

Innovación y desarrollo organizacional:

Perspectivas en sectores estratégicos

Adelaida Figueroa Villanueva

Sósima Carrillo

Guadalupe Abigail Arreguín Silva

Ana Jazmín Sandoval Sánchez

Zulema Cordova Ruiz

Berenice Martínez Pérez

Coordinadoras

Celia Noemí Olmedo Noguera

Prologuista



Innovación y desarrollo organizacional: perspectivas en sectores estratégicos



Innovación y desarrollo organizacional: perspectivas en sectores estratégicos

Adelaida Figueroa Villanueva
Sósima Carrillo
Guadalupe Abigail Arreguín Silva
Zulema Cordova Ruiz
Berenice Martínez Pérez
Ana Jazmín Sandoval Sánchez



Innovación y desarrollo organizacional: Perspectivas en sectores estratégicos. Coordinadoras: Adelaida Figueroa Villanueva, Sósima Carrillo, Guadalupe Abigail Arreguín Silva, Zulema Cordova Ruiz, Berenice Martínez Pérez y Ana Jazmín Sandoval Sánchez— *Baja California, México. 2025*

Publicación electrónica digital: descarga y online; detalle de formato: EPUB.

Primera edición

D. R. © copyright 2025. Adelaida Figueroa Villanueva Sósima Carrillo, Guadalupe Abigail Arreguín Silva, Zulema Cordova Ruiz, Berenice Martínez Pérez y Ana Jazmín Sandoval Sánchez.

ISBN: **978-607-640-067-8**

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE20259723>



La presente obra fue dictaminada bajo el sistema de doble ciego y cuenta con el aval de los dictámenes de pares académicos en el campo de las ciencias sociales en México.

Edición y corrección: **Astra ediciones**



Todos los contenidos de esta publicación se comparten bajo la licencia Creative Commons Atribución/Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (**CC BY-NC-SA 4.0**). Esto implica que no está autorizado el uso comercial de la obra original ni de las eventuales obras derivadas, las cuales deberán distribuirse bajo la misma licencia que rige la obra original. No obstante, se permite a terceros compartir el contenido siempre y cuando se reconozca debidamente la autoría y la publicación original en esta editorial.

Contenido

Introducción

Capítulo 1

Análisis de los factores de obstaculización del desarrollo de las mujeres microempresarias de Mexicali y su valle

Jackeline Hernández Bejarano

Capítulo 2

Análisis cualitativo en el turismo de salud: factores de satisfacción, tecnología y oportunidades de crecimiento

Mayda González Espinoza

Capítulo 3

BI predictivo y fidelización en plataformas digitales en la generación Z

Guadalupe Abigail Arreguin Silva

Adelaida Figueroa Villanueva

Esteban Pérez Flores

Ricardo Ching Wesman

Capítulo 4

De jóvenes adaptativos a veteranos estructurados: comportamiento evolutivo de la resiliencia organizacional en el sector restaurantero

Alejandro Hernández Ortega

Sósima Carrillo

Zulema Cordova Ruiz

Capítulo 5

Factores que influyen en la decisión de compra de los clientes en las empresas familiares del Valle de Guadalupe, Ensenada

Alma Delia Inda

Gloria Muñoz Del Real

Jackeline Hernández Bejarano

Rosa Guadalupe Quintana Ruíz

Capítulo 6

Estrategia de marketing digital para las ventas de microempresa de belleza en Mexicali, Baja California

Mónica Claudia Casas Páez

Mayda González Espinoza

Claudia Viviana Álvarez Vega

Sandra Julieta Saldívar González

Capítulo 7

Estrategias empresariales y políticas públicas para el consumo sostenible en la región transfronteriza California–Baja California desde la generación Z

Celia Noemí Olmedo Noguera

Manuel Alejandro Ibarra Cisneros

Juan Benito Vela Reyna

Mayra Yesenia Nava Rubio

Capítulo 8

La inteligencia artificial como mediadora del aprendizaje en la educación superior

Miguel Angel Morales Almada

Marcela Reyes Pazos

Capítulo 9

Motivación Extrínseca y Compromiso de Continuidad en empleados del sector hotelero de Ensenada, Baja California

Virginia Guadalupe López Torres

Luis Ramón Moreno Moreno
Diego Alfredo Pérez Rivas

Capítulo 10

Repensando la Cooperación hacia Ecosistemas
Disruptivos: Bases para un Marco Conceptual

Zyanya María Villa Zamorano
Ana Jazmín Sandoval Sánchez
Tomás Cuevas Contreras
Isabel Zizaldrá Hernández

Semblanza

Prólogo

La transformación de las organizaciones frente a los retos del mundo actual requiere innovación. Vivimos en una era de avance tecnológico y de profundos cambios sociales, culturales y económicos. Las empresas, instituciones y comunidades necesitan reinventarse y aprender constantemente para mantenerse vigentes. El desarrollo organizacional se convierte en un instrumento estratégico de mejora continua y una oportunidad para fortalecer la sostenibilidad y promover un crecimiento más incluyente en los distintos sectores productivos.

El libro *Innovación y Desarrollo Organizacional: Perspectivas en Sectores Estratégicos* reúne investigaciones que reflejan la transformación que viven las organizaciones desde distintos enfoques y contextos. Cada capítulo ofrece una visión particular de estos desafíos, mostrando cómo la innovación, la tecnología, la cooperación y el talento humano se integran para generar nuevas formas de crecimiento y desarrollo competitivo.

Las reflexiones que conforman la obra permiten comprender cómo diferentes sectores, tanto empresariales como sociales, están adaptando sus prácticas para responder a un entorno cada vez más dinámico, digital e interconectado, generando a su vez propuestas orientadas a la práctica, al fortalecimiento del emprendimiento, a la competitividad sostenible y al compromiso social.

Este libro invita a mirar la innovación desde una perspectiva más humana, donde la creatividad, la cooperación y el compromiso social se convierten en los verdaderos motores que impulsan el cambio.

Dra. Celia Noemí Noguera Olmedo

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE20259730>



Capítulo 1

Análisis de los factores de obstaculización del desarrollo de las mujeres microempresarias de Mexicali y su valle

Jackeline Hernández Bejarano

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE20259747>



Resumen

El desarrollo de las mujeres microempresarias en Mexicali y su valle enfrenta diversos obstáculos que limitan su crecimiento económico, social y personal. Esta investigación identifica el impacto de los principales factores que dificultan su avance en el ámbito empresarial; entre los más relevantes se encuentran las dificultades para acceder a créditos o apoyos económicos, la falta de capacitación empresarial, cargas familiares y roles de género, discriminación y estereotipos debido a la cultura, falta de redes de apoyo, entre otros. Este análisis se llevó a cabo en diversas cámaras, colegios de profesionistas, centros empresariales, consejos ejidales y comunales, con el propósito de identificar y dar a conocer las limitantes y oportunidades que tienen las mujeres en el municipio y su valle y con ello implementar estrategias que impulsen el empoderamiento de las mujeres en esta región fronteriza, para con ello lograr la competitividad en la participación del desarrollo local y regional.

Introducción

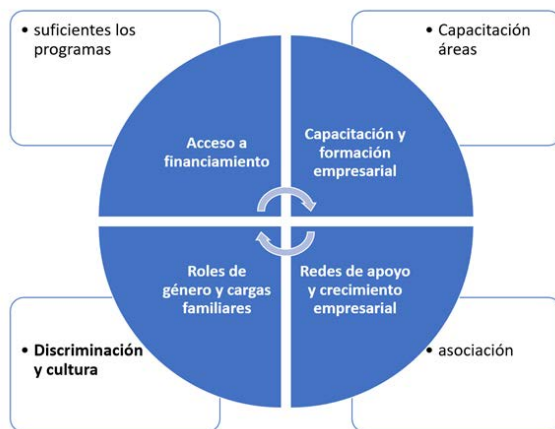
El emprendimiento femenino representa un componente esencial para el desarrollo económico, social y productivo de las comunidades locales. En contextos fronterizos como Mexicali y su Valle, las mujeres microempresarias han demostrado una creciente participación en la economía regional, aportando innovación, generación de empleo y bienestar social. No obstante, su crecimiento y consolidación se ven obstaculizados por múltiples factores estructurales, sociales y culturales que limitan su potencial de desarrollo y su plena integración en el ecosistema empresarial. El presente estudio tiene como propósito identificar y analizar los principales factores que obstaculizan el desarrollo de las mujeres microempresarias de Mexicali y su Valle, considerando dimensiones como el acceso al financiamiento, la capacitación y formación empresarial,

las cargas familiares, los roles de género, la discriminación, la cultura organizacional y la ausencia de redes de apoyo.

Dichos elementos no solo influyen en la sostenibilidad de sus negocios, sino también en su autonomía económica, su liderazgo y su participación en la toma de decisiones dentro de la comunidad. Las desigualdades de género y la persistencia de estereotipos culturales continúan afectando las oportunidades de las mujeres para acceder a créditos, programas de capacitación y recursos institucionales. Además, las cargas familiares y el trabajo doméstico no remunerado reducen significativamente el tiempo y la energía disponibles para el crecimiento de sus proyectos. A ello se suma la falta de redes empresariales y de mentoría, lo cual limita el intercambio de experiencias y la construcción de alianzas estratégicas que fortalezcan la competitividad y la innovación local. Desde una perspectiva analítica y con enfoque de género, esta investigación busca visibilizar los retos y oportunidades que enfrentan las microempresarias en el contexto fronterizo de Mexicali, promoviendo el diseño de políticas públicas y estrategias empresariales que impulsen su empoderamiento económico.

Marco referencial

El presente trabajo realiza un análisis del marco conceptual, abordando los siguientes temas: el acceso al financiamiento disponible para las mujeres emprendedoras, la capacitación y formalización empresarial que estas desarrollan, las redes de apoyo y los mecanismos de crecimiento empresarial, así como los roles de género y la carga familiar que enfrentan en el ejercicio de sus actividades productivas (ver figura 1).

Figura 1.*Marco conceptual de mujeres emprendedoras**Fuente:* Elaboración propia del autor.

El presente marco conceptual se elaboró con el propósito de fundamentar teóricamente los principales factores que inciden en el desarrollo de las mujeres microempresarias en Mexicali y su Valle, a partir de una revisión crítica de la literatura especializada y de los referentes institucionales que abordan la equidad de género, el emprendimiento y el desarrollo económico local. Su función es proporcionar una base analítica sólida que permita interpretar de manera integral las causas y efectos de los obstáculos que enfrentan las mujeres en su quehacer empresarial.

Acceso a financiamiento

A nivel internacional, la situación de las mujeres en condición de pobreza continúa siendo motivo de preocupación. Según el informe de ONU Mujeres y el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (UNDESA, 2023), se estima que alrededor del 8 % de la población femenina mundial vivirá en pobreza extrema para el año 2030. Esta cifra refleja la persistencia de desigualdades estructurales que restringen la participación plena de las mujeres en la economía global. En este contexto, la inclusión financiera se plantea como una herramienta

clave para reducir la exclusión económica y promover la equidad de género. Su propósito es garantizar que todas las personas —especialmente las mujeres— tengan acceso a servicios y productos financieros básicos, útiles y asequibles, como transacciones, pagos, ahorro, crédito y seguros. En términos concretos, esto significa ofrecer los medios necesarios para una gestión eficiente de los recursos personales y empresariales.

Para las mujeres, la inclusión financiera implica mucho más que acceso al crédito: representa autonomía económica, capacidad de decisión y oportunidades para el desarrollo sostenible. No obstante, la falta de historial crediticio y la limitada oferta de financiamiento específico continúan siendo obstáculos significativos. La mayoría de los apoyos provienen de instituciones públicas, mientras que las entidades financieras privadas aún muestran escasa participación en programas que reconozcan el potencial de las microempresas femeninas como motores de desarrollo local. Cabe resaltar que estas microempresas suelen constituir la principal fuente de ingresos familiares, de modo que su fortalecimiento tendría un impacto directo en la reducción de la pobreza y en la mejora del bienestar comunitario (Lazarte, 2022). En consecuencia, la inclusión financiera femenina debe concebirse como parte de una política integral que reconozca el valor económico del trabajo de cuidados, promueva la formalización de los negocios liderados por mujeres y garantice su participación equitativa en el desarrollo económico. Solo mediante estrategias sostenibles con enfoque de género será posible reducir las brechas estructurales que limitan la autonomía y el bienestar de las mujeres. Como lo señala la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2020), la inclusión financiera constituye un instrumento esencial para fortalecer su capacidad de gestión de recursos y consolidar su independencia económica.

Capacitación y formación empresarial

La capacitación a mujeres es una estrategia necesaria a implementar para procurar el crecimiento empresarial de las MiPyMEs; además, la capacitación favorece la adaptación a los cambios tecnológicos y del mercado, impulsando la innovación y la eficiencia operativa. (Noguera 2022) menciona que, según el Centro de Investigación de la Mujer en la

Alta Dirección, construir economías fuertes y alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados en la Agenda 2030 depende en gran medida de aumentar la participación de la mujer en el mercado laboral y aprovechar su potencial en puestos de liderazgo para impulsar el crecimiento económico. Por tal motivo es indispensable la formación de las mujeres en el rubro empresarial. Para (Robbins, A, Stephen, P. y Judge, T. 2023) indica que, a pesar de que algunos no hacen esta distinción, la capacitación es diferente a la educación. La educación se enfoca principalmente en adquirir conocimiento, como hechos y números necesarios para hacer un trabajo o los pasos en un proceso complicado. La capacitación, por otro lado, abarca más allá de solo adquirir conocimiento hacia la aplicación. Está más preocupada por construir habilidades, desarrollarlas, adquirir competencias como la adaptabilidad, la emocional y el liderazgo.

Además de los puntos mencionados, es importante resaltar que, si se requiere elevar la competitividad en cualquier ámbito y lograr mejoras, así como acrecentar la formación en las MiPymes, son relevantes los procesos de desarrollo de competencias empresariales. (Saavedra y Camarena 2020) hacen referencia que El capital humano es importante en el desarrollo de las empresas para lograr mejores resultados, por lo que las mujeres empresarias deben tomar en cuenta este recurso tan valioso y preocuparse en capacitarlo y adiestrarlo, con el fin de que esté preparado para asumir los retos que exige el contexto actual de los negocios. La capacitación constituye una herramienta estratégica fundamental para el desarrollo y fortalecimiento de las MiPyMEs, ya que permite mejorar la productividad, competitividad y sostenibilidad de estas organizaciones.

A través de la formación continua de las mujeres quienes adquieren nuevas competencias técnicas, administrativas y humanas, lo que contribuye a optimizar procesos, reducir errores y aumentar la calidad de los productos o servicios ofrecidos, lo cual se traduce en una herramienta necesaria para el crecimiento empresarial tal como lo menciona: Pilataxi J. C., y Guayasamín. (2024). Mencionan que: Las estrategias más importantes para el desarrollo del crecimiento laboral de las mujeres incluyen el desarrollo de competencias y la generación de espacios de participación, Esto resalta la importancia de proporcionar oportunidades de capacitación continua y fomentar la participación activa de las mujeres en la toma de decisiones y en proyectos relevantes dentro de la organización.

Roles de género y cargas familiares

Además del acceso al financiamiento y la formación empresarial que deben construir las empresarias, también es importante estudiar sobre los roles de género y carga familiar. En este sentido, el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES, 2019) señala que en México el emprendimiento femenino surge principalmente como una alternativa para hacer frente a las necesidades económicas del hogar, ya que muchas mujeres buscan complementar el ingreso que aporta su pareja. Sin embargo, la compatibilidad entre el trabajo y las responsabilidades familiares continúa siendo un desafío central para el fortalecimiento de los negocios liderados por mujeres. Como advierte Agirre (1997), las tareas domésticas y de cuidado representan una carga de tiempo y energía que en ocasiones equivale a una jornada laboral completa, dificultando el desarrollo y la consolidación de un proyecto propio. En este sentido, fortalecer un emprendimiento no solo depende de la inversión o la innovación, sino también de generar condiciones que permitan equilibrar las obligaciones familiares con las laborales. Por ello, resulta fundamental que la pareja participe activamente en las actividades del hogar, promoviendo una distribución equitativa del trabajo doméstico que permita a las mujeres disponer de más tiempo y energía para impulsar el crecimiento y la sostenibilidad de sus negocios.

González et al. (s. f.) señalan que, aunque se han logrado avances importantes en el ámbito del emprendimiento femenino gracias al esfuerzo firme y constante de las mujeres, aún persisten múltiples barreras que limitan su desarrollo. Entre ellas destacan los prejuicios, la escasa presencia en espacios de decisión empresarial, la falta de capital financiero y humano, así como las brechas en capacitación y acceso a la educación. A ello se suman los factores personales y culturales, como las normas sociales basadas en estereotipos de género y la distribución desigual de las tareas domésticas y de crianza, que continúan restringiendo el pleno ejercicio de la autonomía económica femenina.

En este contexto, el crecimiento de las mujeres en el ámbito empresarial constituye un fenómeno de gran relevancia, ya que representan hasta un tercio de las empresas de la economía formal mundial (Organización

Internacional del Trabajo, 2016). Este avance demuestra una capacidad de liderazgo y compromiso con el desarrollo económico, aunque la lucha por la igualdad salarial y la eliminación de la discriminación de género sigue siendo un reto latente. Los prejuicios y estereotipos aún presentes en la cultura empresarial (Kassin et al., 2010) obstaculizan su acceso a oportunidades equitativas; sin embargo, como destacan Arellano y Martí (2017), las mujeres han logrado posicionarse como líderes y tomadoras de decisiones, consolidando su autonomía financiera y demostrando que la igualdad de género es posible cuando existen condiciones justas de participación. Su contribución no solo impulsa el crecimiento económico, sino que también transforma estructuras sociales hacia una mayor equidad y sostenibilidad.

Redes de apoyo y crecimiento empresarial

Las redes de apoyo social son el conjunto de relaciones que integran a una persona con su entorno social, o con personas con las que establecen vínculos solidarios y de comunicación para resolver necesidades específicas (INAPAM, 2020); es así como las redes pueden reducirse o extenderse de manera proporcional al bienestar material, físico y/o emocional. En ellas se comparten intereses, principios de reciprocidad, acción voluntaria, entre otros elementos, por lo cual las mujeres microempresarias del Valle de Mexicali deberán observar la dinámica de comunicación a través de redes de colaboración.

Para Grandjean (2021), las redes constituyen grupos de respaldo, que forjan herramientas efectivas para el desarrollo profesional y personal; y según Atkinson (2020), la reciprocidad crea confianza y comunidad, fortaleciendo redes de interacción y las relaciones personales, lo que permite brindar la oportunidad para que los participantes de una red hagan interacción y ayuden a otros a cumplir objetivos. Bajo esta perspectiva de los autores, se considera que las mujeres microempresarias interactúen bajo el conocimiento de las redes interpersonales, de tal forma que se refleje la comunicación y el sentido de integración en equipos de colaboración. Si bien las redes facilitan entrar en contacto con mayor cantidad de personas y hacerlo en distintos niveles, manteniendo la escucha activa, asertividad,

respeto, credibilidad, cortesía, empatía, habilidades de comunicación, habilidades emocionales, entre otras. Béjar (2022) considera que se debe evitar tener actitudes que podrían frenar la efectividad al crear lazos de negocio, como la negatividad, el no contar con la debida preparación, el no prestar atención a puntos claves, por mencionar algunos; ello limitaría el desarrollo de las mujeres microempresarias al no prestar atención a detalles que promueven el desenvolvimiento en redes de colaboración.

Por su parte, el crecimiento empresarial es un proceso cuantitativo y medible; al considerar que existen diferentes aspectos en el crecimiento y la combinación adecuada de supervisión, permite llevar al éxito un negocio (EAE, 2025); el crecimiento empresarial se define entonces como el conjunto de todas las estrategias destinadas a modificar y mejorar la empresa desde diferentes puntos de vista: económico, financiero, legal y estructural. Sin embargo, Slack (2025) afirma que se requiere de diversas estrategias, del cumplimiento de factores clave y de tiempo para comprobar si se está operando de forma acertada.

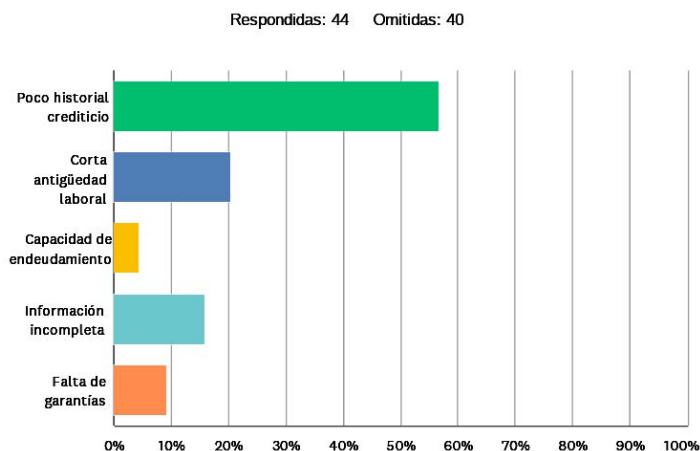
Marco metodológico

El presente estudio cuenta con un enfoque metodológico mixto, de alcance descriptivo explicativo; se utilizó para su análisis la plataforma SurveyMonkey. Los sujetos de estudio fueron mujeres emprendedoras de Mexicali y su valle. La identificación de la población sujeta de estudio fue a través de la técnica de bola de nieve, alcanzando un total de 84 empresarias encuestadas, debido a que en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) no identifica un global de mujeres empresarias en la zona urbana y rural con las características del estudio. El instrumento de recogida de datos utilizado fue una encuesta, con preguntas de respuesta dicotómicas y de escala tipo Likert, con un total de 25 ítems, la cual se compone de seis apartados: (1) análisis de datos generales; (2) capacitación y formación empresarial; (3) roles de género y cargas familiares; (4) discriminación y cultura; (5) redes de apoyo y crecimiento empresarial; (6) oportunidades y perspectivas.

Resultados

La muestra encuestada presentó los siguientes datos generales: en el rango de edad se ubicó en los siguientes rangos: de 18 a 25 años, 36.90 %; de 25 a 33 años, 32.14 %; de 34 a 45 años, 17.86 %; de 46 a 59 años, 10.71 %; y de 60 años y más, 2.38 %. Los niveles máximos de estudio de la población estudiada fueron: nivel básico 8.33 %; bachillerato 20.24 %; educación superior 71.43 %. El desarrollo de las microempresas se ubicó en los siguientes giros: comercio 42.86 %; servicios 41.67 %; manufactura 3.57 %; agropecuario 1.19 %; otros 10.71 %. La antigüedad del negocio se enmarcó en rangos de 1 a 3 años 58.33 %; 4 a 7 años 22.62 %; 8 a 12 años 10.71 % y 13 o más años 8.33 %.

Al cuestionar a las empresarias en temas de financiamiento, se encontró que un 72.62 % no ha solicitado crédito y un 27.38 % sí lo ha solicitado. Del porcentaje de empresarias que solicitaron un crédito, el 76.47 % manifestó no haber tenido dificultades en la solicitud, y un 23.53 % sí se encontró con ciertas dificultades al solicitar créditos. Se destaca que las dificultades expresadas por las mujeres microempresarias fueron: poco historial crediticio en un 56.82 %, 20.45 % en corta antigüedad laboral, 4.55 % para capacidad de endeudamiento, 15.91 % en información incompleta y un 9.09 % por falta de garantías (ver figura 2).

Figura 2*¿Qué tipo de dificultades ha tenido en la solicitud del crédito?*

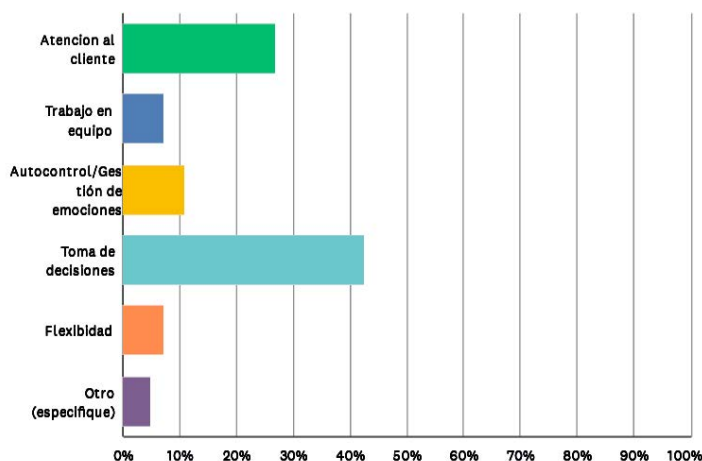
Fuente: Elaboración propia del autor.

También se cuestionó a las mujeres empresarias si en algún momento recibieron apoyo dirigidos a mujeres empresarias por parte del Gobierno 16.67 % respondió que sí, el 44.05 % mencionó que no y el 39.29 % expresó que parcialmente.

Un apartado cuestionado a las empresarias fue sobre las capacitaciones con respecto a la administración de sus negocios; el 48.19 % mencionó que sí se capacitó y el 51.81 % afirmó que no se capacitó. Por lo cual se encontró que las habilidades y conocimientos requeridos para reforzamiento son atención al cliente 26.83 %; Trabajo en equipo 7.32 %; autocontrol/gestión de emociones 10.98%; Toma de decisiones 42.68 %; Flexibilidad 7.32 % y Otras especificaciones 4.87 % (Ver figura 3).

Figura 3

¿Qué habilidades o conocimientos te gustaría fortalecer para mejorar tu desempeño?



Fuente: Elaboración propia del autor.

Se cuestionó sobre la frecuencia de búsqueda de información o formación para mejorar el negocio, donde se detectó que el 58.33 % constantemente busca información, el 35.71 % ocasionalmente busca información y tan solo el 5.98 % no busca información para mejorar su negocio.

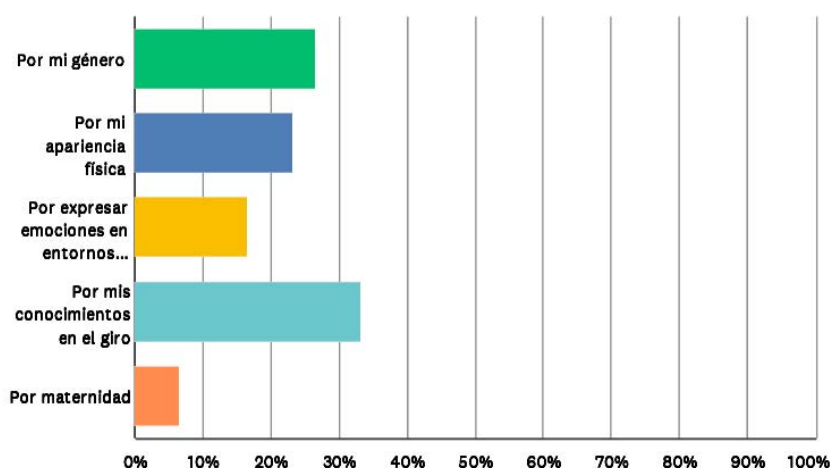
Además de indagar en cuestiones de capacitación y financiamientos, se observó que los roles de género, las cargas familiares, la discriminación y la cultura son conceptos profundamente interrelacionados que influyen en la vida social, laboral y económica, especialmente en el contexto del liderazgo femenino y la equidad en el trabajo. En este sentido, se cuestionó a las empresarias sobre si sus responsabilidades familiares limitaban el desarrollo de su emprendimiento, obteniendo como resultado que el 26.19 % manifestó que sí, el 32.14 % mencionó que no y el 41.67 % en ocasiones vio limitado su desarrollo empresarial. El apoyo que recibe la mujer emprendedora por parte de la pareja, familia o comunidad para dedicarse a su negocio mostró que el 72.62 % si recibió apoyo, el 11.90 % no lo recibió, y de manera parcial el 15.48 % recibe apoyo.

Al cuestionar a las empresarias si han recibido discriminación por el hecho de ser mujeres, se obtuvo como respuesta que un 25 % sí experi-

mentó la discriminación y el 75 % mencionó que no. Algunas manifestaciones de la discriminación se encuadran en el género con 26.67 %; por la apariencia física en 23.33 %; por expresar emociones en entornos laborales el 16.67 % y por conocimientos en el giro empresarial el 33.33 %.

Figura 4

¿Has experimentado discriminación, agresión verbal o prejuicios debido a su género en tu carrera empresarial?



Fuente: Elaboración propia del autor.

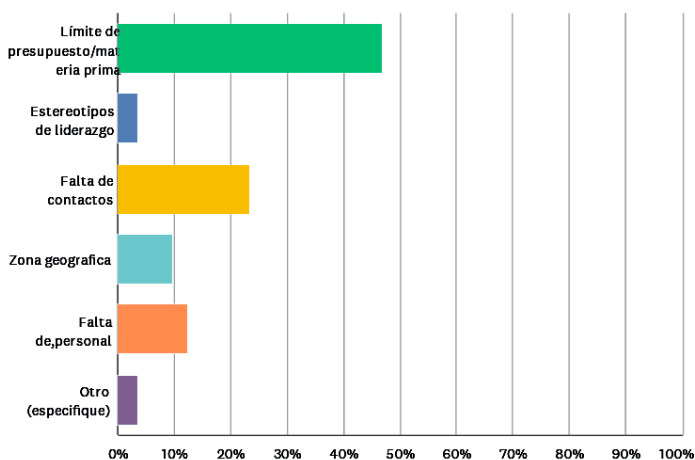
En cuanto a la percepción de sí se considera que en su comunidad aún existen estereotipos que limitan a las mujeres empresarias, se detectó que el 54.76 % si manifiesta que existen estereotipos, el 17.86 % considera que no hay estereotipos y de manera parcial el 27.38 % expresó que existen estereotipos.

Una actividad primordial para que las empresarias mejoren y promuevan la permanencia de sus negocios, es el pertenecer a asociaciones o cámaras que las apoyen e impulsen, así como el recibir capacitaciones en temas sobre el manejo de su negocio. En este sentido se les preguntó a las empresarias si ¿Pertenece a alguna cámara empresarial, asociación o red de microempresarias?, obteniendo como resultado que el 8.33 % si está afiliada a por lo menos una cámara y el 91.67 % no está afiliada. En

el tema de la capacitación se preguntó si las mujeres ¿muestran interés en participar en un programa de mentoría o acompañamiento empresarial? obteniendo como respuesta en un 79.27 % que si están interesadas y un 20.73 % que por el momento no se encuentran interesadas en prepararse en esos temas. Las empresas perciben que existe barreras que limitan el crecimiento del negocio, entre las principales se encuentran: límite de presupuesto/materia prima con 46.91 %; en estereotipos de liderazgo el 3.70 %; la falta de contactos con 23.46 %; la zona geográfica el 9.88 %; la falta de personal fue el 12.35 % y otro no especificado el 3.70 % (Ver figura 5).

Figura 5

¿Las principales barreras que limitan el crecimiento del negocio?



Fuente: Elaboración propia del autor.

Las acciones que bajo la opinión de las mujeres microempresarias con respecto a la generación de política pública que impulse el fortalecimiento de los micro negocios se encuentra; en un 44.05 % el acceso a financiamiento; 5.95 % la promoción de la participación en mercados públicos; 8.33 % programas de Estancias Infantiles (Guarderías); 13.10 % inclusión digital y tecnológica; y en un 28.57 % la capacitación y educación empresarial.

Conclusiones y recomendaciones

Una vez presentados los resultados de la investigación, se identificaron como limitantes en el tema de roles de género los estereotipos tradicionales de liderazgo y género que continúan limitando el crecimiento de las microempresarias en Mexicali. Más de la mitad de las participantes considera que en su comunidad aún existen estereotipos que restringen el desempeño empresarial femenino (54.76 %), esta percepción afecta su autoconfianza y la valoración social de sus negocios, generando una brecha en el acceso a oportunidades de desarrollo y financiamiento. Las limitantes presentes en las cargas familiares se encuentran en: las responsabilidades domésticas y de cuidado que siguen siendo una barrera estructural, esta doble carga limita el tiempo para la capacitación, la innovación y la consolidación del negocio. La discriminación sigue presente en los espacios de interacción empresarial, afectando la percepción de competencia y autoridad femenina. Tal discriminación no solo tiene un impacto emocional, sino que también limita las oportunidades de crecimiento, colaboración y acceso a redes de apoyo; por otra parte, la cultura local y empresarial influye fuertemente en la dinámica de género. El hecho de que las mujeres no pertenezcan a asociaciones o redes empresariales revela un bajo nivel de integración colectiva, derivado tanto de falta de tiempo como de una cultura poco inclusiva y de apoyo mutuo. Esto contrasta con que las mujeres reflejan poco interés en participar en programas de mentoría, lo cual demuestra disposición al cambio y la necesidad de entornos culturales que promuevan la equidad, la capacitación y la visibilización del liderazgo femenino.

Los resultados obtenidos permiten realizar ciertas recomendaciones estratégicas a través de la implementación de un plan integral de fortalecimiento empresarial con perspectiva de género, articulado entre organismos gubernamentales y asociaciones civiles, que contemple: (1) educación continua en liderazgo y administración, (2) programas de financiamiento accesibles y con asesoría técnica, (3) estrategias de conciliación familiar y laboral y (4) redes de mentoría y capacitación digital. Con estas acciones, Mexicali y su Valle pueden consolidarse como un referente regional en empoderamiento económico femenino,

impulsando no solo la equidad de género, sino también la competitividad y sostenibilidad del desarrollo local.

Referencias bibliográficas

- Agirre, J. A. (1997). *Mujer, empleo y responsabilidades familiares: el papel de la Administración Pública*. Dialnet, Ni. 30.
- Arellano, A., Martí, M. (2017). Caminos Hacia El Emprendimiento De La Mujer. *Revista Jovenes en la Ciencia*, Vol. 3, No. 2. Caminos hacia el emprendimiento de la mujer.pdf
- Atkinson, P. (2020). *Construcción de capital social a través del anillo de reciprocidad*. Agosto 31, 2022, de Wholebeing institute sitio web: <https://who-lebeinginstitute.com>
- Béjar, C. (2018). *4 actitudes que afectan tu networking*. LinkedIn. Recuperado el 31 de agosto de 2022, de <https://www.linkedin.com>
- EAE Business School Barcelona. (2025). *Estrategias clave para fomentar el crecimiento empresarial. ¿Qué es el crecimiento empresarial?* <https://www.eaebarcelona.com/es/blog/crecimiento-empresarial>
- González, A., Calderón, V., Anaya, J. D., & Ortega, M. A. (s. f.). *Retos y oportunidades de empresas propiedad de mujeres*. XXVIII Verano de la Ciencia, 21.
- Grandjean, S. (2021). *Networking: Un desafío para las mujeres*. *Red de Mujeres Latinoamericanas y del Caribe en Gestión de Organizaciones*. Recuperado el 31 de agosto de 2022, de <https://www.wim-networking.org>
- INAPAM. (2020). *Importancia de las redes de apoyo social para las personas mayores*. <https://www.gob.mx/inapam/articulos/importancia-de-las-redes-de-apoyo-social-para-las-personas-mayores>
- Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES). (2019). *Empleadoras*. <http://estadistica.inmujeres.gob.mx/formas/tarjetas/Empleadoras.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2025). *Mujeres y hombres en México 2024*. <https://www.inegi.org.mx/temas/estructura/>
- Kassin, S., Fein, S., & Hassel, M. (2010). *Psicología social*. Cengage Learning.

- Mejia, J. C., & Guayasamín Vergara, A. R. (2024). Desarrollo laboral y profesional de la mujer en las PYMES. *Revista Enfoques*, 8(29), 32–44. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v8i29.178>
- Noguera Normandia, M. (2022, 24 de diciembre). *¿Por qué es importante capacitar a mujeres líderes de pymes?* EmpreFinanzas. <https://emprefinanzas.com.mx/2022/12/24/por-que-es-importante-capacitar-a-mujeres-lideres-de-pymes/>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2016). Desarrollo de la iniciativa empresarial de la mujer. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_185351.pdfPilataxi
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Comportamiento organizacional* (18a ed.). Pearson.
- Saavedra García, M. L., & Camarena Adame, M. E. (2020). SMEs led by women and training: an exploratory study. *Small Business International Review*, 4(2), 1-17. <https://doi.org/10.26784/sbir.v4i2.270>
- Slack. (2025, 30 de enero). *¿Qué es el crecimiento empresarial y cómo llevarlo a cabo?* <https://slack.com/intl/es-es/blog/productividad/que-es-el-crecimiento-empresarial-y-como-llevarlo-a-cabo>

Capítulo 2

Análisis cualitativo en el turismo de salud: factores de satisfacción, tecnología y oportunidades de crecimiento

Mayda González Espinoza

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE20259754>



Resumen

El presente estudio analiza los factores que inciden en la satisfacción y fidelización de pacientes internacionales, el impacto de la tecnología y las oportunidades de expansión del turismo de salud en Mexicali, Baja California. Se empleó un método cualitativo sustentado en entrevistas semiestructuradas con actores del sector como médicos especialistas, de farmacias, dentistas y clúster médico. Se formularon siete preguntas clave sobre la satisfacción y fidelización de pacientes internacionales, el impacto de la tecnología y los desafíos del sector. Los datos fueron analizados con el software Atlas.ti, lo que facilitó la detección de patrones, vínculos y tendencias entre los distintos actores participantes. El turismo de salud en Mexicali muestra un importante potencial de crecimiento, pero enfrenta retos, por lo que se recomienda fortalecer la infraestructura, mejorar la regulación médica, fomentar la capacitación y adoptar estrategias de promoción digital.

Introducción

En los últimos años, México se ha convertido en una potencia turística; cada año la cantidad de extranjeros que visitan el país aumenta considerablemente. En el año 2024, la Organización Mundial de Turismo (OMT) ubicó a México en el sexto lugar de llegadas de turistas internacionales, superando los 45 millones, convirtiéndose en el país de América Latina con más visitantes en esta categoría. Los motivos de su visita son diversos, desde el turismo por placer, el ecoturismo, el turismo cultural, el turismo de naturaleza, entre otros; sin embargo, últimamente ha ido en aumento un sector menos explorado, el turismo médico (Secretaría de Turismo de México, 2025).

El desarrollo del turismo de salud está íntimamente ligado a estrategias de comunicación efectivas, que juegan un papel fundamental en

la atracción y retención de pacientes internacionales. La mayoría de las personas que van al país con este propósito son pacientes con ingresos familiares de \$25 000 a \$60 000 al año, y cobertura limitada o sin seguro de salud, personas que prefieren costos bajos principalmente debido a la disponibilidad de recursos económicos, teniendo algún conocimiento y contactos de viaje y buscando recomendaciones. Han estado en el país antes y quieren hacer recomendaciones de boca en boca. (Deloitte, 2019).

La satisfacción del paciente desempeña un papel fundamental en la consolidación de un destino de turismo de salud, ya que influye en la fidelización y en la recomendación de los servicios. Factores como la confianza en los profesionales de la salud, la accesibilidad a los tratamientos y la relación costo-beneficio determinan la lealtad del paciente (Han y Hyun, 2021).

Además, la digitalización de la atención médica está cambiando la experiencia del usuario, incluida la provisión de instalaciones clínicas, registros médicos electrónicos, plataformas de telemedicina y sistemas de programación en línea. Sin embargo, existen algunas barreras que dificultan la optimización de este proceso, incluida la falta de capacitación en herramientas digitales y la necesidad de actualizaciones de equipos como desafíos para aplicar estas tecnologías a los pacientes (OECD, 2022).

La industria del turismo de salud es una de las principales vocaciones del estado en Baja California y, por tanto, uno de los pilares del desarrollo y crecimiento de la entidad, y representa un nicho de oportunidad, ya que cientos de estadounidenses y canadienses cruzan la frontera para ver a profesionales de la salud, comprar medicamentos y realizarse estudios y análisis en laboratorios. Existen diversas causas que explican el crecimiento de este tipo de turismo, entre las que destacan los costos significativamente más bajos en México en cuanto a honorarios médicos, atención hospitalaria y medicamentos. A ello se suma la limitada o inexistente cobertura de seguros médicos que afecta a una parte considerable de la población estadounidense, especialmente a la comunidad latina, que busca alternativas de atención sanitaria más accesibles y de calidad comparable. (COTUCO, 2019).

Entre las ciudades fronterizas que ofrecen servicios de salud se encuentra la ciudad de Mexicali, que recibe al menos 32 % de turistas de

salud que llegan al estado de Baja California. En esta ciudad existe un distrito médico situado en el centro de la ciudad, a escasos metros de la línea fronteriza, con más del 70 % de la oferta de servicios médicos y de salud. Esta zona cuenta con la infraestructura necesaria, como banquetas que permiten el acceso a personas en sillas de ruedas, las vialidades equipadas para el tránsito de personas débiles visuales, así como policía turística ubicada en sitios estratégicos.

El objetivo de este estudio es identificar los factores que influyen en la satisfacción y fidelización de los pacientes internacionales en el turismo de salud en Mexicali, considerando el impacto de la tecnología en la gestión médica y las oportunidades para posicionar la ciudad como un destino de referencia. Para ello, se empleó una metodología cualitativa basada en la revisión de literatura y entrevistas semiestructuradas con médicos especialistas, médicos de farmacias, dentistas y clúster médico. Se utilizaron técnicas de análisis de datos mediante el software Atlas.ti, lo que permitió explorar a profundidad las percepciones, experiencias y motivaciones de los actores involucrados, facilitando una comprensión integral del fenómeno. La metodología cualitativa es idónea para esta investigación, ya que permite analizar las interacciones sociales y económicas que afectan la experiencia del paciente en el turismo de salud.

Las limitaciones del estudio se relacionan principalmente con su enfoque estrictamente cualitativo, el cual se sustenta en percepciones subjetivas de los participantes, lo que puede restringir la generalización de los hallazgos. Asimismo, la interpretación de los resultados dependió del criterio analítico del investigador, lo que podría generar un sesgo en la lectura e interpretación de la información, pese al rigor metodológico aplicado para garantizar la validez del análisis.

Marco referencial

Si bien fueron los romanos quienes elevaron el concepto de balneario a un nivel sociocultural, las primeras termas se remontan al siglo V a.C. en Grecia. No obstante, no fue hasta finales del siglo XIX cuando los estudios científicos empezaron a respaldar la eficacia de los tratamientos basados en el uso del agua. Los balnearios, precursores del turismo de

salud, han experimentado épocas de auge y decadencia, y en la actualidad se encuentran en una fase de resurgimiento en el contexto del turismo de salud. El turismo de salud se refiere al desplazamiento de personas fuera de su lugar de residencia con el propósito de recibir atención médica, procedimientos quirúrgicos o tratamientos enfocados en el bienestar. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) lo define como “la práctica de viajar a un destino distinto al de residencia para recibir tratamiento médico, combinando esta experiencia con actividades turísticas en el lugar de destino” (OCDE, 2022).

Desde la perspectiva del turismo, esta actividad promueve la idea de que ciertos destinos ofrecen beneficios para la salud debido a su clima, recursos naturales o infraestructura médica de alta calidad. De acuerdo con Connell (2021), el turismo de salud implica viajar fuera del entorno habitual con el fin de mantener, mejorar o recuperar el bienestar físico y mental; se divide en dos principales categorías, que son el turismo médico y el turismo de bienestar o wellness.

El turismo médico comprende los desplazamientos realizados con el propósito de recibir tratamientos médicos, evaluaciones diagnósticas, cirugías y procedimientos de rehabilitación en centros de salud especializados. El turismo de bienestar o wellness se orienta hacia la prevención y mejoramiento del bienestar físico y emocional, mediante servicios como terapias preventivas y estéticas, incluyendo tratamientos cosméticos, spas, medicina alternativa y prácticas de relajación. Su finalidad es mejorar la salud y la calidad de vida del paciente.

La International Healthcare Medical (2023) menciona que, en los últimos años, el turismo de salud se ha consolidado como un sector importante dentro de la industria médica y turística, impulsado por la globalización de los servicios sanitarios, la reducción de costos en tratamientos médicos y el avance tecnológico en la atención médica. Tales condiciones han tenido enormes implicaciones económicas en las economías locales, con una valoración de mercado esperada de 179 mil millones de dólares, que aumentará a 179 mil millones de dólares en 2026 y una tasa de crecimiento anual del 21.9 %.

También se ha demostrado que el turismo de salud contribuye al desarrollo social y la modernización en los destinos, especialmente entre los

receptores de este, además de su impacto en la economía. La creciente demanda de atención médica internacional ha impulsado mejoras en los servicios de salud locales para alcanzar estándares de certificación global. Esto no solo mejora la competitividad de los centros de salud, sino que también fomenta el intercambio de experiencia y mejores prácticas entre los proveedores de servicios de salud de diferentes países, y crea sinergias que benefician tanto a los pacientes internacionales como a la población local, que tiene acceso a tecnologías médicas avanzadas y opciones de tratamiento novedosas (Smith et al., 2021).

Asimismo, el sector impulsa la generación de empleo en varios sectores, como el hospitalario, hotelero y de transporte, contribuyendo al fortalecimiento de la cadena de valor del turismo médico. Pero para impulsar aún más este crecimiento, es necesario desarrollar regulaciones apropiadas, facilitar la obtención de certificaciones internacionales y mantener una inversión regular en infraestructura y dispositivos de atención médica que promuevan la seguridad, calidad y satisfacción de la población internacional.

Satisfacción del servicio

En el contexto del turismo de salud, la satisfacción del paciente se configura como un elemento determinante para la fidelización, la confianza y la recomendación del destino médico. Al igual que en otros sectores de servicios, la experiencia positiva del usuario no solo se traduce en la repetición de consumo, sino también en la difusión de recomendaciones personales, lo que genera un efecto multiplicador a través del boca a boca positivo. Kotler y Keller (2022) señalan que un cliente satisfecho cuenta a un promedio de cinco o seis personas sobre su buena experiencia. Un usuario insatisfecho puede informar a muchas más personas sobre esto, dañando el buen nombre de la empresa durante años. Varios estudios han demostrado que la satisfacción está positivamente relacionada con la intención de regresar o recomendar servicios a otros. Desde una perspectiva psicológica, la satisfacción es concebida como una respuesta emocional y cognitiva que surge cuando el servicio percibido supera las expectativas previas del consumidor (Zeithaml, Bitner y Gremler,

2021). En cambio, cuando el desempeño del servicio no alcanza dichas expectativas, se produce un estado de insatisfacción que disminuye la probabilidad de lealtad y recomendación hacia la marca (Parasuraman, Berry y Zeithaml, 2018).

Como tal, en el espacio del turismo de salud, la satisfacción del paciente no se limita a la evaluación de los resultados clínicos, sino que incluye numerosas dimensiones no específicas, incluyendo la empatía del personal, la comunicación, la capacidad de acceder a los servicios y la eficiencia de los procesos administrativos. La gestión de la experiencia de la paciente basada en estos factores es crucial para la competitividad del destino y el desarrollo de un modelo de atención basado en calidad, seguridad y servicio humanizado.

Según Grönroos (2020), los usuarios otorgan un valor especial a aquellos servicios que, además de satisfacer sus necesidades funcionales, establecen una conexión emocional positiva con la organización. Por ello, mejorar la experiencia del cliente y la garantía de altos niveles de satisfacción se han convertido en una prioridad estratégica para las organizaciones que buscan diferenciarse en mercados altamente competitivos.

Un paciente satisfecho tiende a repetir su visita al destino médico y a recomendar los servicios recibidos a familiares y conocidos, generando un efecto multiplicador en la reputación del lugar. La experiencia del paciente en contextos de atención médica transfronteriza depende de múltiples factores, entre los cuales destacan la facilidad de acceso a los servicios, la superación de barreras lingüísticas, la calidad del tratamiento y la eficiencia de la atención postoperatoria.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2022), los turistas médicos priorizan destinos que disponen de una infraestructura hospitalaria moderna y tecnología avanzada para la realización de procedimientos médicos, así como de procesos administrativos ágiles que faciliten la gestión de citas y pagos. Además, valoran la atención personalizada y bilingüe, que contribuye a reducir las diferencias culturales, y el seguimiento postoperatorio remoto mediante herramientas de telemedicina, las cuales garantizan una recuperación integral y fortalecen la confianza en el destino.

Uso de la tecnología en la gestión de servicios médicos

En el ámbito del turismo médico, la incorporación de herramientas digitales como los expedientes clínicos electrónicos, la telemedicina y los sistemas de agendamiento han incrementado tanto la accesibilidad como la calidad del servicio, permitiendo una atención más ágil y segura para los pacientes internacionales (OCDE, 2022).

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2021), la utilización de herramientas digitales contribuye significativamente a mejorar la eficiencia operativa de hospitales y clínicas, disminuyendo la probabilidad de errores médicos y favoreciendo la continuidad del tratamiento en aquellos pacientes que reciben atención en diferentes instituciones o países.

En el turismo de salud, la digitalización permite a los pacientes compartir sus antecedentes médicos con especialistas en otros países antes de su llegada, lo que agiliza el diagnóstico y personalización de los tratamientos; además, los sistemas integrados de salud facilitan la interoperabilidad entre instituciones, garantizando un acceso seguro y confiable a la información médica (Deloitte, 2023).

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2022), la expansión de la telemedicina ha contribuido a reducir las barreras geográficas, optimizar el seguimiento postoperatorio y garantizar la continuidad de la atención médica, elementos esenciales para fortalecer la confianza y la fidelización de los pacientes internacionales.

Asimismo, la implementación de consultas virtuales, monitoreo remoto y plataformas de diagnóstico en línea ha mejorado la eficiencia de los servicios, permitiendo diagnósticos tempranos, reducción de tiempos de espera y una comunicación más fluida entre los especialistas y los usuarios. Estas prácticas han demostrado un impacto positivo en la percepción de calidad del servicio, al ofrecer una atención personalizada, accesible y segura, que se adapta a las necesidades del paciente moderno.

En la medida en que el turismo de salud mantiene su ritmo de expansión global, la inversión en innovación tecnológica se consolida como un componente esencial para asegurar estándares elevados de atención médica y fortalecer la confianza de los pacientes internacionales en los servicios de salud transfronterizos (Organización Mundial de la Salud, 2021).

Área de estudio

El turismo de salud en Baja California comenzó a consolidarse durante las décadas de 1980 y 1990, cuando numerosos médicos especialistas regresaron a la región después de haber cursado estudios en otras partes de México y en el extranjero. Este retorno de profesionales altamente capacitados impulsó el desarrollo de una infraestructura médica y turística sólida, que contribuyó a posicionar al estado como un destino atractivo para pacientes internacionales. La ventaja competitiva de Baja California se basa en su ubicación fronteriza estratégica, su oferta turística diversificada y la presencia de centros hospitalarios de prestigio que ofrecen servicios especializados, como cirugías, tratamientos dentales y procedimientos estéticos. Entre las ciudades más destacadas se encuentran Tijuana, Mexicali y Los Algodones, las cuales reciben cada año un número creciente de turistas médicos que buscan atención de calidad a costos competitivos (Pasero Abogados, 2023).

El Plan de Desarrollo de Baja California 2022-2027 impulsa el turismo de salud, priorizando una oferta competitiva en salud y bienestar. Su objetivo es posicionar al estado como un referente en procedimientos especializados, destacando la calidad médica, innovación tecnológica y ventajas económicas en la atención. Además, promueve la mejora en la atención postoperatoria y la integración de servicios complementarios en toda la cadena de valor del turismo de salud (Periódico Oficial, 2022).

Actualmente, los turistas médicos están elevando sus expectativas en cuanto a la calidad de la atención que reciben, exigiendo mayor confiabilidad en los servicios de hospitales y clínicas, así como en los tratamientos realizados. Con la finalidad de incrementar el número de establecimientos que adopten en sus procesos estándares nacionales e internacionales, la Secretaría de Turismo de Baja California realizó un taller introductorio denominado “La importancia de la certificación y acreditación de la calidad en las instituciones de salud”, donde los asistentes tienen la oportunidad de conocer los alcances y el proceso de obtención tanto de la Certificación de la Joint Commission Internacional como del sello del Consejo de Salubridad General, una certificación nacional con criterios homologados a la JCI (Secretaría de Turismo de Baja California, 2024).

Actualmente hay solo 14 hospitales en México que cuentan con esta certificación que establece estándares internacionales para la mejora continua en la calidad y la seguridad de los servicios médicos, dos de ellos se encuentran en Baja California. Para fortalecer la profesionalización y certificación de la práctica médica privada, la Secretaría de Turismo de Baja California está elaborando un catálogo estatal de excelencia en turismo de salud 2023-2027, con el propósito de que prestadores de servicios de salud certificados y acreditados bajo normas regulatorias sanitarias nacionales y/o internacionales se encuentren en este catálogo, lo que permitirá mayor posicionamiento a Baja California como un destino confiable (Secretaría de Turismo de Baja California, 2024).

Mexicali se ha establecido como un centro de turismo, atrayendo visitantes nacionales como internacionales gracias a su variada oferta que abarca negocios, gastronomía y turismo médico. La mayoría de los turistas nacionales provienen del norte de México, mientras que los visitantes internacionales, en su mayoría estadounidenses, llegan motivados por oportunidades laborales y los atractivos de la región. En 2024, el sector turístico de la ciudad ha mostrado un crecimiento significativo, destacándose por su riqueza cultural y su cercanía con la frontera. La ocupación hotelera ha mantenido una tendencia positiva; aumentó de solo el 21.7 % en 2021 a más del 75 % en junio de 2024. Según el informe de Indicadores de Turismo 2022 de la Secretaría de Turismo de Baja California, las habitaciones totales de Mexicali consistían en 152 hoteles con un total de 7421 (Secretaría de Turismo de Baja California, 2022).

En la ciudad de Mexicali, se estableció un distrito médico como parte de una iniciativa para fortalecer la infraestructura de salud y promover el turismo médico. La primera fase de este proyecto, completada en junio de 2015, incluyó la remodelación urbana en áreas clave donde se concentra el 70 % de los servicios médicos de la ciudad. La reforma abarcó la Avenida Reforma y calles adyacentes, con mejoras que incluyen la modernización del cableado subterráneo, adaptación de aceras para accesibilidad y vialidades diseñadas para personas con discapacidad visual (Plan Estatal de Desarrollo de Baja California 2022-2027).

Marco metodológico

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo con el objetivo de obtener profundidad y detalle en las explicaciones, estudiando la perspectiva de los participantes tal como ocurre en su entorno natural y en relación a su contexto (Hernández et al., 2014). Se empleó la técnica de grupo focal, definida como una discusión estructurada en la que un moderador dirige a un grupo reducido de participantes para explorar sus percepciones, opiniones y actitudes sobre un tema específico (Hamui-Varela, 2013).

Se utilizó el software Atlas.ti, el cual facilita la identificación de patrones, conexiones y categorías clave mediante el uso de redes semánticas, lo que permite una representación estructurada del conocimiento recopilado (Frieze, 2019).

Esta metodología, ampliamente utilizada en la investigación cualitativa, consiste en la realización de entrevistas estructuradas moderadas por un especialista que guía el diálogo siguiendo un guion previamente diseñado, con preguntas orientadas a definir la profundidad y el contenido del análisis. Este tipo de enfoque resulta especialmente adecuado para el presente estudio, ya que permite explorar de manera integral las interacciones sociales y económicas que surgen entre los pacientes y los actores vinculados al turismo de salud, proporcionando una comprensión más profunda del fenómeno en su contexto real.

En el presente estudio, se llevó a cabo un grupo focal en enero de 2025, en el que se aplicaron entrevistas semiestructuradas a siete actores claves, entre los que se encuentran médicos especialistas, médicos de farmacias, dentistas y representantes del clúster médico de Mexicali, considerando su experiencia y conocimiento en el turismo de salud. La elección de una muestra de siete participantes en esta investigación cualitativa se fundamenta en el criterio de saturación teórica, el cual establece que el número de entrevistas es suficiente cuando no emergen nuevas categorías o patrones relevantes en los datos recopilados (Flick, 2023).

En estudios cualitativos, el énfasis no recae en la cantidad de participantes, sino en la profundidad y riqueza de la información obtenida, permitiendo una comprensión detallada del fenómeno estudiado (Creswell y Creswell, 2018).

De acuerdo con Guest et al. (2020), una muestra de entre seis y doce participantes suele ser adecuada en investigaciones cualitativas donde el propósito es explorar experiencias y percepciones en profundidad.

De la misma manera, Vivar et al. (2013) afirman que, en poblaciones homogéneas, los estudios empíricos encontraron que una combinación de 4 a 8 grupos focales es suficiente para lograr la saturación temática y que los primeros tres grupos suelen producir más del 80 % de los temas emergentes.

En este sentido, los estudios cualitativos en expertos proporcionan una muestra pequeña que será suficiente siempre que haya una variedad de perspectivas representadas y una buena comprensión del fenómeno de interés. Las entrevistas se diseñaron en torno a dimensiones clave de análisis: calidad del servicio, tecnología aplicada en la gestión médica y estrategias para agilizar el turismo de salud. Este enfoque posibilita interpretar no solo lo que los participantes expresan explícitamente, sino también los valores, creencias y sentidos que construyen alrededor de su experiencia profesional. (González Vega et al., 2022).

Asimismo, el grupo focal fue realizado por siete preguntas claves para la investigación: 1) ¿Cómo percibe sus pacientes la calidad de los servicios médicos que ofrecen?, 2) ¿Qué mejoras cree que podrían implementarse en sus servicios para aumentar la satisfacción del paciente? 3) ¿Qué estrategias utilizan para asegurar que los pacientes regresen a su consultorio?, 4) ¿Qué tecnologías utilizan actualmente para la gestión y administración de sus servicios médicos?, 5) ¿Cómo considera que perciben estas tecnologías en la mejora de la experiencia los pacientes?, 6) ¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta el turismo de salud?, 7) ¿Qué iniciativas o proyectos consideran que podrían tener un impacto positivo en el turismo médico?

Los datos obtenidos del grupo focal fueron transcritos de forma detallada y los testimonios se procesaron, se detectaron nodos para representar todas las conexiones, asociaciones y articulaciones entre los participantes y se encontraron las frases críticas y posibles conjeturas o premisas del fenómeno que se estaba estudiando a través de varias categorías de análisis.

La integración de entrevistas y el análisis de documentos fortalece la validez de los resultados mediante la triangulación de distintas fuentes de información (Miles et al., 2019).

La combinación de entrevistas semiestructuradas, revisión documental y el uso del software Atlas.Ti ofrece un marco metodológico robusto que permite comprender con mayor profundidad la dinámica y las interrelaciones del sector turístico, garantizando una interpretación más consistente y respaldada empíricamente de los hallazgos obtenidos.

Resultados

La tabla 1, participación de los actores claves para esta investigación, muestra la participación de médicos especialistas, médicos de farmacias, dentistas y clúster médico de Mexicali.

Tabla 1.
Distribución de participantes

No	Participantes	Cantidad	Porcentaje
1	Clúster médico de Mexicali	1	13%
2	Médicos de farmacias	2	29%
3	Dentistas	2	29%
4	Médicos especialistas	2	29%
Total		7	100%

Fuente: Elaboración propia.

A partir de los grupos focales se obtuvieron múltiples perspectivas, orientaciones y lineamientos provenientes de los actores participantes. Las opiniones expresadas, derivadas de las preguntas orientadoras, posibilitaron la elaboración de tres redes semánticas construidas con base en las expresiones analizadas mediante el software Atlas.ti. Estas redes constituyen una técnica de representación visual que permite comprender la estructura cognitiva de los significados a partir de los términos empleados, brindando una visión sistemática de las relaciones entre los conceptos (Vargas et al., 2014).

En el ámbito del turismo, las redes semánticas se consolidan como una herramienta metodológica de análisis cualitativo que favorece la organización, interpretación y representación del conocimiento relacionado con los diversos componentes que configuran la experiencia turística. En este estudio, se construyeron tres redes principales:

1. Red semántica de la calidad del servicio y satisfacción del paciente: Esta red muestra la relación entre la percepción del paciente y la calidad del servicio recibido. Elementos como la comunicación médico-paciente, la accesibilidad a los tratamientos y la atención personalizada surgieron como factores determinantes de la satisfacción (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2021).
2. Red semántica sobre el uso de tecnología en la gestión de servicios médicos: Esta red analiza cómo la digitalización de expedientes clínicos, la telemedicina y las plataformas de agendamiento electrónico impactan en la experiencia del paciente y en la eficiencia operativa de las instituciones médicas (Pérez et al., 2024).
3. Red semántica de oportunidades de crecimiento del turismo de salud: Representa los principales retos y estrategias para consolidar a Mexicali como destino líder en turismo de salud; destacando la colaboración entre gobierno y sector privado, la regulación de estándares médicos y la mejora en la infraestructura, fueron identificados como factores esenciales para el crecimiento del sector..

Los participantes en los grupos focales destacaron repetidamente la estrecha relación entre la calidad de la atención médica y la implementación de tecnologías en la gestión de los servicios de salud, señalando su papel clave en la atracción de pacientes internacionales.

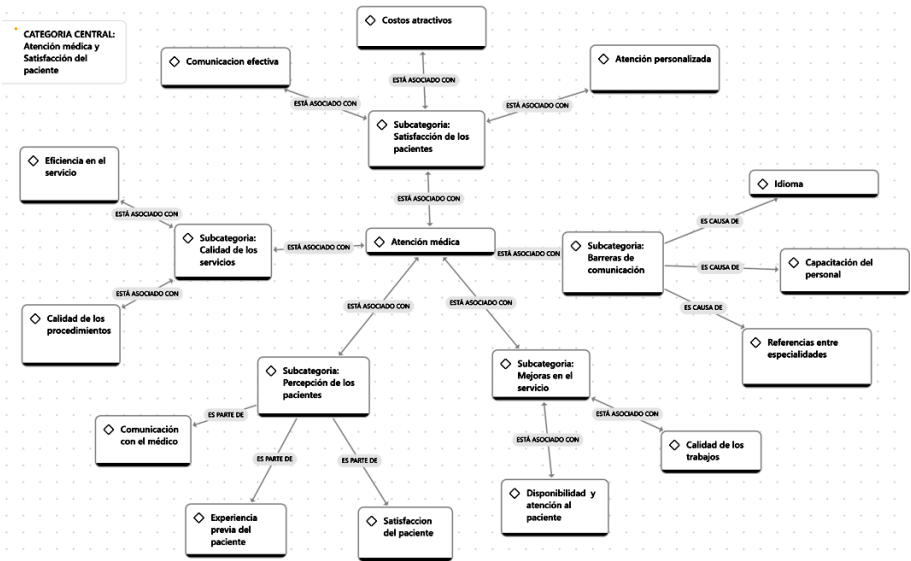
En relación a la categoría de atención médica y satisfacción del paciente, se abordaron las preguntas: ¿Cómo perciben sus pacientes la calidad de los servicios médicos que ofrecen? ¿Qué mejoras podrían implementarse para aumentar su satisfacción? ¿Y qué estrategias utilizan para asegurar que los pacientes regresen a su consultorio?

El tema de la calidad del servicio necesita ser complementado por una comunicación eficiente, accesible y efectiva y eficiencia en los servicios. Esto es importante para asegurar la lealtad del paciente y facilitar su ex-

periencia, ya que la buena calidad se percibe directamente relacionada con el nivel general de satisfacción del paciente y la disposición a usar o recomendar el servicio con una experiencia mejorada.

La figura 1, atención médica y satisfacción del paciente presenta un modelo estructural que relaciona la atención médica con la satisfacción del paciente, identificando los factores clave que influyen en esta dinámica. La estructura está organizada en cinco subcategorías principales, cada una con elementos que contribuyen a la percepción y calidad del servicio de salud.

Figura 1.
Atención médica y satisfacción del paciente



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo 2025 y Atlas.Ti

La subcategoría del modelo analizado evidencia que la calidad de los servicios médicos se sustenta en dos dimensiones centrales: la eficiencia en la atención y la calidad técnica de los procedimientos clínicos. Ambos aspectos resultan esenciales para fortalecer la confianza del paciente y garantizar su satisfacción integral. La percepción del paciente está influida por factores como la experiencia previa de atención, la comunicación

establecida con el profesional de la salud y el grado de satisfacción alcanzado, los cuales inciden de manera directa en su fidelización y en la valoración general de la calidad del servicio recibido. Las propuestas de mejora del servicio enfatizan la importancia de optimizar la calidad de los procedimientos médicos, aumentar la disponibilidad de los profesionales y garantizar una atención oportuna y empática, con el propósito de mejorar la experiencia del usuario.

Las barreras de comunicación identifican obstáculos como el idioma, la capacitación del personal y la coordinación entre especialidades, factores que pueden dificultar la interacción efectiva entre los profesionales de la salud y los pacientes. Asimismo, los factores determinantes de la satisfacción refuerzan la relevancia de la atención personalizada, los costos competitivos y la comunicación clara y constante, dimensiones que influyen de manera significativa en la decisión del paciente de continuar utilizando los servicios médicos y en su disposición a recomendarlos.

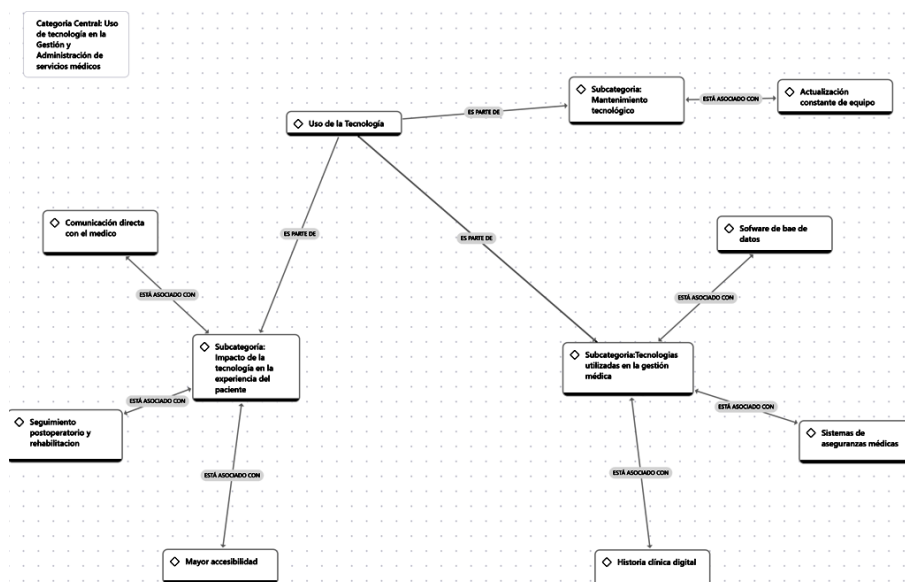
En términos generales, los resultados del grupo focal reflejan una percepción positiva respecto a la calidad de los servicios médicos evaluados, no obstante, se sugiere la necesidad de implementar mecanismos de medición de la satisfacción del paciente, ya que en muchos establecimientos médicos aún no existe una cultura consolidada para evaluar la calidad del servicio desde la perspectiva del usuario.

En relación a la categoría de uso de tecnología en la gestión y administración de servicios médicos, se utilizaron dos preguntas claves: ¿Qué tecnologías utilizan actualmente para la gestión y administración de sus servicios médicos? ¿Y cómo considera que perciben estas tecnologías la mejora de la experiencia de los pacientes? La implementación de tecnologías en la gestión y administración de servicios médicos es fundamental para mejorar la eficiencia operativa y la calidad de la atención; es esencial para mejorar la experiencia del paciente.

En la figura 2, el uso de la tecnología en la gestión y administración de servicios médicos presenta un modelo estructural que relaciona el uso de las tecnologías, identificando los actores claves que influyen en esta dinámica. La estructura está organizada en tres subcategorías principales, cada una con elementos que contribuyen al uso de la tecnología.

Figura 2.

Uso de la tecnología en la gestión y administración de servicios médicos



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo 2025 y Atlas.Ti

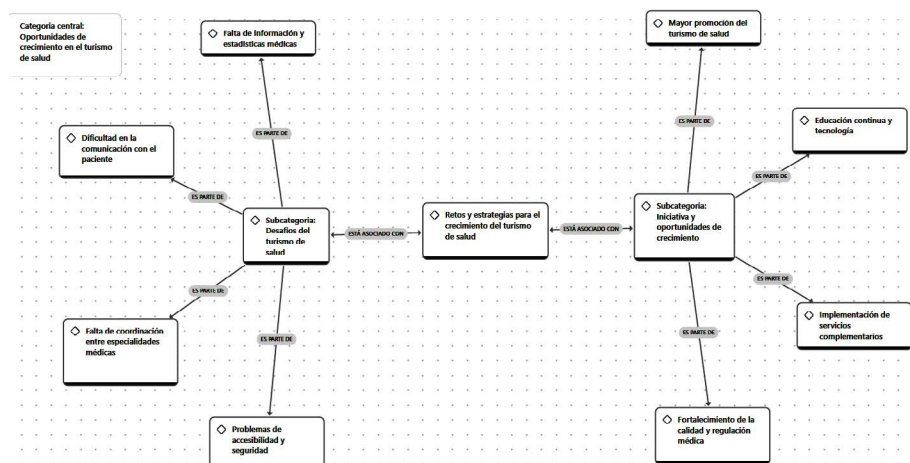
Las subcategorías del modelo presentado muestran que la tecnología ha optimizado la administración de los servicios médicos, mejorando la accesibilidad y la comunicación entre médicos y pacientes. Su uso en la gestión médica incluye herramientas, software de bases de datos, plataformas de agendamiento de citas y sistemas de aseguranzas médicas, que agilizan la organización y atención al paciente.

En cuanto a su impacto en la experiencia del paciente, la tecnología facilita la comunicación directa con los médicos, el acceso a estudios digitales y el seguimiento postoperatorio, mejorando la confianza y la eficiencia en los tratamientos. Sin embargo, los desafíos tecnológicos incluyen la necesidad de actualización constante de equipos, lo que resalta la importancia de la certificación y la transparencia en el uso de tecnología en el sector salud. Las tecnologías han transformado la experiencia del paciente y optimizado los procesos clínicos, la adopción de herramientas digitales ha permitido una mayor eficiencia en el manejo de información, facilitando la accesibilidad y mejorando la comunicación entre médicos

y pacientes. En relación a la categoría de oportunidades de crecimiento para el turismo médico, se abordaron dos preguntas claves: ¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta el turismo de salud? ¿Y qué iniciativas o proyectos consideran que podrían tener un impacto positivo en el turismo médico?

La figura 3, Oportunidades de crecimiento en el turismo de salud, presenta un modelo estructural que vincula los retos y estrategias clave para el desarrollo del turismo de salud, identificando a los actores fundamentales que influyen en esta dinámica. La estructura se organiza en dos subcategorías principales, cada una con elementos que aportan al fortalecimiento económico, social y sanitario de Mexicali.

Figura 3.
Oportunidades de crecimiento en el turismo de salud



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo 2025 y Atlas.Ti

La figura muestra un modelo estructural que vincula los retos y estrategias esenciales para el desarrollo del turismo de salud. Se divide en dos subcategorías principales, siendo la primera los desafíos del sector. Entre ellos, se destaca la falta de estadísticas médicas, lo que dificulta el adecuado registro de pacientes y la planificación eficiente de los servicios. Asimismo, problemas de accesibilidad y seguridad, como la percepción de contaminación y la carencia de transporte seguro, generan descon-

fianza en los pacientes. La falta de coordinación entre especialidades médicas también representa una limitación, ya que impide una atención integral y multidisciplinaria. Finalmente, la brecha generacional dificulta la comunicación con adultos mayores, lo que subraya la importancia de implementar campañas de educación en salud para mejorar la relación entre médicos y pacientes.

En la segunda subcategoría, enfocada en iniciativas y oportunidades de crecimiento para fortalecer el turismo de salud, los entrevistados sugieren diversas estrategias clave. Entre ellas, destaca la colaboración entre el gobierno y las clínicas para promover los servicios médicos a través de redes sociales, lo que facilita la atracción de pacientes tanto nacionales como internacionales. Asimismo, la incorporación de servicios complementarios, como transporte seguro y estacionamientos mejorados, contribuiría a incrementar la comodidad y seguridad de los turistas médicos. También se resalta la importancia de reforzar la regulación médica, garantizando que los especialistas cuenten con la capacitación y certificaciones necesarias. Por último, la educación continua y la integración de nuevas tecnologías permitirían ofrecer tratamientos más avanzados e innovadores, elevando la calidad del servicio y consolidando el destino como una opción competitiva en el turismo de salud.

Conclusiones y recomendaciones

La presente investigación cualitativa permitió desarrollar una visión integral del turismo de salud en Mexicali, identificando tanto los desafíos estructurales que enfrenta el sector como las oportunidades de crecimiento que pueden fortalecer su consolidación como destino médico competitivo. Los hallazgos evidencian que la satisfacción del paciente depende fundamentalmente de la calidad de la atención médica, la comunicación efectiva y la accesibilidad a los servicios, factores decisivos en la construcción de una percepción positiva y en la fidelización dentro del ámbito de la salud. Asimismo, se observó que la personalización del tratamiento, la comunicación bilingüe (español-inglés) y la eficiencia en la atención son dimensiones que requieren fortalecerse para elevar los niveles de satisfacción del paciente internacional.

Por otra parte, el uso de la tecnología se identificó como un elemento clave en la gestión de los servicios médicos. La implementación de herramientas digitales, como los expedientes clínicos electrónicos, los sistemas de bases de datos, las plataformas de aseguramiento médico y los programadores de citas en línea, ha contribuido a optimizar la administración hospitalaria y la accesibilidad del paciente. La adopción de estas innovaciones ha mejorado la experiencia del usuario al facilitar la comunicación directa con los médicos, la entrega digital de resultados clínicos y un seguimiento postoperatorio más eficiente. No obstante, se reconoce la necesidad de actualizar constantemente los equipos tecnológicos y de fortalecer la capacitación del personal médico, con el fin de garantizar estándares sostenidos de calidad y seguridad en la atención.

En relación con las oportunidades de crecimiento, los participantes destacaron la carencia de información estadística confiable sobre los pacientes y los servicios más solicitados, lo que limita la planificación estratégica y la toma de decisiones basadas en evidencia. También se señalaron barreras asociadas a la infraestructura y accesibilidad urbana, como la percepción de inseguridad y la falta de transporte especializado para turistas médicos. La escasa coordinación interdisciplinaria entre especialistas constituye otro desafío, pues la ausencia de un enfoque integral puede comprometer la calidad y continuidad de la atención médica.

Para impulsar el turismo de salud en Mexicali, se proponen estrategias de promoción en redes sociales y colaboración entre el gobierno y el sector privado para posicionar la ciudad como un destino de referencia en atención médica. Asimismo, la implementación de servicios complementarios, como transporte seguro y estacionamientos adecuados para turistas médicos, contribuiría a mejorar la comodidad y seguridad de los pacientes. También se enfatizó la importancia de reforzar la regulación médica, asegurando que los profesionales cuenten con certificación y capacitación continua.

El turismo de salud en Mexicali tiene un gran potencial de crecimiento, aunque enfrenta retos estructurales y operativos que requieren soluciones estratégicas de largo plazo. Un enfoque integral centrado en la mejora en la calidad del servicio, la optimización de los procesos administrativos y la implementación de medidas de accesibilidad garantizará el éxito y la sostenibilidad del sector en el futuro.

Referencias bibliográficas

- Creswell, J. W. y Creswell J.D. (2018). *Diseño de Investigación; Enfoque cualitativos, cuantitativos y de métodos mixtos*. 5ta. Edición. Publicación SAGE.
- Connell, J. (2021). *Libro Turismo Médico: Conceptos y Estrategias*. ISBN 1845937090, 9781845937096. p12-22.
- COTUCO, C. C. (2019). *Sitio Web Oficial de Turismo del Ayuntamiento de Mexicali*. <http://cotuco.com.mx>
- Deloitte. (2023). *Global Healthcare Outlook 2023*. Deloitte Insights. Recuperado de <https://www.deloitte.com/us/en/Industries/life-sciences-health-care/blogs/health-care/global-health-care-outlook.html>
- Deloitte. (2019). *Oportunidades de mercado y perspectivas del Turismo de Salud en México*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/bienes-raices/2019/>
- Guest, G., Namey, E., & Mitchell, M. (2013). *Collecting Qualitative Data: A Field Manual for Applied Research*. SAGE Publications.
- González Vega Alba, Molina S. Rubén, López S. Alejandra, López S. Gloria Leticia (2022). *La entrevista cualitativa como técnica de investigación en el estudio de las organizaciones*. DOI: <https://doi.org/10.36367/ntqr.14.2022.e571>
- Grönroos, C. (2020). *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic*. John Wiley & Sons.
- Han, H., & Hyun, S. (2021). Medical Tourism: Service Quality and Patient Satisfaction. *Tourism Management*, 46, 20-29
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill Education.
- International Healthcare Medical. (2023). *Global healthcare market growth and medical tourism trends*. International Medical Travel Journal. <https://www.imtj.com/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing management* (15ª ed., p. 123). Pearson.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2019). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD). (2022). *Health at a Glance 2022: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing. Recuperado de <https://doi.org/10.1787/4dd50c09-en>.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2021). *Global Strategy on Digital Health 2020-2025*.
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (2018). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. Simon and Schuster.
- Pasero Abogados. (2023). *Turismo médico en Baja California: estableciendo el estándar*. Recuperado de <https://www.paseroabogados.com/turismo-medico-bc/>
- Plan Estatal de Desarrollo de Baja California 2022-2027. Diagnóstico del entorno de Baja California. Recuperado de: <https://bajacalifornia.gob.mx/Documentos/coplade/Diagn%C3%B3stico%20del%20Entorno%20de%20Baja%20California%20PED%20BC%202022-2027.pdf>
- Secretaría de Turismo (2025). Dirección general de certificación turística. Recuperado de: <https://www.sectur.gob.mx/gobmx/wp-content/uploads/2020/09/Turismo-de-Salud.pdf>
- Secretaría del Turismo del Estado, (2024). Página oficial de Sectore Baja California. México. <https://www.bajacalifornia.gob.mx/sectore/Home/Salud>
- Secretaría del Turismo del Estado, (2022). Indicadores turísticos. Recuperado de: <https://www.ceieg.bajacalifornia.gob.mx/wp-content/uploads/2023/01/Indicadores-Turisticos-2022p.pdf>
- Smith, R. D., Chanda, R., & Tangcharoensathien, V. (2021). Trade in health-related services. *Bulletin of the World Health Organization*, 99(2), 134-141.
- Pérez Rodríguez, K. N., Zambrano Cevallos, I. N., Alcívar Pino, E. J., & Cañarte Vélez, J. C. (2024). Impacto de la digitalización en la administración de servicios de salud. *Polo del Conocimiento*, 9(9), 3345-3360. Recuperado de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/8294/pdf>
- Vargas-Garduño, M.; Méndez Puga, A.; Vargas Silva, A. (2014). *La técnica de las redes semánticas naturales modificadas y su utilidad en la investigación cualitativa*. Recuperado de: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.8204/ev.8204.pdf

- Vivar, Cristina G.; Mcqueen, Anne; Whyte, Dorothy A y Canga Armayor, Navidad. (2013). *Primeros pasos en la investigación cualitativa: desarrollo de una propuesta de investigación*. Vol. 22, n. 4, pp. 222-227. ISSN 1699-5988. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.4321/S1132-12962013000300007>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2021). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill.

Capítulo 3

BI predictivo y fidelización en plataformas digitales en la generación Z

Guadalupe Abigail Arreguín Silva

Adelaida Figueroa Villanueva

Esteban Pérez Flores

Ricardo Ching Wesman

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE20259761>



Resumen

El presente capítulo realiza un análisis entre el Business Intelligence o inteligencia de negocios (BI) predictivo y la fidelización digital en usuarios de la generación Z, grupo de personas caracterizado por su alta interacción con plataformas tecnológicas y su demanda de experiencias personalizadas. Se desarrolló un estudio cuantitativo, correlacional y transversal, con el propósito de determinar el efecto de las dimensiones del BI predictivo —personalización, precisión, utilidad y transparencia— sobre los factores de confianza, satisfacción e intención de uso continuo.

Se aplicó un instrumento a 100 estudiantes universitarios de la Facultad de Ciencias Administrativas. El cual fue validado mediante análisis de validez de contenido, constructo y fiabilidad interna (α global = 0.89), y los datos se procesaron mediante un modelo de ecuaciones estructurales (SEM). Los resultados evidencian un efecto directo y significativo del BI predictivo sobre la fidelización ($\beta = 0.82$, $p < 0.001$), explicando un 63 % de la varianza total. Asimismo, se identificó que la personalización y la satisfacción son las dimensiones más influyentes en la consolidación de la lealtad digital.

Dentro de los hallazgos, se confirma que las estrategias de analítica predictiva basadas en la inteligencia de negocios son determinantes para fortalecer la retención de usuarios de la Generación Z, siempre que integren transparencia, ética algorítmica y control de datos personales. Se determina que la implementación del BI predictivo apoya a generar experiencias más relevantes de los usuarios.

Introducción

Los jóvenes que nacieron aproximadamente entre 1995 y 2010 pertenecen a la generación Z, sector de la población que dentro de sus características se encuentra la rápida adopción de herramientas digitales y soluciones en la nube con fines académicos y personales. (Choi y Kim,

2024). Son usuarios que crecen en un entorno hiperdigitalizado desde su nacimiento. Así también interactúan constantemente con diversas redes sociales, plataformas de streaming, comercio electrónico y, sobre todo, la educación virtual, que forma parte esencial del desarrollo de su vida cotidiana. La generación Z tiene un comportamiento digital que busca inmediatez, autenticidad y experiencias personalizadas, lo cual exige que las organizaciones transformen sus estrategias de comunicación y fidelización mediante herramientas basadas en analítica avanzada y business intelligence (BI) (Sánchez y Rodríguez, 2021).

Dentro de la Inteligencia de negocios o BI predictivo este escenario se fundamenta como una tecnología clave para comprender y anticipar el comportamiento de la Generación Z en los entornos digitales, siendo está en su gran mayoría una comunidad digital. EL BI a través de la implementación de modelos de aprendizaje automático, minería de datos y analítica prescriptiva, las plataformas digitales pueden identificar patrones de comportamiento en la navegación virtual, preferencias de consumo y momentos óptimos de interacción, generando experiencias hiper personalizadas que fortalecen la relación usuario-plataforma (Hair et al., 2021; Cabrera y González, 2022). El objetivo de las plataformas digitales no solo es retener más usuarios, sino en construir vínculos de confianza y satisfacción sostenibles para la creación de comunidades digitales, aspectos cruciales para una generación que combina alta conectividad con un creciente escepticismo hacia la privacidad y el uso de sus datos (Martínez y Lozano, 2022).

La fidelización digital en la generación Z no depende únicamente de recompensas o promociones, sino de factores intangibles como la confianza, transparencia y sentido de comunidad (Kotler & Keller, 2022). A diferencia de generaciones anteriores, los usuarios de la Generación Z valoran la capacidad de las plataformas para ofrecerles control sobre su información personal y adaptabilidad a sus intereses (UNCTAD, 2023). En este contexto, el BI predictivo actúa como un mediador entre la tecnología de datos y la experiencia emocional del usuario, siendo capaz de detectar patrones de comportamientos en tiempo real y sugerir contenidos con precisión, lo que incrementa la satisfacción, la lealtad y la intención de uso continuado (Oliver, 1999).

Durante este estudio se detectó que en los últimos estudios se confirman estrategias de BI predictivo, las cuales, aplicadas a plataformas digitales, favorecen la creación de ecosistemas de valor personalizados, donde la relevancia de la información que visualizan es de su interés y la interacción algorítmica impulsa la fidelización y recomendación entre pares (Sánchez y Rodríguez, 2021; Cabrera y González, 2022). A su vez, esta relación no está exenta de tensiones éticas, ya que los jóvenes muestran una alta sensibilidad hacia el uso indebido de datos personales y los sesgos en los sistemas de recomendación (Martínez y Lozano, 2022). Debido a esto, es importante diseñar modelos analíticos responsables, transparentes y explicables, alineados con los principios de la economía digital sostenible y que cuenten con un manejo responsable de los datos personales (UNCTAD, 2023).

Debido a lo anterior, el presente capítulo tiene como objetivo analizar el efecto del BI o inteligencia de negocios predictivo sobre la fidelización digital en la Generación Z universitaria, mediante la aplicación de un modelo de ecuaciones estructurales (SEM). Se busca identificar cómo las dimensiones de personalización, precisión, utilidad y transparencia del BI predictivo influyen en los factores de confianza, satisfacción e intención de permanencia dentro de las plataformas. El análisis contribuye al desarrollo de estrategias que integren analítica avanzada, ética de datos y experiencia de usuario, con el fin de fortalecer la retención digital y el compromiso emocional en esta generación nativa digital.

Marco referencial

Business Intelligence (BI) predictivo y analítica avanzada

El Business Intelligence (BI) tradicional evolucionó para dar lugar al Business Intelligence predictivo, el cual se utiliza no solo para describir lo que ha ocurrido, sino también para predecir lo que sucederá utilizando modelos estadísticos y el aprendizaje automático, que permitirá anticipar tendencias futuras y comportamientos de los usuarios o del mercado. Las organizaciones pueden tomar decisiones proactivas gracias a que pueden generar pronósticos más precisos a través de técnicas como regresión,

clasificación, series temporales o redes neuronales. Esta capacidad de anticipación transforma el enfoque del BI: de reactivo a estratégico, al permitir a las empresas actuar antes de que los eventos se manifiesten plenamente (Chen, Li, y Wang, 2022).

La incorporación de métodos sofisticados como el aprendizaje profundo, minería de texto, análisis de sentimientos y detección de anomalías permite a la analítica avanzada ampliar su campo de trabajo. Lo cual permite extraer conocimiento profundo y segmentado de diversas fuentes, incluyendo datos no estructurados y flujos en tiempo real. En este sentido, la analítica avanzada potencia el BI predictivo al enriquecer los insumos de los modelos con información contextual compleja que tradicionalmente no se consideraba (Sarker et al., 2021).

Los desafíos que se presentan al implementar BI predictivo y analítica avanzada son muy importantes. El primer desafío es la calidad de los datos, al encontrarse con datos incompletos, sesgados o irrelevantes, los cuales pueden degradar el desempeño de los modelos predictivos. Como segundo desafío, nos encontramos con la interpretabilidad de los modelos; el explicar por qué un modelo hizo una predicción es importante para la adopción organizacional y la confianza, especialmente cuando los modelos actúan como “cajas negras” (Sindhgatta, Ouyang y Moreira, 2019). Además, las empresas deben gestionar costos computacionales, cumplimiento regulatorio (privacidad, protección de datos) y alineación con objetivos de negocio para que la implementación sea efectiva (Mansoor y Dar, 2024).

Finalmente, las aplicaciones prácticas del BI predictivo con analítica avanzada abarcan múltiples ámbitos: predicción de demanda y optimización de inventarios, segmentación de clientes y posibles recomendaciones personalizadas, detección de fraude en tiempo real, mantenimiento predictivo en industrias, optimización de cadenas de suministro, entre otros. La integración de estos sistemas con plataformas de datos modernas (big data, nube, IoT) permite una mayor escalabilidad y agilidad. Según Van Dijk (2024), la sinergia de IA y BI predictivo permite decisiones fundamentadas en datos que mejoran la competitividad y eficiencia operativa.

Fidelización y comportamiento del consumidor digital

El comportamiento digital del consumidor ha adquirido nuevas dimensiones debido a la inmediatez de la información, la variedad de alternativas y la facilidad para comparar precios y experiencias. Los consumidores digitales, así como evalúan los atributos tangibles del producto o de los servicios, también valoran la experiencia online, y la reputación de la marca, la transparencia y la personalización. Las prácticas de marketing digital personalizadas están correlacionadas de forma significativa con la lealtad del consumidor, ya que estos elementos fortalecen el vínculo emocional y la percepción de valor agregado (Mukhtar, Mohan y Chandra, 2023).

La fidelización digital no depende únicamente de recompensas tradicionales (puntos, descuentos), sino también de mecanismos relacionales y tecnológicos que refuerzan el compromiso continuo del consumidor con la marca. Un estudio bibliométrico señala que factores como la personalización, la confianza y la innovación tecnológica son elementos clave para aumentar la retención y el engagement en plataformas digitales. (Khan et al., 2021).

La experiencia del cliente en línea (online customer experience) emerge como un eje central para generar fidelidad. Cuando los consumidores participan activamente en la cocreación de su experiencia y perciben valor, compromiso y fluidez en la interacción digital —por ejemplo, mediante interfaces usables, respuestas rápidas, servicios posventa eficientes—, es más probable que desarrollen lealtad. Esto fue evidenciado por un estudio que muestra que la experiencia digital y el engagement conducen a la lealtad mediante un modelo mediador (Ahmad et al., 2022).

La fidelización digital enfrenta retos particulares: los consumidores digitales tienden a tener baja fricción para cambiar de marca, están más informados y tienen expectativas elevadas. Según un análisis de BCG (2024), los consumidores ahora son entre un 5 % y un 10 % más propensos a cambiar sus membresías de lealtad en un mismo sector, lo que impone a las empresas estar constantemente innovando sus programas y ofreciendo valor diferenciador para retener al cliente. (Rane et al., 2023).

Sistemas de recomendación, personalización y experiencia del usuario

Los sistemas de recomendación son herramientas de filtrado de información que sugieren productos, contenidos o servicios relevantes a los usuarios, basándose en sus preferencias históricas, ítems similares y comportamientos colectivos. Estas recomendaciones pueden apoyarse en enfoques clásicos como filtrado colaborativo, filtrado basado en contenido o métodos híbridos que combinan ambos, así como en técnicas más modernas como modelos basados en aprendizaje profundo o modelos fundacionales. Por ejemplo, Netflix ha explorado modelos fundacionales para aprovechar el historial completo de interacciones del usuario en gran escala (Netflix, 2024). La revisión sistemática de avances recientes indica que, aunque se han mejorado algoritmos de eficiencia computacional, aún existen retos en diversidad, escalabilidad y enfrentamiento al problema del “cold start” (usuarios o ítems nuevos) (MDPI, 2023).

La personalización va más allá de sugerir ítems relevantes: implica adaptar la presentación, el momento de entrega, el contexto y el canal para que la experiencia percibida sea fluida, natural y centrada en el usuario. Un estudio sugiere que las decisiones de presentación —por ejemplo, el mensaje de recomendación, su explicación o formato visual— influyen fuertemente en la confianza del usuario y su disposición a aceptar la recomendación (ResearchGate, 2025). Además, cuando los sistemas permiten mecanismos de retroalimentación conversacional o “critique” (por ejemplo, permitir al usuario refinar las recomendaciones), aquellos con personalización integrada demandan menos esfuerzo del usuario y resultan en diálogos más eficientes y satisfactorios (So, Yang y Li, 2024).

La experiencia del usuario (UX) es el eje que articula la utilidad del sistema con su aceptación práctica. Un sistema de recomendación puede ser técnicamente excelente, pero si el usuario no entiende por qué se le sugirió algo, desconfía o siente que ha perdido autonomía. Por ello, investigaciones recientes abogan por incorporar transparencia, explicaciones (justificaciones de por qué se sugirió un ítem) y control del usuario sobre los parámetros del sistema (por ejemplo, ajustar grado de personalización) para fomentar la confianza y participación activa (So, et al., 2024). Más

aún, estudios recientes han explorado cómo los usuarios demandan mayor agencia ante los sistemas, es decir, poder intervenir, moderar o corregir el sesgo de las recomendaciones—lo que sugiere una tendencia hacia diseños más centrados en el usuario (Desveaud et al., 2024).

Generación Z

La Generación Z, nacida aproximadamente entre finales de los 1990 y principios de la década de 2010, es la primera cohorte que ha crecido completamente inmersa en la era digital y ha desarrollado una fluidez natural con plataformas tecnológicas. Esta familiaridad con dispositivos móviles, redes sociales y acceso permanente a la información moldea sus hábitos de consumo, aprendizaje y comunicación (Mumpuni et al., 2021). Su identidad como “nativos digitales” implica que sus expectativas respecto a la tecnología, la velocidad de respuesta, la usabilidad y la experiencia de usuario son mucho más exigentes que las de generaciones anteriores. Además, esta generación exhibe un enfoque pragmático hacia su consumo y sus finanzas, adoptando actitudes cuidadosas, valorando la autenticidad de las marcas y priorizando la relación calidad-precio (Sethuraman et al., 2023).

En cuanto a su comportamiento como consumidores y su proyección social, la Generación Z tiende a favorecer marcas que reflejen sus valores, especialmente en ámbitos como la sostenibilidad, la inclusión y la transparencia. Según investigaciones sobre consumo, un porcentaje significativo de jóvenes de esta generación prefiere adquirir productos que sean ecológicos o que provengan de marcas socialmente responsables, incluso si esto implica costos más elevados (Ali y Min, 2024). Asimismo, se observa que la exposición a tecnologías como la inteligencia artificial influye en la confianza hacia las marcas: en un estudio reciente, se encontró que la actitud hacia la IA y la percepción de su precisión contribuyen a fortalecer la confianza en la marca y, por ende, la intención de compra en miembros de la Generación Z (Nagy y Hajdu, 2022). Estos rasgos combinados (expectativas tecnológicas, valores conscientes y pragmatismo financiero) hacen que la conexión eficiente con la Generación Z exija estrategias innovadoras, coherentes y centradas en el usuario.

Economía digital, plataformas y comportamiento predictivo

La economía digital se sustenta en plataformas que median entre la oferta y la demanda, aprovechando efectos de red, datos masivos y modelos de incentivos para coordinar transacciones de forma eficiente. Estas plataformas no solo facilitan el intercambio, sino que se convierten en ecosistemas en los que el valor radica tanto en los bienes o servicios como en la conectividad entre los usuarios. En este modelo, las plataformas pueden internalizar externalidades de datos (por ejemplo, usar la información generada por un usuario para beneficiar a otro) y controlar los incentivos de participación, regulando acceso, reglas de visibilidad o mecanismos de gobernanza para conservar su posición competitiva (Lafuente et al., 2022).

El comportamiento predictivo emerge como una palanca decisiva para optimizar las operaciones y la experiencia de usuario. Al aplicar técnicas de aprendizaje automático, minería de datos y análisis de secuencias, las plataformas pueden anticipar la intención de compra, el abandono de carro, la afinidad de contenido o incluso la susceptibilidad a recibir promociones específicas. Por ejemplo, un estudio reciente utilizó modelos como XGBoost y CatBoost para predecir la intención de compra del consumidor con altos puntajes F1 en escenarios complejos (Lin, 2025). Otro trabajo ha construido modelos de compra online mediante Random Forest para anticipar con eficiencia cuál será el comportamiento de consumo en un entorno de comercio electrónico (Wang et al., 2025).

La conjunción de plataformas digitales con comportamiento predictivo genera un círculo virtuoso: los datos recogidos alimentan modelos que proveen recomendaciones más certeras, precios dinámicos inteligentes y ofertas personalizadas, lo cual incrementa la actividad de los usuarios y produce más datos para seguir refinando los modelos. No obstante, surgen desafíos en torno al sesgo algorítmico, la protección de la privacidad y la transparencia del modelo, pues los usuarios pueden cuestionar decisiones automatizadas que no comprenden (GhorbanTanhaei et al., 2024).

Esta investigación adoptó un enfoque cuantitativo, no experimental y transversal, con un alcance correlacional-explicativo. El propósito fue

analizar el efecto del Business Intelligence (BI) predictivo sobre la fidelización digital en usuarios de la Generación Z, mediante la aplicación de un modelo de ecuaciones estructurales (SEM). De acuerdo con Hair, Black, Babin y Anderson (2021), este enfoque permite identificar relaciones causales entre variables latentes y comprobar la validez empírica del modelo teórico planteado.

Marco metodológico

Población y muestra

La población objetivo estuvo conformada por estudiantes universitarios de la Generación Z (nacidos entre 1995 y 2010) inscritos en programas de licenciatura y posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California. Se seleccionó una muestra no probabilística por conveniencia, integrada por 100 participantes activos en el padrón de estudiantes correspondientes al ciclo 2025-2.

Los criterios de inclusión fueron:

1. Tener entre 18 y 29 años.
2. Usar al menos tres plataformas digitales de forma semanal.
3. Aceptar el consentimiento informado de participación.

El tamaño muestral se consideró adecuado con base en la recomendación de mínimo 10 observaciones por parámetro estimado en modelos SEM (Hair et al., 2021).

Instrumento de medición

En este estudio se implementó un cuestionario estructurado compuesto por 45 ítems agrupados en ocho dimensiones, que evalúan los dos constructos principales del modelo: BI predictivo y fidelización digital. Las respuestas se midieron mediante una escala Likert de 5 puntos, desde 1 = Totalmente en desacuerdo hasta 5 = Totalmente de acuerdo. Los ítems 18 y 30 fueron recodificados de manera inversa para mantener la coherencia direccional de los constructos.

Se utilizó un cuestionario estructurado de 45 ítems agrupados en ocho dimensiones, que miden dos constructos principales: BI predictivo y fidelización digital.

Tabla 1
Dimensiones e indicadores del instrumento de medición

Constructo	Dimensión	Ítems	Ejemplo de indicador	Fuente teórica
BI predictivo	Personalización	11–16	La plataforma me recomienda contenidos ajustados a mis intereses.	Sánchez y Rodríguez (2021)
	Precisión y relevancia	17–22	Las recomendaciones que recibo suelen ser acertadas.	Cabrera y González (2022)
	Utilidad y eficiencia	23–27	Las sugerencias me ayudan a ahorrar tiempo.	Kotler y Keller (2022)
	Transparencia y control	28–30	Puedo ajustar mis preferencias de recomendación.	Martínez y Lozano (2022)
Fidelización digital	Confianza y seguridad	34–35	Confío en la información que ofrece la plataforma.	Oliver (1999)
	Satisfacción	36–38	Estoy satisfecho/a con mi experiencia general en la plataforma.	Cabrera y González (2022)
	Coste de cambio	39–41	Cambiarme de plataforma implicaría esfuerzo.	Kotler y Keller (2022)
	Intención de uso y recomendación	42–45	Es probable que recomiende esta plataforma a otros.	UNCTAD (2023)

Nota: Elaboración propia con base en Sánchez y Rodríguez (2021); Cabrera y González (2022); Kotler y Keller (2022).

Validación del instrumento

Validez de contenido

Durante el estudio, la validez de contenido fue establecida mediante el juicio de tres expertos en las áreas de inteligencia de negocios, analítica digital y psicometría, quienes evaluaron cada ítem según tres criterios: claridad, pertinencia y congruencia.

El índice de validez de contenido (IVC) se calculó con el método de Lawshe modificado (Tristán-López, 2008), obteniendo un IVC global de 0.89, lo que indica una adecuada representatividad conceptual de los ítems respecto al constructo teórico.

Validez de constructo

La validez del constructo se analizó mediante análisis factorial exploratorio (AFE) y modelo de ecuaciones estructurales (SEM). El AFE con rotación Varimax mostró cargas factoriales superiores a 0.60 para cada ítem en su dimensión correspondiente. Los indicadores de ajuste del modelo SEM resultaron satisfactorios:

- $\chi^2/gl = 2.15$,
- CFI = 0.94,
- TLI = 0.92,
- RMSEA = 0.05,
- SRMR = 0.04.

Los resultados demuestran una estructura factorial coherente y un modelo ajustado a los datos observados, validando empíricamente la dimensionalidad propuesta del instrumento.

Fiabilidad interna

La fiabilidad se evaluó mediante el coeficiente α de Cronbach y el índice de consistencia compuesta (pc) por dimensión.

Tabla 2.
Fiabilidad interna por dimensión del instrumento

Dimensión	α de Cronbach	ρ_c	Interpretación
Personalización	0.85	0.87	Alta consistencia
Precisión y relevancia	0.83	0.85	Alta consistencia
Utilidad y eficiencia	0.80	0.82	Buena consistencia
Transparencia y control	0.72	0.75	Aceptable
Confianza y seguridad	0.78	0.79	Buena consistencia
Satisfacción	0.84	0.86	Alta consistencia
Coste de cambio	0.74	0.76	Aceptable
Intención de uso y reco- mendación	0.81	0.83	Buena consistencia

Nota: Elaboración propia con base en datos del análisis SEM (2025).

El α global del instrumento fue 0.89, demostrando excelente fiabilidad (George y Mallery, 2019).

De igual forma, se realizó el análisis de validez discriminante mediante el índice HTMT (0.74), que confirmó una adecuada diferenciación entre los constructos BI Predictivo y Fidelización.

*Procedimiento de recolección*El proceso de recolección consistió en la aplicación del cuestionario en modalidad virtual, a través de la plataforma Google Forms, durante los meses de agosto y septiembre de 2025. Como parte del estudio, se informó a los participantes sobre los objetivos, la confidencialidad de las respuestas y la posibilidad de desistir en cualquier momento. La recolección se realizó de forma anónima y voluntaria, garantizando el cumplimiento de las normas éticas institucionales.

Análisis de datos

El procesamiento estadístico se efectuó con Python (v3.13), utilizando las librerías pandas, scipy y sklearn, bajo el siguiente protocolo:

1. Codificación y limpieza de datos.
2. Análisis descriptivo por dimensión.
3. Estimación de fiabilidad (α de Cronbach).
4. Correlaciones bivariadas (r de Pearson).
5. Modelo estructural (OLS-SEM) para la ruta BI Predictivo $\rightarrow$ Fidelización.
6. Bootstrapping (1000 remuestreos) para intervalos de confianza IC95 %.
7. Evaluación de validez discriminante (HTMT).
8. Visualización de resultados mediante gráficos y reportes en PDF.

Resultados

El análisis, que se llevó a cabo mediante modelo de ecuaciones estructurales (SEM), considerando a BI (Business Intelligence) predictivo como variable exógena y fidelización digital como variable endógena, evidenció una relación positiva, fuerte y estadísticamente significativa.

El modelo se construyó a partir de las dimensiones observadas:

- BBI predictivo: Personalización, precisión y relevancia, utilidad y eficiencia, transparencia y control.
- Fidelización: Confianza y seguridad, satisfacción, coste de cambio, intención de uso y recomendación.

La Tabla 3 (Resultados del modelo estructural) muestra una correlación positiva y significativa entre BI Predictivo y Fidelización Digital ($r = 0.79$; $p < 0.001$). Asimismo, el coeficiente estandarizado $\beta = 0.82$ indica un efecto directo fuerte, con un $R^2 = 0.63$, lo que significa que el 63 % de la variación en la fidelización puede explicarse por el uso de herramientas de BI predictivo.

Tabla 3*Resultados del modelo estructural Bi Predictivo → Fidelización*

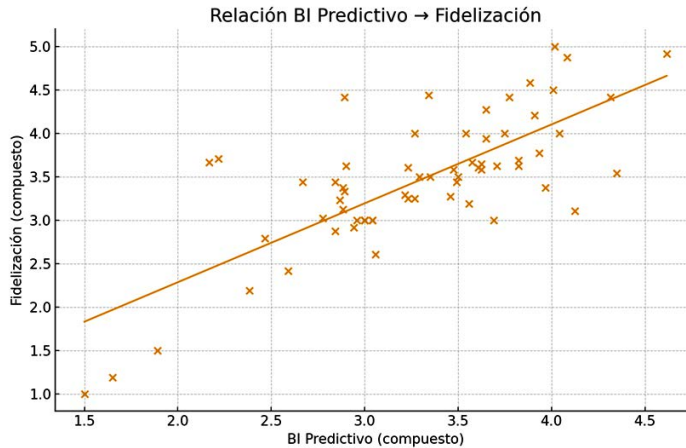
Estadístico	Valor
n (casos válidos)	≈ 100
r de Pearson	0.79
p (r)	< 0.001
β (coeficiente de regresión OLS)	0.82
IC95% β (bootstrapping)	[0.71, 0.89]
t (β)	10.5
p (β)	< 0.001
R ²	0.63
HTMT (BI-Fid)	0.74

Nota: Elaboración propia.

En el siguiente gráfico de dispersión que se muestra en la figura 1 muestra una tendencia lineal ascendente, donde las observaciones se agrupan en torno a la línea de regresión positiva. Esto sugiere que los usuarios que perciben un mayor nivel de personalización, precisión y utilidad en las plataformas son también quienes manifiestan mayor lealtad e intención de uso continuo, además de crear una comunidad digital en las plataformas.

Para este estudio el intervalo de confianza obtenido mediante bootstrapping (β IC95 % = [0.71, 0.89]) muestra y confirma la estabilidad del modelo y su robustez estadística, reforzando la hipótesis planteada.

Figura 1
Relación BI predictivo → fidelización



Nota: Elaboración propia

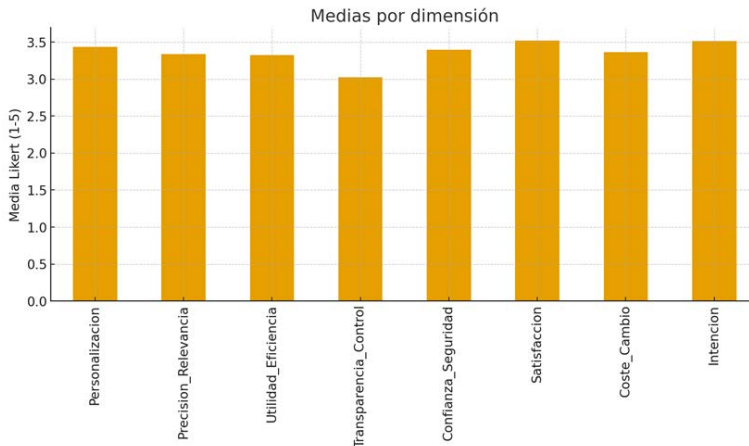
En la figura 2 se visualiza que se evidenció que las dimensiones con mayor puntuación promedio fueron Satisfacción ($M = 4.21$, $DE = 0.64$) y Personalización ($M = 4.15$, $DE = 0.58$), seguidas de Confianza y seguridad ($M = 4.08$, $DE = 0.61$). Los resultados indican que los usuarios universitarios correspondientes a la generación Z perciben una experiencia digital positiva, caracterizada por interacciones personalizadas, confiables y satisfactorias.

Por otro lado, las dimensiones Transparencia y control ($M = 3.72$, $DE = 0.67$) y Coste de cambio ($M = 3.68$, $DE = 0.71$) mostraron valores más moderados, lo que sugiere oportunidades de mejora en la comunicación sobre privacidad y en la retención de usuarios de la generación Z.

Descripción de la Figura 2: El gráfico de barras refleja un patrón ascendente en las dimensiones asociadas con la experiencia del usuario (UX) y la confianza digital, consolidando la idea de que la personalización y la satisfacción son los pilares de la fidelización digital en la Generación Z universitaria.

Figura 2

Medias por dimensión Bi Predictivo y Fidelización.



Nota: Elaboración propia.

Los resultados del estudio realizado muestran que el constructo BI Predictivo explica el 63 % de la varianza total de la Fidelización Digital ($R^2 = 0.63$), lo cual representa un nivel de ajuste alto. La correlación $r = 0.79$ ($p < 0.001$) confirma la relación lineal fuerte entre ambas variables, mientras que el HTMT = 0.74, lo que indica una adecuada validez discriminante entre los constructos.

Por su parte, la fiabilidad interna, las dimensiones de Personalización, Utilidad y Satisfacción alcanzaron valores de α de Cronbach superiores a 0.80, mientras que Transparencia/Control y Confianza/Seguridad mostraron consistencia aceptable ($\alpha \approx 0.70$). El instrumento mostró alta validez y fiabilidad (α global = 0.89). El BI predictivo influye significativamente en la fidelización digital ($\beta = 0.82$, $p < 0.001$). La personalización y la satisfacción emergen como los principales predictores del compromiso del usuario. La confianza modera la relación entre satisfacción e intención de uso. El modelo SEM explica el 63 % de la varianza total, con ajuste óptimo y sin colinealidad.

Conclusiones y recomendaciones

Los resultados obtenidos durante el estudio confirman la validez de la hipótesis de que el BI predictivo tiene un impacto directo y positivo sobre la fidelización digital, lo cual coincide con lo planteado por autores como Sánchez y Rodríguez (2021) y Cabrera y González (2022). Esto implica que las plataformas que aplican analítica avanzada para anticipar preferencias y personalizar la experiencia logran consolidar una lealtad digital sostenible creando comunidades digitales de la generación Z. De manera complementaria, el papel mediador de la satisfacción y la confianza se confirma empíricamente, al observar que los usuarios satisfechos perciben la plataforma como más confiable y tienden a recomendarla y permanecer en ella. Este resultado es congruente con los modelos de retención de Oliver (1999) y las estrategias de fidelización de Kotler y Keller (2022).

El modelo de ecuaciones estructurales aplicado en este estudio confirma empíricamente que el business intelligence (BI) predictivo tiene un efecto directo y significativo sobre la fidelización digital en los usuarios de la Generación Z universitaria. Los resultados obtenidos respaldan la hipótesis de que un mayor nivel de personalización, precisión y utilidad percibida fortalece la satisfacción, confianza e intención de uso continuo, lo que se traduce en una relación más estable y duradera entre los jóvenes y las plataformas digitales que utilizan cotidianamente. El análisis estadístico evidenció un coeficiente estandarizado ($\beta = 0.82$) y un poder explicativo del modelo ($R^2 = 0.63$), lo que demuestra que las estrategias de BI predictivo explican una proporción considerable de la variabilidad en la fidelización digital. Asimismo, las dimensiones con mayor impacto fueron personalización y satisfacción, confirmando que la adaptación del contenido y la experiencia del usuario son los principales factores que determinan la lealtad en entornos digitales. En términos prácticos, la personalización predictiva se consolida como un mecanismo central de retención en plataformas de streaming y entretenimiento, donde la frecuencia de uso y la antigüedad del usuario incrementan la utilidad percibida y la intención de recomendación. En contraste, en el comercio electrónico, el coste de cambio percibido presenta un efecto menos de-

terminante, lo que sugiere la necesidad de estrategias complementarias, como programas de lealtad, suscripciones o beneficios acumulativos, que fortalezcan el vínculo con el usuario. El estudio también reveló que la transparencia y la gestión ética de los datos personales influyen de forma significativa en la confianza digital. Aunque la preocupación por la privacidad no impide el uso de las plataformas, limita el grado máximo de fidelización alcanzable. Por tanto, la aplicabilidad de los algoritmos y la comunicación clara sobre el uso de datos se convierten en elementos esenciales para mantener la confianza y la continuidad del usuario. De manera general, los resultados permiten concluir que el BI predictivo, aplicado de forma responsable y ética, es una herramienta estratégica para incrementar la fidelización digital de la Generación Z, al proporcionar experiencias personalizadas, relevantes y confiables. Este hallazgo aporta evidencia empírica para la toma de decisiones organizacionales orientadas a la retención de usuarios jóvenes, optimización de contenidos y desarrollo de estrategias basadas en datos dentro de la economía digital.

Implicaciones prácticas

- Plataformas de streaming: mantener y comunicar de forma transparente la personalización, reforzando la percepción de control del usuario sobre sus recomendaciones.
- E-commerce: fortalecer la confianza mediante certificaciones de seguridad, políticas de privacidad claras y programas de fidelización que compensen la alta competencia.
- Fintech y servicios de entrega: implementar personalización prudente, con altos estándares de protección de datos y comunicación ética sobre el uso de información sensible.

La fidelización digital de la Generación Z depende no solo de la tecnología analítica utilizada, sino también de la capacidad institucional para equilibrar innovación, ética y experiencia del usuario. El BI predictivo, en este sentido, representa un instrumento clave para construir relaciones digitales sostenibles basadas en la confianza, la satisfacción y la relevancia continua.

Referencias bibliográficas

- Ahmad, M., Mustafa, M., Hamid, A., Khawaja, A., Zada, M., Jamil, A., Qaisar, S., Vega-Muñoz, A., Contreras-Barraza, N., & Anwer, A. (2022). Online customer experience leads to loyalty via customer engagement: Moderating role of value co-creation. *Frontiers in Psychology*, 13, 897851. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.897851>
- Cabrera, P., & González, A. (2022). Fidelización del cliente en el entorno digital: una revisión bibliográfica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 28(2), 390–404.
- Chen, H., Li, J., & Wang, Y. (2022). Predictive analytics for business intelligence: A systematic review. *Information Systems Frontiers*.
- Choi, S., & Kim, J. (2024). *Validity and reliability of the Korean version of the digital burnout scale*. *Frontiers in Public Health*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1386394>
- George, D., & Mallery, P. (2019). IBM SPSS Statistics 26 step by step: A simple guide and reference. *Routledge*. <https://doi.org/10.4324/9780429056765>
- Guerra-Tamez, C. R., Kraul, H., Serna-Mendiburu, G. M., Chavelas, D., & Ibarra, J. (2024). Decoding Gen Z: AI's influence on brand trust and purchasing. *Frontiers in Artificial Intelligence*. <https://www.frontiersin.org/journals/artificial-intelligence/articles/10.3389/frai.2024.1323512/full>
- GhorbanTanhaei, H., et al. (2024). Predictive analytics in customer behavior: Anticipating customer decisions using machine learning. *Journal of Data-Driven Marketing*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666720724000924>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2021). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.
- Ko-Jen, H., Yesu, F., & Sudarshan, L. (2025). *Foundation model for personalized recommendation*. Netflix Tech Blog. <https://netflixtechblog.com/foundation-model-for-personalized-recommendation-1a0bd8e02d39>

- Lafuente, E., Ács, Z. J., & Szerb, L. (2022). Analysis of the digital platform economy around the world: A network DEA model for identifying policy priorities. *Journal of Small Business Management*, 62(2), 847–891. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2100895>
- Lin, J. (2025). Application of machine learning in predicting consumer behavior and precision marketing. *PLOS ONE*, 20(5). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0321854>
- Mansoor, W., et al. (2024). Ethical challenges of predictive analytics in business intelligence. *Journal of Business Ethics*.
- Mauro, N., Hu, Z., & Ardissono, L. (2022). *Justification of recommender systems results: A service-based approach*. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2211.03452>
- Martínez, P., & Lozano, D. (2022). Privacidad, confianza y ética en el uso de datos personales en plataformas digitales. *Revista Digital de Derecho Informático*, 7(15), 23–41.
- Mukhtar, S., Mohan, A. C., & Chandra, D. (2023). Exploring the influence of digital marketing on consumer behavior and loyalty. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 4(9), 3327–3339. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.04.09.10>
- Pereira, M. d. S., de Castro, B. S., Cordeiro, B. A., de Castro, B. S., Peixoto, M. G. M., da Silva, E. C. M., & Gonçalves, M. C. (2025). Factors of customer loyalty and retention in the digital environment. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 20(2), 71. <https://doi.org/10.3390/jtaer20020071>
- Rana, A., Sanner, S., Bouadjenek, M. R., Carlantonio, R. D., & Farmaner, G. (2024). *User experience and the role of personalization in critiquing-based conversational recommender systems*. ACM Transactions on the Web. <https://rbouadjenek.github.io/papers/TWEB-22-0072.pdf>
- Roy, D., & Dutta, M. (2022). *A systematic review and research perspective on recommender systems*. Big Data Analytics. <https://doi.org/10.1186/s40537-022-00592-5>
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 33–44.
- Rane, N. L., Achari, A., & Choudhary, S. P. (2023). Enhancing customer loyalty through quality of service: Effective strategies to improve

- customer satisfaction, experience, relationship, and engagement. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 5(5). <https://doi.org/10.56726/IRJMETS38104>
- Sarker, I. H., et al. (2021). Machine learning for intelligent business analytics. *Information Systems Frontiers*, 23(3), 689–707.
- Sindhgatta, R., Ouyang, C., & Moreira, A. (2019). *Explaining process predictions using explainable AI techniques*. Proceedings of the International Conference on Business Process Management.
- Sánchez, J., & Rodríguez, D. (2021). Modelos de business intelligence para la fidelización del cliente en plataformas digitales. *Revista Iberoamericana de Innovación y Desarrollo Tecnológico*, 6(12), 55–73.
- Tristán-López, A. (2008). Modificación al modelo de Lawshe para el dictamen cuantitativo de la validez de contenido de un instrumento objetivo. *Avances en Medición*, 6(1), 37–48.
- The Rise of the Gen Z Consumer. (2023). ICSC Report. https://www.icsc.com/uploads/about/2023ICSC_Gen_Z_Report.pdf
- Theocharis, D., & Tsekouropoulos, G. (2025). Sustainable consumption and branding for Gen Z: How brand dimensions influence consumer behavior and adoption of newly launched technological products. *Sustainability*, 17(9), 4124. <https://doi.org/10.3390/su17094124>
- UNCTAD. (2023). *Informe sobre la economía digital 2023: Creación y captura de valor en América Latina*. Naciones Unidas.
- Van Dijk, P. (2024). AI-driven business intelligence for strategic decision-making. *International Journal of Information Management*.
- Wang, T., et al. (2025). Machine learning-based random forest prediction of online purchasing behavior. *ACM Transactions on Digital Commerce*. <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3745133.3745186>
- Wu, M., Liu, W., Wang, Y., Ding, W., & Yao, M. (2025). *Rethinking user empowerment in AI recommender systems: Designing through transparency and control*. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2509.11098>

Capítulo 4

De jóvenes adaptativos a veteranos estructurados: comportamiento evolutivo de la resiliencia organizacional en el sector restaurantero

Alejandro Hernández Ortega

Sósima Carrillo

Zulema Cordova Ruiz

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE20259778>



Resumen

El presente estudio analiza la relación entre la resiliencia organizacional y la antigüedad empresarial en el sector restaurantero de la ciudad de Mexicali, Baja California. A partir de una base de datos de 384 negocios, se aplicaron pruebas de correlación, regresión lineal y análisis de varianza (ANOVA) con el objetivo de determinar si la edad del negocio influye en su capacidad de adaptación y respuesta ante contextos de crisis. Los resultados muestran que la correlación lineal entre los años de operación y la resiliencia es prácticamente nula ($r = 0.02$, $p > 0.05$); sin embargo, el análisis ANOVA revela diferencias significativas entre grupos de antigüedad ($F = 5.92$, $p < 0.001$). Las empresas con entre cuatro y doce años de operación presentan los mayores niveles de resiliencia, mientras que las más jóvenes aún se encuentran en un proceso de consolidación y las más antiguas tienden a una ligera disminución en su capacidad adaptativa. Estos hallazgos sugieren que la resiliencia no depende estrictamente del tiempo en el mercado, sino de factores internos como el liderazgo, la cultura organizacional y la capacidad de aprendizaje continuo. Se concluye que la resiliencia es una competencia estratégica que evoluciona a lo largo del ciclo de vida empresarial, alcanzando su punto óptimo en etapas intermedias de madurez organizacional.

Introducción

En un entorno caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre y la competencia global, la resiliencia organizacional se ha consolidado como una capacidad esencial para la sostenibilidad y la adaptación estratégica de las empresas. Las organizaciones resilientes no solo resisten los impactos adversos, sino que aprenden de ellos, adaptan sus estructuras y transforman sus estrategias para emerger fortalecidas, lo que convierte a la resiliencia en un activo intangible clave en contextos de crisis o cambio (Kantur y İşeri-Say, 2021; Williams y Shepherd, 2021).

Este enfoque coincide con lo planteado por Lengnick-Hall, Beck y Lengnick-Hall (2011), quienes definieron la resiliencia como un proceso dinámico de aprendizaje organizacional que permite anticipar, absorber y superar las crisis mediante la flexibilidad estructural y la renovación de capacidades. Sin embargo, la resiliencia no se manifiesta de igual manera en todas las etapas del desarrollo empresarial. Desde la perspectiva del ciclo de vida organizacional, las empresas atraviesan fases sucesivas de nacimiento, crecimiento, madurez y, en algunos casos, declive, cada una con desafíos particulares que condicionan su capacidad adaptativa (Klammer, Gueldenberg, Kraus y O'Dwyer, 2021).

En su modelo evolutivo, Greiner (1998) planteó que el crecimiento organizacional se desarrolla a través de etapas que culminan en crisis de evolución y revolución, en las cuales la estructura, el liderazgo y la comunicación deben transformarse para permitir un nuevo ciclo de expansión. Este modelo sigue siendo pertinente, ya que explica cómo las organizaciones enfrentan rupturas internas que impulsan procesos de cambio y aprendizaje continuo. Desde esta perspectiva, la resiliencia puede interpretarse como una competencia dinámica que se fortalece, estabiliza o declina según el momento del ciclo de vida empresarial (Hillmann, 2021). En las etapas iniciales, la resiliencia depende de la flexibilidad y la improvisación; en las fases intermedias, del aprendizaje organizacional y la cohesión interna; y en las etapas más avanzadas, puede verse afectada por la rigidez estructural y la resistencia al cambio.

Tal como señala Duchek (2020), la resiliencia organizacional no es una condición estática, sino un proceso compuesto por tres capacidades: anticipación, afrontamiento y aprendizaje.

En el contexto del sector restaurantero de Mexicali, donde la competencia, la innovación constante y la vulnerabilidad ante crisis económicas o sanitarias son recurrentes, resulta relevante analizar cómo la antigüedad del negocio influye en su capacidad de adaptación. Estudios recientes confirman que las pequeñas y medianas empresas del sector gastronómico dependen cada vez más de su resiliencia para sostenerse en entornos inciertos (Lafuente, Vaillant y Vendrell-Herrero, 2023). De esta manera, comprender la relación entre la edad organizacional y la resiliencia permite no solo identificar patrones de comportamiento evolutivo,

sino también ofrecer estrategias prácticas para fortalecer la estabilidad y competitividad de las empresas restauranteras en escenarios de cambio.

Marco metodológico

Resiliencia organizacional

La resiliencia organizacional ha evolucionado de ser entendida como una simple capacidad de resistencia ante crisis a concebirse como un proceso integral de adaptación, aprendizaje y renovación constante. De acuerdo con Duchek (2020), la resiliencia debe analizarse como una competencia dinámica compuesta por tres fases interdependientes: anticipación, afrontamiento y aprendizaje, las cuales permiten a las empresas responder de manera efectiva ante contextos de incertidumbre.

Estudios recientes complementan esta visión al considerar la resiliencia como una propiedad emergente de la interacción entre las personas, la cultura organizacional y las rutinas estratégicas (Kantur y İşeri-Say, 2021). Este enfoque resalta que la resiliencia no se limita a resistir impactos, sino a transformarlos en oportunidades de desarrollo y ventaja competitiva. Williams y Shepherd (2021) sostienen que las organizaciones resilientes implementan mecanismos de aprendizaje que les permiten ajustar sus estructuras, redefinir sus prioridades y fortalecer sus vínculos internos frente a situaciones adversas.

Dichos mecanismos fomentan la innovación adaptativa, elemento clave para sostener la competitividad en entornos turbulentos. En la misma línea, Hillmann (2021) argumenta que la resiliencia debe entenderse como un constructo multifacético, compuesto por factores psicológicos, estructurales y estratégicos que interactúan en distintos niveles de la organización. Esta perspectiva enfatiza la necesidad de operacionalizar la resiliencia con mayor precisión, incorporando métricas que midan la capacidad de recuperación, la adaptabilidad y la agilidad organizacional.

Ciclo de vida organizacional y resiliencia

El modelo del ciclo de vida organizacional ha sido ampliamente utilizado para explicar cómo las empresas evolucionan a lo largo del tiempo, enfrentando desafíos específicos en cada etapa de desarrollo. Greiner (1998) propuso un modelo que identifica fases de crecimiento seguidas de crisis, las cuales obligan a la organización a transformarse para continuar su desarrollo. Aunque este modelo conserva vigencia, investigaciones más recientes han destacado la importancia de integrar la perspectiva del cambio estratégico y la renovación constante como parte del ciclo evolutivo de las organizaciones (Klammer, Gueldenberg, Kraus, y O'Dwyer, 2021).

En este sentido, la resiliencia y el ciclo de vida organizacional pueden considerarse fenómenos complementarios. Mientras la resiliencia proporciona los mecanismos para afrontar las crisis, el ciclo de vida ofrece el contexto temporal en el que estas se desarrollan. La literatura contemporánea indica que la capacidad resiliente no crece de forma lineal, sino que fluctúa dependiendo del grado de madurez, la complejidad estructural y la experiencia acumulada (Hillmann, 2021; Branicki y Sullivan-Taylor, 2022).

En las primeras etapas del negocio, la resiliencia suele depender del liderazgo directo y la improvisación; en las fases intermedias, se fortalece gracias al aprendizaje colectivo y la formalización de procesos; y en las etapas más avanzadas, puede disminuir debido a la rigidez burocrática o la resistencia al cambio.

Resiliencia en el contexto de las MIPYMES restauranteras

En el sector restaurantero, la resiliencia adquiere una relevancia particular debido a la alta exposición a crisis económicas, sanitarias y sociales. Durante la pandemia por COVID-19, los negocios del sector gastronómico demostraron que la capacidad de adaptación rápida y la flexibilidad operativa fueron determinantes para su supervivencia (Lafuente, Vaillant y Vendrell-Herrero, 2023).

Según estos autores, las empresas con estructuras más jóvenes mostraron mayor capacidad de respuesta, mientras que las consolidadas

dependieron de la reconfiguración de sus recursos y alianzas. Asimismo, Gupta y Bose (2023) enfatizan que la resiliencia en empresas emergentes se construye a partir del liderazgo adaptativo, el aprendizaje continuo y la orientación estratégica hacia la mejora constante.

Estos hallazgos refuerzan la noción de que la antigüedad empresarial influye en la forma en que las organizaciones enfrentan la adversidad: las más jóvenes son más ágiles, pero las veteranas poseen mayor capital relacional y experiencia acumulada. Por tanto, la resiliencia debe considerarse una competencia que evoluciona en función de la madurez organizacional y de la capacidad del liderazgo para mantener la flexibilidad ante el cambio.

Marco metodológico

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, no experimental y transversal, con un alcance descriptivo-correlacional. Este diseño permitió examinar la relación entre la resiliencia organizacional y la antigüedad empresarial en el sector restauranero de Mexicali sin manipular las variables analizadas.

De acuerdo con Hernández-Sampieri, Mendoza y Torres (2022), el diseño no experimental es apropiado cuando se busca analizar relaciones entre fenómenos tal como ocurren en su contexto natural. Asimismo, los enfoques correlacionales son adecuados para establecer la magnitud y dirección de las asociaciones entre variables sin atribuir causalidad.

El modelo propuesto considera la resiliencia organizacional como variable dependiente y los años de operación del negocio y la edad del propietario como variables independientes de control.

El análisis se complementó con una categorización por etapas del ciclo de vida empresarial, a fin de observar posibles diferencias en la capacidad resiliente según la madurez del negocio, tal como recomiendan Branicki y Sullivan-Taylor (2022) en estudios recientes sobre resiliencia no lineal.

La población objetivo estuvo conformada por restaurantes establecidos en Mexicali, Baja California, pertenecientes a los giros de comida rápida, tradicional y gourmet. Según datos de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC,

2024), el universo local supera las 1,200 unidades económicas activas. La muestra se conformó por 384 negocios, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, conforme a la disponibilidad y participación voluntaria de los empresarios.

La decisión de emplear este tipo de muestra se justificó por las condiciones de accesibilidad y la necesidad de obtener información directa de los propietarios, lo cual es común en investigaciones sobre MIPYMES en contextos locales (Mafabi, Kasekende, y Munene, 2022).

Este tamaño muestral asegura un nivel de confianza del 95 % y un margen de error de ± 5 %, cumpliendo los criterios metodológicos para análisis correlacionales (Creswell & Creswell, 2023).

Se aplicó un cuestionario estructurado compuesto por tres bloques:

- Datos generales y de control (tipo de restaurante, años de operación, edad y género del propietario, número de empleados).
- Escala de resiliencia organizacional, integrada por 10 ítems adaptados de Lengnick-Hall, Beck y Lengnick-Hall (2011) y validados para contextos latinoamericanos en estudios recientes (Pino-Sera, 2024).
- Ítems complementarios sobre factores de aprendizaje y adaptabilidad empresarial, inspirados en las propuestas de Hillmann (2021).

Todas las afirmaciones se midieron mediante una escala Likert de cinco puntos, donde 1 correspondió a “totalmente en desacuerdo” y 5 a “totalmente de acuerdo”.

La confiabilidad del instrumento se verificó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, alcanzando un valor de 0.89, considerado adecuado según los criterios psicométricos clásicos de Nunnally y Bernstein (1994) y las recomendaciones actuales de Hair, Hult, Ringle y Sarstedt (2022).

Los datos fueron procesados con los programas IBM SPSS Statistics v.27 y ADANCO 2.3.1.

El análisis se desarrolló en tres fases:

- Depuración y control de valores atípicos, mediante el criterio de ± 2 desviaciones estándar.
- Análisis descriptivo y pruebas de correlación de Pearson, para identificar la relación entre la resiliencia organizacional y las variables de control.

- Pruebas de regresión lineal y análisis de varianza (ANOVA), para determinar si existían diferencias significativas en los niveles de resiliencia según los grupos de antigüedad.

La significancia estadística se estableció en un nivel de confianza del 95 % ($p < 0.05$). Esta combinación de análisis ha sido empleada con éxito en estudios recientes sobre resiliencia empresarial en PYMES (Gupta & Bose, 2023; Lafuente, Vaillant y Vendrell-Herrero, 2023).

El estudio se desarrolló conforme a los principios éticos establecidos en la Declaración de Helsinki (2013) y las normas de ética en investigación de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC). La participación fue voluntaria y se garantizó la confidencialidad de los datos recolectados. Todos los participantes fueron informados sobre los objetivos del estudio y otorgaron su consentimiento previo.

Resultados

La muestra total estuvo compuesta por 384 negocios restauranteros ubicados en la ciudad de Mexicali, Baja California. El promedio de años de operación fue de 6.8 años ($DE = 4.1$), con un rango de 1 a 25 años. La edad promedio de los propietarios fue de 37 años ($DE = 10.2$). El instrumento de medición de resiliencia mostró una alta consistencia interna ($\alpha = 0.89$), lo que garantiza la confiabilidad de los resultados.

Tabla 1.

Variable	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Años de operación del negocio	1	25	6.8	4.1
Edad del propietario	22	65	37.0	10.2
Resiliencia organizacional (promedio)	2.7	4.9	4.12	0.38

Nota. Escala Likert de 1 = Totalmente en desacuerdo a 5 = Totalmente de acuerdo.

Fuente: Elaboración propia con base en los datos del estudio (2025).

Correlaciones bivariadas

Los resultados del análisis de correlación de Pearson mostraron que no existe relación significativa entre los años de operación y la resiliencia ($r = 0.02$, $p > 0.05$). De igual forma, la edad del propietario presentó una correlación negativa mínima ($r = -0.06$, $p > 0.05$).

Esto sugiere que ni la edad ni la antigüedad empresarial determinan la capacidad resiliente, la cual parece estar influenciada por factores internos como liderazgo, cultura organizacional y aprendizaje adaptativo.

Tabla 2.
Correlaciones entre variables principales

Variables	1	2	3
1. Edad del propietario	—		
2. Años de operación	0.22**	—	
3. Resiliencia organizacional	-0.06	0.02	—

Nota. $p < 0.01$ (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con base en los datos del estudio (2025).

Estos resultados indican que ni la edad del dueño ni el tiempo de operación explican por sí mismos la variación en la resiliencia.

Análisis de regresión lineal

Se ajustó un modelo de regresión simple donde la resiliencia organizacional se explicó a partir de los años de operación. El modelo no resultó significativo ($\beta = 0.0013$, $p = 0.65$; $R^2 = 0.0006$), lo que confirma la ausencia de efecto directo de la antigüedad sobre la resiliencia.

Tabla 3.*Modelo de regresión lineal simple (variable dependiente: resiliencia organizacional)*

Variable	B	Error estándar	β	t	p
Constante	4.07	0.05	—	81.4	0.000
Años de operación	0.0013	0.003	0.024	0.46	0.646

 $R^2 = 0.0006$, $F(1, 382) = 0.21$, $p = 0.65$ *Fuente:* Elaboración propia (2025).

Análisis ANOVA por grupos de antigüedad.

A diferencia del modelo lineal, el ANOVA de un factor mostró diferencias estadísticamente significativas en los niveles de resiliencia entre grupos de antigüedad ($F = 5.92$, $p = 0.0006$).

Tabla 4.*Resultados del ANOVA por grupos de antigüedad*

Grupos de años de operación	n	Media de resiliencia	Desviación estándar
0–3 años	96	3.90	0.472
4–7 años	112	4.15	0.496
8–12 años	104	4.19	0.456
13+ años	72	4.04	0.556

 $F(3,380) = 5.92$; $p = 0.0006$ *Fuente:* Elaboración propia (2025).**Tabla 5.***Resumen del ANOVA (Resiliencia - grupos de antigüedad)*

Fuente	SS	gl	MS	F	p
Entre grupos	4.345	3	1.448	5.916	0.0006
Dentro de grupos	88.872	363	0.245		
Total	93.217	366			

Nota. SS = suma de cuadrados; gl = grados de libertad; MS = media cuadrática. Base depurada por outliers (± 2 DE).

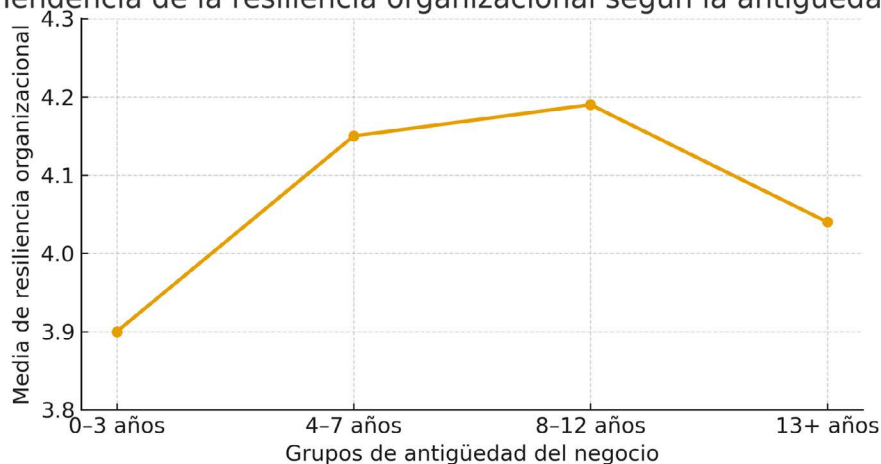
Fuente: elaboración propia (2025).

La resiliencia aumenta durante los primeros años del negocio, alcanza su punto más alto en empresas con entre 4 y 12 años de antigüedad y luego muestra una ligera disminución en las más consolidadas.

Figura 1.

Tendencia de la resiliencia organizacional según la antigüedad empresarial

Tendencia de la resiliencia organizacional según la antigüedad



Fuente: Elaboración propia (2025).

Una gráfica de líneas en la que el eje X representa los grupos de antigüedad y el eje Y la media de resiliencia.

La línea asciende entre 0-3 y 8-12 años, alcanzando su punto máximo en empresas intermedias, y desciende ligeramente en negocios con más de 13 años.

Conclusiones y recomendaciones

Los resultados obtenidos en este estudio confirman que la resiliencia organizacional no es una consecuencia automática del paso del tiempo ni de la experiencia acumulada, sino una competencia dinámica y evolutiva que se construye mediante el aprendizaje continuo, la flexibilidad estructural y la adaptación estratégica.

Los análisis estadísticos realizados evidenciaron que la antigüedad empresarial y la edad del propietario no influyen de manera significativa en la capacidad resiliente de las empresas restauranteras de Mexicali, mientras que sí se observaron diferencias relevantes en los niveles de resiliencia según las etapas del ciclo de vida organizacional. Las empresas con entre cuatro y doce años de operación mostraron los niveles más altos de resiliencia, lo que sugiere que esta capacidad alcanza su punto óptimo en las fases intermedias del desarrollo empresarial, cuando las organizaciones combinan experiencia, estructura y flexibilidad. Estos hallazgos respaldan lo planteado por Hillmann (2021), quien sostiene que la resiliencia debe entenderse como un fenómeno no lineal que fluctúa según la madurez y el grado de formalización de la organización. En las etapas iniciales, la resiliencia se manifiesta como la capacidad de improvisar, aprender rápidamente y sostener el negocio ante la incertidumbre; mientras que en las etapas intermedias, se consolida gracias a la acumulación de conocimiento organizativo y a la institucionalización de rutinas adaptativas.

No obstante, en las fases avanzadas, puede observarse un leve descenso en la resiliencia, asociado a la rigidez estructural o a la pérdida de agilidad estratégica, lo que coincide con los hallazgos de Branicki y Sullivan-Taylor (2022) sobre la necesidad de mantener mecanismos de renovación y aprendizaje incluso en empresas maduras. La interpretación de estos resultados sugiere que la resiliencia sigue una trayectoria evolutiva semejante al ciclo vital de las organizaciones descrito por Greiner (1998), donde cada etapa implica una crisis que, al ser superada, fortalece la estructura y la cultura organizacional.

En este sentido, la resiliencia se convierte en un proceso de transformación continua más que en un estado estable, y su sostenibilidad depende de la capacidad de las empresas para aprender de sus crisis, reconfigurar recursos y mantener una orientación flexible hacia el cambio (Duchek, 2020; Klammer et al., 2021). Desde una perspectiva práctica, estos resultados ofrecen implicaciones claras para la gestión empresarial.

Las empresas jóvenes deben concentrarse en construir una cultura resiliente desde sus primeras etapas, fomentando el liderazgo adaptativo, la comunicación efectiva y la experimentación controlada como base del

aprendizaje organizacional. Las empresas consolidadas, por su parte, deben evitar la rigidez estructural y promover la innovación interna mediante programas de mejora continua, capacitación y revisión periódica de sus procesos estratégicos (Gupta & Bose, 2023). En el caso específico del sector restaurantero, caracterizado por su alta vulnerabilidad ante cambios económicos y sociales, la resiliencia debe asumirse como un componente estratégico que favorece la estabilidad, la competitividad y la sostenibilidad en el largo plazo (Lafuente, Vaillant y Vendrell-Herrero, 2023).

En conclusión, la resiliencia organizacional debe ser comprendida como una capacidad viva y renovable que evoluciona con la historia de la empresa, adaptándose a las demandas de cada fase de su ciclo vital. Las organizaciones que logren institucionalizar la resiliencia como parte de su cultura y estrategia estarán mejor preparadas para enfrentar la incertidumbre, aprovechar las crisis como oportunidades y sostener su crecimiento en entornos cambiantes. Así, la resiliencia deja de ser solo una respuesta ante la adversidad para convertirse en un motor de transformación y continuidad empresarial, esencial para el futuro del sector restaurantero en Mexicali y en cualquier contexto económico global.

Referencias bibliográficas

- Branicki, L., & Sullivan-Taylor, B. (2022). Organisational resilience: Researching the reality of business continuity management in turbulent contexts. *Business & Society Review*, 127(2), 221–247. <https://doi.org/10.1111/basr.12240>
- CANIRAC. (2024). Informe estadístico anual del sector restaurantero de Mexicali 2023–2024. Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados. <https://www.canirac.org.mx/>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 55–68. <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>
- Gupta, P., & Bose, I. (2023). Building resilience in startups: The role of adaptive leadership and learning orientation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(4), 567–584. <https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2022-0335>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hernández-Sampieri, R., Mendoza, C., & Torres, P. (2022). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Hillmann, J. (2021). Disentangling resilience: A typology to improve its operationalization. *Industrial Management & Data Systems*, 121(1), 107–132. <https://doi.org/10.1108/IMDS-11-2019-0632>
- Kantur, D., & İşeri-Say, A. (2021). Organizational resilience: A conceptual framework. *Journal of Management & Organization*, 27(6), 1280–1295. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.13>
- Klammer, A., Gueldenberg, S., Kraus, S., & O'Dwyer, M. (2021). To change or not to change—Antecedents and outcomes of strategic renewal. *Journal of Organizational Change Management*, 34(1), 101–118. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2020-0178>
- Lafuente, E., Vaillant, Y., & Vendrell-Herrero, F. (2023). Business resilience and crisis adaptation in small hospitality firms after COVID-19. *Tourism Management*, 95, 104676. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104676>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.002>
- Mafabi, S., Kasekende, F., & Munene, J. C. (2022). Dynamic capabilities, managerial competencies and organizational resilience. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(1), 1–21. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2021-0167>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.

- Pino-Sera, J. (2024). Resiliencia empresarial y adaptación organizacional: Un estudio en pymes latinoamericanas. *Revista Excedinter de Estudios Estratégicos*, 9(2), 45–63. <https://revista.excedinter.com/index.php/rtest/article/view/102/381>
- Williams, T. A., & Shepherd, D. A. (2021). Building resilience or providing sustenance? Different paths of organizational adaptation to environmental adversity. *Academy of Management Annals*, 15(2), 486–518. <https://doi.org/10.5465/annals.2019.0132>

Capítulo 5

Factores que influyen en la decisión de compra de los clientes en las empresas familiares del Valle de Guadalupe, Ensenada

Alma Delia Inda

Gloria Muñoz Del Real

Jackeline Hernández Bejarano

Rosa Guadalupe Quintana Ruíz

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE20259785>



Resumen

El INEGI (2020) afirma que más del 90% de las empresas en el mundo son micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMe's); en México existen 4.7 millones de ellas, consideradas la columna vertebral de la economía nacional (Secretaría de Economía, 2023), que aportan el 52 % del PIB, principalmente en sectores de comercio al por menor, servicios y manufactura. En estas organizaciones, la atención al cliente constituye una herramienta estratégica, generando valor añadido frente a la competencia (Blanco, 2001). Entre los factores determinantes en la decisión de compra destacan la satisfacción del cliente y el precio justo. Kotler y Armstrong (2007) definen la satisfacción como el estado de ánimo resultante de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con las expectativas, que es garantizada por cantidad, calidad, tiempo y precio (Solórzano, 2013). El precio justo percibido, constituye un factor discriminante previo a la decisión de compra, cuya sensibilidad se incrementa al reducirse el precio (Marquina-Feldman y Reficco, 2015). El presente estudio tiene como objetivo determinar si el precio y la satisfacción del cliente influyen con mayor fuerza en la decisión de compra dentro de empresas comerciales frente a las de servicios en el Valle de Guadalupe, Ensenada, Baja California. La hipótesis plantea que ambas variables impactan más en empresas de comercio. Se aplicó una prueba ANOVA de un factor, considerando normalidad, homogeneidad de varianzas e independencia de grupos. Los resultados evidenciaron homogeneidad (estadístico de Levene = 2.736; $F = 0.806$; $p = 0.523$), confirmando relaciones estables e independientes entre grupos.

Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas en México representan más del 90 % del total de unidades económicas y aportan más de la mitad del Producto Interno Bruto nacional, consolidándose como un objeto de

estudio estratégico para el desarrollo económico y social (INEGI, 2020; Secretaría de Economía, 2023). La presente investigación analiza los factores que inciden en la decisión de compra del consumidor, dado su impacto en la sostenibilidad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME); el análisis se sustenta en la observación sistemática del comportamiento de las empresas comerciales y/o de servicios ubicadas en el Valle de Guadalupe, Ensenada, Baja California, México. El objetivo de la presente investigación consiste en determinar si el precio y la satisfacción del cliente influyen en mayor medida en la toma de decisión de compra en empresas dedicadas al comercio en comparación con las empresas de servicios ubicadas en esta zona rural. Al plantear la hipótesis: La satisfacción y el precio influyen en la decisión de compra del cliente, mayormente en empresas de comercio en comparación con las de servicios, donde se establece que ambas variables independientes, “precio” y “satisfacción”, podrían tener un efecto diferenciado según el tipo de empresa. En la investigación se cuestiona si la decisión de compra influenciada por la satisfacción del cliente y el precio justo percibido impacta mayormente a empresas de comercio que a las dedicadas al servicio.

Mediante un diseño no experimental, transversal y de enfoque cuantitativo, se aplicó un instrumento estructurado tipo encuesta a una muestra de empresas seleccionadas bajo un método de muestreo no probabilístico tipo “bola de nieve”. La información recolectada fue sometida a análisis estadístico inferencial, particularmente a una prueba ANOVA de un factor, con el fin de verificar la hipótesis de investigación bajo criterios de normalidad, homogeneidad e independencia de los grupos. El proceso de análisis empírico permite identificar las relaciones entre las variables y establecer conclusiones sustentadas en evidencia cuantitativa. Los resultados de esta investigación aportan conocimientos verificables y replicables, útiles para comprender la dinámica del comportamiento del consumidor en zonas rurales con vocación turística, como el Valle de Guadalupe, y fortalecer la toma de decisiones empresariales basadas en datos.

Marco referencial

Decisión de compra

Existe una influencia en la decisión de compra de un consumidor al adquirir los productos y/o servicios de su preferencia. Hausman (2000) considera que los cuatro factores más comunes son: precio, calidad, seguridad (garantías extendidas) y motivación, debido a que el vendedor tiene que persuadir y ofrecer algo adicional a la compra y de esta manera lograr captar la atención del cliente. Según Siro et al. (2008), en las preferencias que los consumidores expresan mayormente e inciden en la decisión de compra, se observan las características del producto, variables socioeconómicas, opiniones de los consumidores, percepción del entorno y el nivel de información que se divulga del producto. Por ello, Rodríguez y Rabadán (2013) consideran que el análisis psicológico y sociológico en el cual el marketing se apoya observa situaciones respecto al comportamiento del consumidor, sirviendo estas para ejecutar estrategias que permitan influenciar de forma directa en la decisión de compra a través del impulso del individuo. Estos autores expresan factores comunes que deben ser atendidos por los empresarios del Valle de Guadalupe, Ensenada, con el único fin de mantener cautivos a sus clientes mediante atracciones que los distinguen de los demás.

Las opiniones de otros consumidores juegan un papel importante, estas llegan a ser cruciales en la evaluación de los productos previo a la decisión de compra (Córdova et al., (2022); por lo que las decisiones no suelen limitarse a consideraciones objetivas, características técnicas o especificaciones básicas, sino más bien se ve influenciada por factores personales, como la experiencia, creencias, y emociones de los consumidores (Yongming et al., 2021).

Estudios recientes consideran que dentro del proceso de decisión de compra, existen factores que influyen la decisión final del consumidor; factores individuales, sociales y psicológicos (Schiffman y Lazar, 2010); factores personales: como la edad, el género, el nivel de educación y los valores personales; factores individuales: necesidades, motivaciones, percepciones, actitudes y aprendizaje del consumidor; factores sociales:

familia, amigos, grupos de referencia y sociedad en general; factores situacionales: como el contexto en el que se realiza la compra, el tiempo disponible y los recursos económicos y factores psicológicos: percepción, motivación, creencias y actitudes del consumidor, así lo afirman estudios recientes de López, (2008). El proceso de decisión de compra es complejo cuando se observan cada uno de estos factores; sin embargo, las micro, pequeñas y medianas empresas deberán atender cada uno de estos factores a medida de cómo se presenten las situaciones de visita de los consumidores, de tal manera que se alcance la satisfacción del consumidor final. La zona geográfica del Valle de Guadalupe, Ensenada, es por sí una zona turística como parte del clúster de la ruta del vino; es decir, la alta demanda de visitantes recorre los negocios en busca de productos artesanales que denoten la naturaleza y belleza de la zona.

Satisfacción del cliente

Las empresas familiares del Valle de Guadalupe ofrecen artesanías, productos frescos, novedosos, y curiosidades del área rural, así como su diversidad cultural, lo característico en estas empresas rurales es la atención particular y personalizada a sus clientes, con ello además los microempresarios y familia tienen el poder de definir el destino de las empresas, en el sentido de la satisfacción que sus clientes adquieren al momento de ejecutar su compra; Lavado y Millán (1998) confirma que el lograr la satisfacción del cliente es el resultado final de un proceso en el que los usuarios evalúan los beneficios percibidos al utilizar un servicio determinado; por lo que los microempresarios rurales se ocupan de asegurar la continuidad en el proceso de compra, fijar un precio, valorar las características del producto con el fin de mantener la satisfacción de sus consumidores. Por su parte, Hernández (2012) afirma que la satisfacción del cliente es entendida como un estado mental y representa sus respuestas intelectuales, materiales y emocionales a la satisfacción de una necesidad o deseo de información.

Lavado y Millán (1998) afirman que si los empresarios mantienen clientes satisfechos, será más probable contar con su lealtad; el efecto del cumplimiento de requerimientos y necesidades al cliente provocará

entonces una descripción oportuna del producto o servicio brindado, manifestando la expectativa relacionada con la compra, al incluir la atención brindada (Pelayo y Ortiz, 2019; Maricela y Milánjela, 2016). La satisfacción del cliente es el efecto causado por la calidad de servicio, meta que las empresas rurales del Valle de Guadalupe deberán alcanzar, ganar la lealtad de los clientes, cumplir con requerimientos específicos y necesidades particulares para ofrecer mejores servicios en la zona rural donde se ubican.

La satisfacción del cliente es entendida mediante el valor percibido y las expectativas que el consumidor final demuestra al momento de la compra; Hernández (2012) concibe el valor percibido como una variable dinámica que se experimenta antes de la compra, en el momento de la compra, en el momento de su uso y tras su utilización. De esta manera, en el momento de la compra, los atributos del producto y el precio son determinantes, mientras que durante el uso y después del mismo, las consecuencias y resultados obtenidos son los elementos más valorados por el cliente (Woodruff et al., 1996; Hernández 2012). Por su parte, las expectativas de los clientes juegan un papel significativo; estas cambian con el tiempo; los microempresarios del Valle de Guadalupe observan y entienden que los consumidores son más exigentes en estas épocas. Para Rodríguez (2024), sobresalen siete expectativas que los clientes poseen: personalización; servicio al cliente de calidad; resolución rápida de quejas; experiencias con esfuerzo bajo; conocimiento actualizado; canales de comunicación, productos y servicios que funcionen bien; de modo que el cliente manifieste que las expectativas que expresa tienen que ver con lo que espera recibir como servicio (Carrión, 2022).

Precio del producto y/o servicio

La demanda de mercado es el nivel de bienes y servicios que los actores económicos, como las familias, empresas y el gobierno, están dispuestos y pueden adquirir a un precio determinado (BBVA, 2025). De igual manera, Kotler y Keller (2006) afirman que la demanda de mercado para un producto es el volumen total susceptible de ser comprado por un determinado grupo de consumidores, en un área geográfica concreta y en un determinado período de tiempo. Ortega (2023) expresa de igual

manera que la demanda de mercado es crucial para las empresas, debido a que les ayuda a determinar las ventas potenciales y los ingresos de sus productos y/o servicios en un mercado dado. Es así que la demanda de mercado que atienden las micro, pequeñas y medianas empresas busca fortalecer estrategias de precios adecuadas, a través de la identificación de oportunidades de crecimiento y la adaptación de esfuerzos a través de la publicidad para satisfacer necesidades y preferencias entre los consumidores (Ortega, 2023); las empresas del Valle de Guadalupe deberán observar estos indicadores para atender la demanda de esta zona rural.

Las MiPyme inmersas en mercados competitivos deben vigilar que la percepción del cliente al realizar el pago del producto y/o servicios recibidos se considere como el adecuado en comparación con aquellos ofrecidos por su competencia. En este sentido, Vásquez et al. (2023) mencionan que para Jaime (2015) el tema de estrategias de precios y la competencia consiste en hablar de precios competitivos y competencia de precios, donde las empresas no solo debieran reaccionar ante los competidores que ofertan y modifican sus precios para apoderarse de la mayor cantidad de mercado posible, sino que se deben enfocar en métodos y procedimientos de adaptación al mercado, generando estrategias competitivas y buscando siempre nuevos escenarios en los mercados. Por lo que el precio siempre se verá relacionado, entre otras cosas, con el valor y calidad percibidos por el cliente (Pérez, 2007). Por ende, la competencia y los precios se encuentran intrínsecamente ligados, debido a que una alta competencia tiende a presionar los precios a la baja, condición que beneficia a los consumidores con más opciones y mejores precios; sin embargo, las empresas encuentran desequilibrios entre productos y/o servicios atractivos. Por ello, el precio debe considerar también la exclusividad del consumo, es decir, el cliente debe percibirse como distinto a los demás clientes tan solo por el hecho de consumir productos y/o servicios que pocos pueden pagar, es decir, llevar al cliente al sentimiento de la exclusividad.

La utilidad que recibe el cliente al momento de comprar el producto o adquirir el servicio se entiende como valor percibido (Monroe, 1991); en otras palabras, se define por medio de la división entre beneficios percibidos y sacrificio percibido. Por una parte, el sacrificio percibido

incluye todos los costos en los que incurrió el comprador, como son el precio de compra, transporte, costo de adquisición, instalación, reparación y mantenimiento, por mencionar algunos. Y por otra parte, los beneficios percibidos, entendidos como una combinación entre atributos físicos, atributos de servicio y soporte técnico que facilite el uso, así como el precio de compra y la calidad percibida; entre mayores sean los beneficios sobre los sacrificios, la percepción, el valor percibido por el consumidor, será mayor (Gutiérrez y De León, 2024). Entonces, el valor percibido es entendido por las empresas como los beneficios derivados de la creación y entrega de valor a los clientes (Marín, A. y Saura I., 2017), a lo que Ruiz (2009) y Vivó y Saura (2007) lo consideran como el resultado de la comparación entre el beneficio adquirido y el sacrificio hecho por parte del cliente respecto a una empresa o establecimiento.

Marco metodológico

La presente investigación es de corte cuantitativo, de corte transversal no experimental, donde los sujetos de estudio son las empresas de servicio y comercio ubicadas en la zona rural del Valle de Guadalupe, Ensenada, Baja California, México. A través del Directorio Nacional de Unidades Económicas (DNUE) se detectaron 210 MiPyMe de la zona rural; sin embargo, debido a la desactualización de datos de contacto y domicilio fijo, se procedió con la técnica de muestreo no probabilístico de bola de nieve, donde los sujetos de estudio cumplen con criterios específicos para ser encuestados, de tal forma que se detectaron a 142 empresas operando. El objetivo que persigue la investigación es determinar si el precio y la satisfacción del cliente influyen en mayor medida en la toma de decisión de compra en empresas dedicadas al comercio en comparación con las empresas de servicios de esta zona rural.

La operacionalización de las variables sujetas de estudio muestra como variables independientes la satisfacción del cliente (SC), medida a través del valor percibido y las expectativas del producto y/o servicio; y la variable de precio del producto (PC) valorada a través de demanda, competencia y precio del mercado; como variable dependiente la decisión de compra del cliente (DC) compuesta con cuatro indicadores; factores personales; sociales; psicológicos y situacionales (Ver Tabla 1).

Tabla 1.
Operacionalización de las variables de estudio

Variable Dependiente	Dimensiones	
Decisión de compra del cliente (DC)	D1. Factores personales: como la edad, el género, el nivel de educación y los valores personales. D2. Factores sociales: como la influencia de la familia, amigos y grupos de referencia. D3. Factores psicológicos: como las necesidades y deseos individuales, la percepción de los productos y la actitud hacia las marcas. D4. Factores situacionales: como el contexto en el que se realiza la compra, el tiempo disponible y los recursos económicos.	
Variables Independientes	Dimensión	Indicador
Satisfacción del cliente (SC)	SC1. Valor percibido del producto o servicio percibido por el cliente SC2. Expectativas del producto y/o servicio percibido por el cliente	¿Sus productos y/o servicios satisfacen las necesidades de sus clientes?
Precio del producto (PC)	PC1. Demanda del mercado en relación al precio PC2. Competencia en relación al precio PC3. Valor percibido sobre el precio	¿Considera que el cliente percibe que paga un precio adecuado por los productos y/o servicios que ofrece su negocio?

El instrumento que se utilizó es una encuesta con nueve apartados: (1) datos generales del establecimiento, (2) conocimiento del entorno, (3) relación con los clientes, (4) fuentes de ingreso, (5) propuesta de valor, (6) alianzas, (7) recursos claves, (8) costos y (9) tecnologías. Los resultados que se obtuvieron fueron analizados a través del software estadístico SPSS versión 30.0 del 2024; se trabajó con una significancia al 95% y 5% de error, mediante las pruebas de Kolgomorov-Simornov, ANOVA y el estadístico de variación F.

Resultados

Los resultados muestran que las empresas ubicadas en el Valle de Guadalupe son principalmente micro, pequeñas y medianas empresas operando bajo el giro de empresas dedicadas al comercio en un 55 % y dedicadas al servicio en un 45 %. La antigüedad con la que cuentan estas empresas en la zona rural oscila entre 1 a 5 años, con un total de 80 empresas; de 6 a 10 años, 32 empresas; de 11 a 15 años, 15 empresas; y de 16 a 30 años, 15 empresas. Adicionalmente, se identificó a los miembros de la familia que trabajan de forma directa en el negocio familiar en un 58.45 % y a los que no intervienen en el negocio con un total de 41.55 %; además de ubicar a aquellas empresas que en el negocio familiar emplean directamente a sus miembros familiares para colaborar en la toma de decisiones del negocio, detectando que de 1 a 3 miembros de la familia sí participan en este tipo de acciones.

El porcentaje de ingresos obtenidos en el negocio familiar y que se destina a la familia se identificó entre un 0 % y el 8.45 %; entre el rango del 10 al 30 % representó 35.92 %; entre 31 y 50 % fue el 29.58 %; entre el 51 y 70 % representó 14.79 %; y más del 70 %, el 11.27 %, lo que indica que sí existe una participación de los ingresos familiares del negocio particular. En la administración del negocio familiar se muestra que en un 83.80 % 1 o más integrantes de la familia participan; y el resto de los negocios en el Valle de Guadalupe lo administra un empleado contratado para la función de gerente, coordinador, administrador y/o contador, representando el 16.20 %.

Los empresarios y/o propietarios del negocio son en un 54 % de sexo masculino y un 46 % de sexo femenino; siendo estos 39.5 % solteros; 58 % casados; 3 % divorciados; los cuales cuentan en un 7 % con estudios de primaria; 21 % secundaria; 33 % preparatoria; 34 % con una carrera profesional; y tan solo el 5 % con otro tipo de estudios. Las edades oscilaron entre 14 % menores de 25 años; 27 % de 26 a 35 años; 18 % de 36 a 40 años; 15 % de 41 a 45 años; 15 % de 46 a 55 años y solamente el 10 % contó con más de 56 años.

La hipótesis nula sujeta a análisis manifiesta que (H_0) la satisfacción y el precio influyen en la decisión de compra del cliente mayormente en

empresas de comercio en comparación con las de servicios. En primer medida, se ejecutó el análisis de Kolmogorov-Smirnov (K-S) debido a que este estadístico sirve para probar si existe una diferencia significativa entre una distribución de frecuencias observada y teórica; la prueba K-S de una cola prueba si las diferencias son mayores que el nivel especificado (ver Fórmula 1).

Formula 1. Estadístico de K-S

$$KS = \max_x |F_1(x) - F_2(x)|$$

Se trabajó con un nivel de significancia del 95 % y un 5 % de error, donde K-S obtuvo valores para la variable percepción del cliente (PC): 0.459; gl: 142; y un p valor: 0.536; y la variable satisfacción del cliente (SC): 0.466; gl: 142; y un p valor: 0.459; lo que indica que existe un grado de concordancia entre la distribución de datos y la distribución teórica especificada en la investigación; además de valorar que la muestra es mayor a 50 casos, así mismo se observa que las variables siguen una distribución normal, debido a que el p valor es $> \alpha 0.05$ en ambas variables (Ver Tabla 1).

Tabla 1.
Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov

Variable	estadístico	gl	p
(PC) Percepción del Cliente en el pago justo de productos y/o servicios artesanales	0.459	142	0.536
(SC) Satisfacción del cliente en la compra de productos y/o servicios artesanales	0.466	142	0.459

Posterior al análisis de normalidad de K-S, se ejecutó el estadístico de ANOVA de un factor, para determinar la distribución normal en cada uno de los grupos, y detectar homogeneidad de varianzas en las empresas de comercio y servicio del Valle de Guadalupe, Ensenada, y si estas son realmente independientes. Con el análisis estadístico de F (razón de la variación), se obtuvo que grupos obtienen variación entre intergrupos y la radiación intragrupos. La tabla 2 plasma el valor de Levene: 2.736;

gl:1; y un p valor: 0.100, y como el p valor es mayor que 0.05, se asume que hay varianzas similares para testar las variables que avalan la hipótesis de investigación, es decir, los grupos son homogéneos. Estos valores manifiestan que el valor es mayor que el alfa, sustentando que la satisfacción y el precio influyen significativamente en la decisión de compra que los clientes manifiestan sobre las empresas de comercio en comparación con las de servicios ubicadas en el Valle de Guadalupe, Ensenada.

Tabla 2.
Prueba de homogeneidad de varianza

Estadístico de Levene	gl1	gl2	p
2.736	1	137	0.100

La tabla 3 muestra la prueba de ANOVA de un factor, donde se compararon las medias de dos grupos con un factor común, empresas de servicio y empresas de comercio del Valle de Guadalupe, Ensenada; buscando determinar si las variables independientes satisfacción y precio del producto mantienen un efecto significativo sobre la variable dependiente decisión de compra del cliente. Se determinó un valor de F: 0.806; y un p valor: 0.523; apoyando la decisión de aceptación de la hipótesis de investigación, donde en mayor medida es significativo para el cliente la satisfacción y precio que ubica de los productos que se exponen en el Valle de Guadalupe. El valor del estadístico F: (CMfactor/CMresidual) es significativamente alto, debido a que su valor F:0.806 es >0.05 , permitiendo reforzar que la decisión de compra en el consumidor se ve favorecida por la satisfacción y precio del producto y/o servicio.

Tabla 3.
Prueba ANOVA de un factor

F	p
0.806	0.523

Para determinar qué grupos son diferentes, se aplicó la prueba post hoc de Scheffé, para valorar medias (una con otra, una con todas, dos con

dos, etc.). En este caso, la prueba de Scheffé muestra que para la variable dependiente de decisión de compra comparada en este grupo, al ser medida en una escala tipo Likert, determinó que para los factores decisivos en la compra del cliente, valores de p mayores a 0.05 ($p \geq 0.05$); esto implica que las medias entre grupos no tienen diferencias significativas; por tanto, el cliente realmente percibe que paga por el producto y/o servicio indistintamente de una empresa de comercio o servicio un precio adecuado a las condiciones del negocio familiar (ver tabla 4).

Tabla 4.
Prueba Post Hoc de Scheffé

Diferencia de medias Variable dependiente “Decisión de compra”		p
C1 - C2	.336	.537
C1 - C3	.250	.835
C1 - C4	.583	.612
C1 - C5	.208	.968

Conclusiones y recomendaciones

Los clientes ejercen un poder significativo a través de la decisión de compra de productos y/o servicios que adquieren en la zona rural del Valle de Guadalupe; estos factores inciden con elementos de satisfacción personal. Las artesanías locales son del gusto de los consumidores; se puede decir que tanto la familia como los amigos comparten el buen gusto por el consumo local. Elementos que distinguen la compra de otras localidades son los deseos individuales por adquirir productos de esta zona en particular, debido a que este destino provoca la fuerte demanda de productos derivado de la cercanía del clúster del vino y el flujo constante de visitantes.

Indistintamente del tipo de empresa familiar, sea esta dedicada al comercio y/o servicio, se ven favorecidas por el establecimiento de precios adecuados a sus productos artesanales y la satisfacción que expresan de manera constante los consumidores locales, visitantes aledaños a la

zona y visitantes foráneos; lo que impacta en la implantación de precios adecuados al agrado del cliente final. Estos grupos de clientes que visitan la zona rural manifiestan verbalmente la satisfacción de sus productos.

Referencias bibliográficas

- Banco Bilbao Vizcaya de México (2025). Demanda de mercado. © 2025 BBVA México, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero BBVA México. Avenida Paseo de la Reforma 510, colonia Juárez, alcaldía Cuauhtémoc, CD México. https://www.bbva.mx/educacion-financiera/d/demanda_de_mercado.html
- Blanco, P. (2001). Atención al Cliente. México: Pirámide.
- Carrión Espinosa, A. E. (2022). Diagnostic of the current situation with native English-speaking students in EFL classes. *Ciencia Digital*, 6(3), 84-109 (PDF) Calidad del servicio, expectativas del usuario y comunicación efectiva fuentes de satisfacción del usuario. <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/CienciaDigital/article/view/2101>
- Córdova, F. M., Cifuentes, F., Castroc, C. y Hinostrozac, C. (2022). Analysis of the purchasing decision-making process in e-commerce using SED Method from Neuromarketing. *Procedia Computer Science* 214(2022) 704-711. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.11.232>
- De Jaime, J. (2015). *Pricing: Nuevas estrategias de precios* (4ta ed). Esic Editorial. https://books.google.com.pe/books?id=g6-lcQAA-CAAJ&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Gutierrez L., y De León C. (2024) La creación de valor para el cliente, según Zeithaml, desde la perspectiva del estudiante universitario en Guatemala. *Revista Espacios* Vol. 45 (04) 2024, Jul-Ago, Art. 10, DOI: 10.48082/espacios-a24v45n04p10
- Hausman, A. (2000). A multi-method investigation of consumer motivations in impulse buying behavior [Una investigación multimétodo de las motivación es del consumidor en el comportamiento de compra impulsiva]. *Journal of Consumer Marketing*, 17 (5), 403 426. doi:10.1108/07363760010341045

- Hernández, A. (2012) El valor percibido por el consumidor: conceptualización y variables relacionadas. camino para el éxito de un negocio. *Revista de investigación*. Editada por Área de Innovación y Desarrollo, S.L. Dialnet-. ElValorPercibidoPorElConsumidor-4817893.pdf
- INEGI (2020). Estadísticas a propósito del día de las micro, pequeñas y medianas empresas (27 de Junio), Datos Nacionales. Comunicado de prensa Núm. 285/20 25 de Junio de 2020, Página 1/1.
- Kotler & Armstrong, G. (2007). *Principles of Marketing*. Pearson 10th edition.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Marketing management* (12th ed.). Pearson Prentice Hall, New Jersey
- Lavado, C., y Millán, L. (1998). La teoría de los dos factores en la satisfacción del cliente. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 4 (1), 53–80.
- López, F. (2008). *Proceso de decisión del consumidor Aplicación a los planes de pensiones individuales*. ESIC Editorial.
- Maricela, M., y Milánjela, M. (2016). *Satisfacción del usuario y calidad del servicio en alojamientos turísticos del Estado Mérida, Venezuela*. Ciencias Sociales, XXII.
- Marín, A. y Saura I. (2017). Innovar en el comercio minorista: influencia de las TIC y sus efectos en la satisfacción del cliente. *Cuadernos de Gestión* 17 (2): 109-134. 10.5295/ cdg.150556am.
- Marquina-Feldman, P. y Reficco, E. (2015). Impacto de la responsabilidad social empresarial en el comportamiento de compra y disposición a pagar de consumidores bogotanos. *Estudios Gerenciales*, 31(137), 373-382.
- Monroe, K. (1991). *Princing: making profitable decisions*. McGraw-Hill.
- Ortega C. (2023). *Demanda de mercado: Qué es, importancia y cómo calcularla*. © 2025 Software para encuestas Questionpro Question Pro: <https://www.questionpro.com/blog/es/demanda-de-mercado/>
- Pelayo, J., y Ortiz, N. V. (2019). La satisfacción en las empresas de logística internacional en Jalisco. *Investigación Administrativa*, 48, 1-16. <https://doi.org/10.35426/iav48n123.03>
- Pérez, V. (2007). *Calidad total en la Atención al Cliente: Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. Primera edición. ideas propias editorial. pp. 6, 8-16.

- Rodríguez, D., y Rebadán, B. (2013). *Proceso de decisión del consumidor: Factores explicativos del visionado de películas en sala de cine de los jóvenes universitarios españoles*. [Tesis Doctoral. Universidad Internacional de Cataluña]. https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/146251/David_Rodriguez_Rabad%C3%A1n%20Benito.pdf
- Rodríguez, M. (2024) *Las siete expectativas más importantes de los clientes hoy en día*. Izo Academy. Copyright © 2025. Todos los derechos reservados <https://www.izo.es/blog/como-son-las-expectativas-de-los-clientes>
- Ruiz, E. (2009). Valor percibido, actitud y lealtad del cliente en el comercio minorista. *Universia Business Review* (21): 102-117. <https://bit.ly/45ERdt7>.
- Schiffman L. y Lazar L. (2010). *Comportamiento del consumidor*. (10ma. Ed.). Pearson educación.
- Secretaría de Economía (2023). *Mipymes mexicanas: motor de nuestra economía. Subsecretaria de comercio exterior, Unidad de inteligencia económica global*. Primera versión Junio 2024; página web:https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/923851/20240626_Dossier_MIPYMES_SALIDA_Interactivo_5_.pdf
- Siro, I., Kápolna, E., Kápolna, B., & Lugasi, A. (2008). Functional food. Product development, marketing and consumer acceptance—A review. *Appetite*, 51(3), 456-467. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.appet.2008.05.060>
- Solorzano, G. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas. *El Buzón de Pacioli*(82), 25. Consultado el 01 de abril de 2023, de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82pdf>
- Vásquez, et al. (2023) El Pricing, la Mejor Estrategia para la Fijación de Precios en las Empresas. *Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador*. <https://doi.org/10.33996/cide.ecuador.EP2636195>
- Vivó, V. e Saura, I. (2007) “Valor percibido por el consumidor: una aplicación en la compra de equipamiento para el hogar”. *Estudios sobre Consumo* (82): 35-48. <https://bit.ly/3Ra2EEw>.
- Woodruff, R. B. y Gardial, S. F. (1996). *Know your customer: new approaches to understanding customer value and satisfaction*. Blackwell Business. Malden

Yongming, L., Corbata, L. & Yanhong, L. (2021). A purchase decision support model considering consumer personalization about aspirations and risk attitudes. *Journal of Retailing and Consumer Services* 63. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102728>

Capítulo 6

Estrategia de marketing digital para las ventas de microempresa de belleza en Mexicali, Baja California

Mónica Claudia Casas Páez

Mayda González Espinoza

Claudia Viviana Álvarez Vega

Sandra Julieta Saldívar González

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE20259792>



Resumen

El estudio tiene como objetivo analizar el impacto de las campañas publicitarias pagadas en Facebook Ads sobre el desempeño comercial de una microempresa del sector belleza en Mexicali, Baja California. La investigación se planteó desde un enfoque descriptivo de tipo documental, sustentado en una revisión sistemática de literatura y en la observación de resultados empíricos derivados de la aplicación de campañas digitales reales. Se consultaron fuentes académicas recientes y bases de datos especializadas, priorizando estudios publicados en la última década. Los resultados evidenciaron un incremento significativo del 585.2 % en el alcance de las publicaciones pagadas frente a las orgánicas, así como un aumento en la interacción con los usuarios y un crecimiento sostenido en las ventas. Dichos hallazgos confirman que la publicidad digital en redes sociales potencia la visibilidad, fortalece la confianza del consumidor y fomenta la fidelización hacia la marca, especialmente cuando las campañas se diseñan con segmentación adecuada y contenido personalizado.

Introducción

El marketing digital hoy es un recurso importante para las empresas que desean mantenerse vigentes y competitivas. Las redes sociales y las páginas de publicidad en línea ya no son solo espacios donde se promocionan, sino que se han convertido en herramientas estratégicas que les ayudan a segmentar a sus audiencias, comunicarse directamente con ellos y generar relaciones más cercanas. Facebook Ads es la que destaca como una de las plataformas más efectivas por la capacidad que tiene para utilizar datos e intereses de los que detecta de sus usuarios y así mostrar anuncios adaptados a sus preferencias según los perfiles de mercado. Esta funcionalidad la ha posicionado como una de las herramientas más potentes para que las empresas amplíen su visibilidad, fortalezcan

su posicionamiento y mejoren sus resultados comerciales (Maurer y Wiegmann, 2011; Aprianto, Ilahi y Parashakti, 2020; Purnomo, 2023).

Estas herramientas no siempre son aprovechadas totalmente, sobre todo en el caso de las microempresas. El sector de las MiPymes dedicadas a la belleza, aun enfrentan obstáculos para posicionarse digitalmente. En la ciudad de Mexicali, una microempresa dedicada a este rubro ejemplifica claramente dicho desafío; a pesar de contar con servicios que son bien valorados, su visibilidad sigue siendo limitada y su alcance de mercado es insuficiente, lo que afecta sus ventas. Esta situación revela la importancia de desarrollar estrategias de marketing digital que les permitan conectar con nuevos públicos y así mejorar su competitividad (Aprianto et al., 2020; Purnomo, 2023).

Las organizaciones, actualmente, sin importar su tamaño, requieren adoptar estrategias innovadoras que fortalezcan su presencia en el mercado y aseguren su permanencia. La presente investigación tiene el objetivo de analizar el impacto que las campañas publicitarias en Facebook Ads generan en el desempeño comercial de una microempresa del sector belleza en la ciudad de Mexicali, Baja California.

La publicidad digital es una herramienta importante del marketing digital para que las microempresas puedan incrementar la visibilidad de su marca, ampliar su alcance hacia nuevos segmentos de mercado y elevar sus ventas. A partir de este análisis, se pretende aportar conocimiento práctico que ayude a otras microempresas que enfrentan desafíos similares y que desean optimizar el uso de las plataformas digitales en sus estrategias de promoción y crecimiento (Maurer y Wiegmann, 2011; Aprianto et al., 2020).

El tema presentado es relevante en términos económicos para las microempresas del sector belleza, ya que dependen de la confianza y de la percepción que construyen en torno a su clientela. En un contexto como el de Baja California, que se caracteriza por un crecimiento comercial sostenido y una competencia cada vez más dinámica, resulta pertinente implementar estrategias que refuercen la diferenciación y el fortalecimiento del vínculo con los consumidores. Bajo esta perspectiva, la publicidad digital es una alternativa viable para impulsar el desarrollo económico local y consolidar la presencia de las microempresas (Aprianto et al., 2020; Purnomo, 2023).

Marco referencial

Publicidad digital y microempresas

La publicidad utilizando medios digitales se ha convertido en una herramienta que las microempresas no pueden obviar si desean crecer y mantenerse, o bien mitigar el impacto que genera en su competitividad el hecho de estar expuestas al entorno empresarial tan cambiante. Estas empresas, la mayoría de las veces, operan con pocos recursos y, por ese motivo, las plataformas digitales se convierten en una alternativa más accesible para reforzar su imagen y presencia, acercarse a sus clientes y generar nuevas oportunidades de negocio (Thaha et al., 2021). Los medios digitales permiten segmentar a su mercado, evaluar resultados y ajustar las estrategias según la respuesta del consumidor (Pradhan et al., 2018). En este escenario, las redes sociales son el medio más utilizado por las microempresas, ya que permiten no solo promover productos o servicios, sino también construir relaciones más cercanas con sus clientes, fomentar la lealtad y crear una comunidad en torno a la marca (Aprianto et al., 2020; Thaha et al., 2021).

Pese a ello, aún existen limitaciones, como la falta de conocimientos técnicos por parte de los microempresarios o la poca confianza que tienen en la efectividad del marketing digital (Thaha et al., 2021). Para poder superar estos retos necesitan capacitación, ser asesorados y acompañados para aprovechar al máximo las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías (Pradhan et al., 2018).

A continuación, se presenta una matriz comparativa sobre estudios relevantes de publicidad digital y su impacto en microempresas; en ella se sintetizan los aportes de diversos autores entre 2019 y 2023, destacando los objetivos, variables e indicadores claves utilizados en sus investigaciones.

Tabla 1.*Matriz comparativa de estudios sobre campañas publicitarias digitales en microempresas.*

Autore (es)	Año	Objetivo del estudio	Variables principales	Indicadores claves
Kaur y Singh	2022	Analizar el efecto de las estrategias de marketing digital en el desempeño de pequeñas empresas en contextos competitivos	Estrategias publicitarias digitales, desempeño empresarial.	Alcance, engagement, retorno de inversión (ROI), tráfico web.
Rodríguez y Gámez	2021	Examinar la relación entre la inversión en redes sociales y el crecimiento comercial de las MiPymes latinoamericanas.	Inversión publicitaria, crecimiento de ventas.	Presupuesto invertido, incremento en ventas, reconocimiento de marca.
Khan et al.	2020	Evaluar cómo la publicidad digital influye en la percepción y fidelización del cliente.	Percepción del cliente, fidelización; visibilidad de marca.	Nivel de recordación, interacción, satisfacción del cliente.
Ahmed y Rahman	2023	Identificar los factores que determinan la efectividad de las campañas pagadas en Facebook Ads para microempresas.	Efectividad publicitaria, comportamiento del consumidor online.	Tasa de clics (CTR), costo por adquisición (CPA), conversiones.
López y Martínez	2022	Determinar el impacto del contenido visual en la participación del usuario en campañas digitales.	Contenido visual, interacción digital.	Número de interacciones, comentarios, compartidos, tiempo de visualización.

García y To- rres	2019	Analizar la relación entre la gestión de marca digital y la confianza del consumidor en entornos virtuales.	Gestión de marca digital; confianza del consumidor.	Percepción de autenticidad, coherencia de marca, reputación online.
----------------------	------	---	---	---

Fuente: Elaboración Propia.

El análisis evidencia que los estudios convergen en la importancia de las estrategias publicitarias digitales como elemento determinante del desempeño empresarial, así como en el papel del contenido visual, la interacción del consumidor y la gestión de marca digital en la construcción de valor y confianza. En conjunto, la matriz demuestra una tendencia hacia la profesionalización del marketing digital en las microempresas, enfatizando la necesidad de medir indicadores como alcance, engagement, ROI, satisfacción del cliente y visibilidad de marca para evaluar el impacto real de las campañas en entornos competitivos y locales, derivados de los esfuerzos publicitarios pagados en plataformas digitales.

Eficacia de Facebook Ads

Según algunos autores, la publicidad en Facebook puede influir en las decisiones de compra de los consumidores. La plataforma Facebook Ads permite diseñar contenidos personalizados y más cercanos a los clientes, lo que aumenta la probabilidad de generar una respuesta positiva por parte de ellos (Dehghani y Tumer, 2015). Además, este tipo de publicidad impulsa la interacción directa entre las empresas y sus clientes, un elemento muy importante para construir confianza y establecer relaciones más duraderas (Latif y Calicioglu, 2020).

En esa misma línea, estudios como los de Wiese et al. (2020) y Ertugan (2017) resaltan que la publicidad en Facebook contribuye al fortalecimiento del vínculo entre las marcas y su público, al mismo tiempo que impulsa la recomendación de boca en boca dentro del entorno digital. En este entorno digital, los consumidores no solo reciben mensajes, sino que también participan, opinan y comparten, lo que amplifica el alcance de las campañas.

Dehghani y Tumer (2015) señalan que la información que se genera en este tipo de interacción permite a las empresas conocer mejor a su público y ajustar sus estrategias. Por ello, muchas organizaciones destinan parte importante de su presupuesto publicitario a redes sociales (Wiese et al., 2020).

Factores críticos en el uso de Facebook Ads

El éxito de una campaña publicitaria en Facebook no depende solo del presupuesto o la creatividad del anuncio, sino de una serie de factores que influyen directamente en cómo las personas perciben y reaccionan ante los mensajes. En el caso de las microempresas, comprender estos factores es de suma relevancia para aprovechar al máximo las herramientas digitales y generar resultados sostenibles. De acuerdo con la literatura revisada, existen cuatro dimensiones principales que determinan la eficacia de una campaña; estas son la conciencia de marca, la personalización de los anuncios, la percepción de beneficios y las técnicas de venta empleadas:

Conciencia de marca y participación del usuario

La posibilidad de adaptar los mensajes a los intereses específicos de los usuarios es uno de los grandes aciertos de Facebook Ads. De acuerdo con Northcott et al. (2021), personalizar la publicidad digital puede aumentar la probabilidad de que los clientes potenciales hagan y participen en conversiones en la plataforma, al ofrecer mensajes más interesantes para cada usuario. En el caso de las microempresas, permite dirigir los esfuerzos de comunicación hacia el público que realmente se sienta interesado y así optimizar recursos y mejorar el retorno de inversión.

En este sentido, la personalización no solo es un factor técnico, sino un elemento estratégico, ya que permite gestionar experiencias publicitarias más cercanas, útiles y alineadas con las necesidades que tienen los consumidores (Northcott et al., 2021; Logan, Bright y Gangadharbatla, 2012).

Personalización de anuncios

Las personas suelen reaccionar de manera más favorable cuando los anuncios les comunican beneficios claros, ya sea práctico o emocional.

No obstante, también resulta común que algunos usuarios sean más reservados cuando detectan posibles riesgos en cuanto a su privacidad o al uso de sus datos personales. Este tipo de inquietudes influye directamente en la intención de interactuar con la publicidad digital en las redes sociales (Pham y Nga, 2020; Logan et al., 2012). Por ello, resulta importante que las microempresas mantengan una comunicación transparente y transmitan confianza desde que diseñan el mensaje hasta el seguimiento posterior al cliente. Explicar de forma sencilla los beneficios y garantizarles la protección de la información son acciones que contribuyen a fortalecer la credibilidad y a mejorar la efectividad de las campañas publicitarias.

Percepción de beneficios y reducción de riesgos

Los consumidores son tendientes a responder de manera más favorable cuando los anuncios comunican beneficios tangibles o emocionales. Sin embargo, factores como el riesgo percibido, particularmente en relación con la privacidad de los datos, pueden limitar la disposición del usuario a interactuar con las campañas (Pham y Nga, 2020; Logan et al., 2012). Para maximizar la efectividad, las microempresas deben generar confianza y transparencia en la comunicación de sus mensajes.

Interactividad y confianza

Una de las mayores ventajas de las redes sociales es la posibilidad de interactuar directamente con los consumidores. Esta interacción inmediata genera sentimiento auténtico que difícilmente se logra con otros medios. Logan et al. (2012) y Dobrinic et al. (2021) enfatizan que la publicidad digital resulta más efectiva cuando el usuario percibe que tiene control sobre su experiencia y que la relación con la marca es natural, no invasiva. En otras palabras, el consumidor valora cuando la empresa escucha, responde y se muestra accesible. Para las microempresas, este tipo de comunicación abierta puede convertirse en un factor muy importante para construir relaciones de largo plazo y una reputación positiva.

Técnicas de venta y temas publicitarios

El modo en que se presenta el mensaje también influye en la respuesta del público. Northcott et al. (2021) comparan los enfoques de venta agresiva (hard-sell) y venta suave (soft-sell), señalando que el primero resulta útil para generar acciones inmediatas, como compras o descargas, mientras que el segundo es más efectivo para establecer vínculos duraderos con los consumidores. En el caso de las microempresas, combinar ambos enfoques equilibradamente puede ser la mejor estrategia.

Por otro lado, los temas publicitarios también marcan una diferencia. Los mensajes que promueven valores relacionados con el bienestar, la salud o el crecimiento personal suelen generar una mejor respuesta, ya que conectan con las emociones y aspiraciones del público.

Marco metodológico

El enfoque de este estudio es descriptivo de tipo documental, dirigido a analizar y comprender el impacto de las campañas publicitarias digitales en las microempresas, partiendo de una revisión literaria. El enfoque utilizado en esta investigación permitió recopilar, comparar y organizar otros estudios que fundamentan teóricamente el fenómeno de estudio y generan evidencia empírica acerca de la efectividad del marketing digital en entornos reales. La búsqueda de información se realizó en plataformas científicas y se cubrió el periodo de 2014–2025 en Scopus, Web of Science, ScienceDirect, EBSCOhost, Redalyc y Google Scholar, para que el análisis reflejara los cambios y tendencias actuales del entorno digital, principalmente en lo que respecta a la evolución de las plataformas publicitarias en redes sociales.

El material literario fue revisado según algunos criterios de selección enfocados en trabajos que analizaran campañas publicitarias digitales pagadas y que contemplaran indicadores como alcance, visibilidad, presencia de marca, interacción del cliente y las ventas. Se consideraron estudios cuantitativos, cualitativos y mixtos, siempre que aportaran información verificable y relevante al análisis.

Se realizó un estudio con evidencia empírica de campañas reales para el caso de una microempresa del sector belleza en Mexicali desde Meta Business Suite de campañas pagadas entre septiembre 2024 y septiembre 2025.

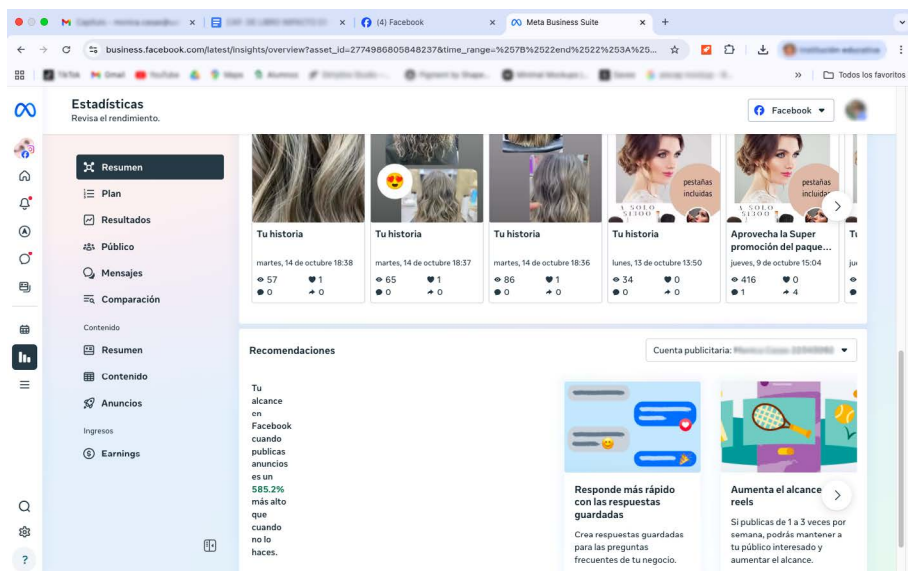
Este procedimiento facilitó que se reconocieran los beneficios, limitaciones y retos que enfrentan las microempresas al implementar estrategias de publicidad digital pagada, ofreciendo una amplia visión sobre las implicaciones del uso de Facebook Ads en entornos locales y emergentes.

Resultados

Las campañas publicitarias pagadas en Facebook, según los resultados generados, tienen un impacto positivo en la microempresa de belleza estudiada. En primer lugar, un incremento en la visibilidad de la marca y en su posicionamiento dentro del mercado local. Este avance se relaciona directamente con la capacidad de los anuncios en Facebook Ads para llegar a nuevos segmentos de público a los que anteriormente no se lograba captar a través de los medios tradicionales, lo que indica el potencial de la plataforma para ampliar el alcance y fortalecer la presencia digital del negocio.

Figura 1.

Reporte de resultados de Meta Business Suite de campañas pagadas entre septiembre 2024 a septiembre 2025



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados del estudio evidencian que las campañas publicitarias pagadas en Facebook Ads tienen un impacto positivo y significativo en la visibilidad, interacción y desempeño comercial de las microempresas del sector belleza en Mexicali, Baja California. Los datos obtenidos de la plataforma Meta Business Suite reflejan un incremento del 585.2 % en el alcance de las publicaciones pagadas respecto a las orgánicas, lo que demuestra la efectividad de la publicidad segmentada para expandir la presencia digital del negocio (Ahmed y Rahman, 2023; Northcott et al., 2021).

Asimismo, se observó un aumento en la interacción del público objetivo, manifestado en reacciones, comentarios y mensajes directos, lo que coincide con los hallazgos de Dehghani y Tumer (2015) y Dobrinic et al. (2021), quienes destacan que la personalización y el contenido visual de las campañas fomentan una relación más cercana entre empresa y consumidor. Este incremento de la participación digital se tradujo en un crecimiento sostenido de las ventas, respaldando los resultados de Rodríguez y Gámez (2021) sobre el papel de la inversión publicitaria en redes sociales como motor del rendimiento comercial de las MiPymes.

La propietaria del negocio, Marcela León, resaltó que la implementación de estas campañas ha permitido mantener una agenda completa de citas semana con semana, confirmando que la publicidad digital representa un recurso efectivo incluso para microempresas que operan con presupuestos limitados. Estos resultados coinciden con los planteamientos teóricos que se revisaron, mismos que resaltan la relevancia de la segmentación, la personalización y la generación de confianza como elementos definitivos para el éxito de una estrategia publicitaria en entornos digitales (Pham y Nga, 2020; Northcott et al., 2021).

Los hallazgos también permiten identificar cuatro categorías temáticas derivadas de la revisión sistemática: estrategias publicitarias digitales, comportamiento del consumidor online, gestión de marca digital y retorno de inversión publicitaria (ROI). Estas dimensiones sintetizan los elementos críticos que influyen en la eficacia de las campañas pagadas, así como los retos persistentes que enfrentan las microempresas para consolidar su posicionamiento digital.

Tabla 2.*Categorías y dimensiones clave derivadas de la revisión de la literatura*

Categoría teórica	Dimensiones analíticas	Indicadores observados	Autores de referencia
Estrategias publicitarias digitales	Segmentación de audiencias; personalización de anuncios; tipo de contenido (visual o textual)	Alcance, frecuencia, costo por mil impresiones (CPM)	Kaur y Singh (2022); López y Martínez (2022); Purnomo (2023)
Comportamiento del consumidor online	Percepción de beneficios; confianza; satisfacción e intención de compra	Nivel de interacción, comentarios, clics y conversiones	Dehghani y Tumer (2015); Pham y Nga (2020); Northcott et al. (2021)
Gestión de marca digital	Confianza y reputación; coherencia del mensaje; valor percibido	Recordación de marca, engagement, lealtad del cliente	García y Torres (2019); Dobrinic et al. (2021); Latif y Calicioglu (2020)
Retorno de inversión publicitaria (ROI)	Eficiencia económica; relación costo-beneficio; impacto en ventas	Incremento porcentual en ventas, reservas o citas; CPA; ROI global	Rodríguez y Gámez (2021); Ahmed y Rahman (2023); OCDE (2023)

En diversas investigaciones se señala que ajustar los mensajes a las características, intereses y necesidades de cada público particular no solo incrementa la atención del usuario, sino que también favorece su intención de interactuar con la marca y mantener presente su mensaje.

En síntesis, la evidencia teórica y empírica converge en que el uso estratégico de Facebook Ads permite a las microempresas ampliar su visibilidad, fortalecer su vínculo con los clientes y mejorar su rentabilidad, siempre que se apliquen criterios de segmentación adecuados y se mantenga coherencia entre el mensaje publicitario y la identidad de la marca. Los resultados reafirman que la publicidad digital pagada no solo incrementa ventas, sino que contribuye a construir confianza y lealtad hacia las marcas locales, en concordancia con las propuestas de Maurer y Wiegmann (2011) y Thaha et al. (2021). De este modo, se confirma que la publicidad digital es una herramienta estratégica esencial para

la competitividad y sostenibilidad económica de las microempresas bajacalifornianas, particularmente en sectores donde la interacción y la confianza del cliente determinan la permanencia del negocio.

Conclusiones y recomendaciones

Considerando las características del caso analizado que se presentó en este estudio, se pone en evidencia que las campañas publicitarias pagadas en Facebook son estrategias de alto impacto para las microempresas del sector belleza. Los resultados demuestran que su implementación ayuda a fortalecer la presencia digital, a ampliar el alcance de mercado que no podría tener sin el uso de Facebook Ads, a la vez que ayuda a mejorar la relación con los consumidores.

Los hallazgos son similares a lo señalado por la literatura analizada en este estudio, ya que confirma que la publicidad digital, al ser diseñada con un propósito claro y una segmentación adecuada, no solo incide positivamente en las ventas, sino que también mejora la fidelidad hacia la marca y crea vínculos de largo plazo con el público.

Dicho lo anterior, la publicidad digital en redes sociales es una oportunidad para las microempresas bajacalifornianas que desean ser más competitivas y adaptarse a los cambios del ambiente comercial. Entender la publicidad como una inversión y no un gasto es un elemento de suma relevancia para impulsar su desarrollo y permanencia en el mercado.

Al apostar por la segmentación, la creación de contenido atractivo y la constante evaluación de los resultados, va a permitir a las microempresas fortalecer su posicionamiento y contribuir al crecimiento económico de la región.

Los resultados obtenidos confirman que la publicidad digital pagada constituye una herramienta estratégica determinante para el crecimiento y sostenibilidad de las microempresas del sector belleza en Mexicali. El notable incremento en el alcance (+585.2 %) y la mejora en la interacción del público objetivo coinciden con la evidencia presentada por Ahmed y Rahman (2023), quienes demostraron que las campañas segmentadas en Facebook Ads maximizan la exposición de marca con inversiones moderadas. Este efecto también guarda correspondencia con los plan-

teamientos de Kaur y Singh (2022) y Purnomo (2023), quienes sostienen que las estrategias digitales bien dirigidas fortalecen la competitividad de las MiPymes en economías emergentes.

Desde una perspectiva teórica, los hallazgos reafirman el papel de las estrategias publicitarias digitales y la personalización de mensajes como factores que potencian la conexión emocional y cognitiva entre marca y consumidor (Northcott et al., 2021; Dehghani y Tumer, 2015). La relación positiva entre la interacción digital y la fidelización del cliente corrobora lo señalado por Dobrinic et al. (2021) y Latif y Calicioglu (2020), quienes destacan que la participación activa del usuario incrementa la confianza y favorece el consumo recurrente.

Asimismo, la categoría de gestión de marca digital se consolida como una dimensión crítica, ya que la coherencia del mensaje y la reputación online influyen directamente en la percepción de credibilidad y valor de la marca (García y Torres, 2019; Pham y Nga, 2020). En el caso analizado, las interacciones constantes y las reseñas positivas fortalecieron el vínculo emocional entre empresa y cliente, transformando la publicidad digital en un espacio de cocreación de valor.

En términos de rentabilidad, el análisis respalda las conclusiones de Rodríguez y Gámez (2021) al evidenciar que la inversión en publicidad pagada genera retornos tangibles en ventas y visibilidad. Esto sugiere que, para las microempresas, la publicidad digital no debe concebirse como un gasto operativo, sino como una inversión estratégica capaz de incrementar la productividad y la competitividad regional.

Referencias bibliográficas

- Ahmed, S., & Rahman, M. (2023). Determinants of paid social media advertising effectiveness among microenterprises: Evidence from Facebook Ads. *Journal of Interactive Marketing*, 63(2), 101–115. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2023.03.004>
- Aprianto, R., Ilahi, R., & Parashakti, R. D. (2020). *The Effectiveness of The Use of Technology Information in Micro, Small and Medium Enterprises*. ICETLAWBE 2020 Conference. DOI: 10.4108/eai.26-9-2020.2302780. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.4108/eai.26-9-2020.2302780>

- Dehghani, M., & Tumer, M. (2015). A research on effectiveness of Facebook advertising on enhancing purchase intention of consumers. *Computers in Human Behavior*, 49, 597-600. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.03.051>
- Dobrinic, D., Novak, I., & Krneta, M. (2021). Factors Influencing the Effectiveness of Facebook Advertising. *Economic Review*, 72(2), 140-158. https://www.efri.uniri.hr/upload/zbornik%202%202021/07-Dobrinic_et_al-2021-2.pdf
- Ertugan, A. (2017). Using statistical reasoning techniques to describe the relationship between Facebook advertising and customer relationship management. *Procedia Computer Science*, 120, 132-139. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.143>
- García, L., & Torres, C. (2019). Gestión de marca digital y confianza del consumidor en entornos virtuales latinoamericanos. *Revista Iberoamericana de Comunicación Digital*, 12(4), 55-72. <https://doi.org/10.15332/ricd.v12i4.954>
- Kaur, G., & Singh, R. (2022). Digital marketing strategies and performance of small businesses: A systematic review. *Journal of Small Business Management*, 60(7), 1321-1340. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2030178>
- Khan, N., Hussain, S., & Alam, Z. (2020). Digital advertising and consumer perception: A mixed-method approach. *International Journal of Marketing Studies*, 12(3), 44-59. <https://doi.org/10.5539/ijms.v12n3p44>
- Latif, S., & Calicioglu, C. (2020). Impact of social media advertisement on consumer purchase intention with the intermediary effect of brand attitude. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(12), 602-608. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/356434087_Social_media_advertisements_and_their_influence_on_consumer_purchase_intention
- Logan, K., Bright, L. F., & Gangadharbatla, H. (2012). Facebook versus television: Advertising value perceptions among females. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 6(3), 164-179.
- López, P., & Martínez, D. (2022). Efectos del contenido visual en la interacción digital: Un análisis experimental en redes sociales. *Revista*

- Latinoamericana de Innovación y Tecnología*, 8(2), 88–104. <https://doi.org/10.32719/rlit.v8i2.1024>
- Maurer, C., & Wiegmann, R. (2011). Effectiveness of Advertising on Social Network Sites: A Case Study on Facebook. In R. Law et al. (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2011*. Springer-Verlag/Wien. DOI: 10.1007/978-3-7091-0503-0_39. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/221357477_Effectiveness_of_Advertising_on_Social_Network_Sites_A_Case_Study_on_Facebook
- Northcott, C., Curtis, R., Bogomolova, S., Olds, T., Vandelanotte, C., Plotnikoff, R., & Maher, C. (2021). Evaluating the effectiveness of a physical activity social media advertising campaign using Facebook, Facebook Messenger, and Instagram. *Translational Behavioral Medicine*, 11(3), 870–881. <https://doi.org/10.1093/tbm/ibaa139>
- Pham, D. L., & Nga, D. Q. (2020). Factors of Facebook Advertising Affecting the Purchase Intention: A Case of Psychological Consulting Service. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(5), 625–637.
- Pradhan, P., Nigam, D., & Ck, T. (2018). Digital marketing and SMES: An identification of research gap via archives of past research. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 23(1). Recuperado de: https://www.ripublication.com/ijaer18/ijaerv13n8_68.pdf
- Purnomo, Y. J. (2023). Digital Marketing Strategy to Increase Sales Conversion on E-commerce Platforms. *Journal of Contemporary Administration and Management*, 1(2), 54–62. DOI: <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.23>
- Rodríguez, M., & Gámez, A. (2021). El impacto del marketing digital en las micro y pequeñas empresas latinoamericanas. *Revista Innovar*, 31(80), 45–58. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.98042>
- Thaha, A. R., Maulina, E., Muftiadi, R. A., & Alexandri, M. B. (2021). Digital Marketing and SMEs: A Systematic Mapping Study. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 5113. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/350276770_Digital_Marketing_and_SMEs_A_Systematic_Mapping_Study
- Wiese, M., Martínez-Climent, C., & Botella-Carrubi, D. (2020). A framework for Facebook advertising effectiveness: A behavioral perspective. *Journal of Business Research*, 109, 76–87. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.041>

Capítulo 7

Estrategias empresariales y políticas públicas para el consumo sostenible en la región transfronteriza California–Baja California desde la generación Z

*Celia Noemí Olmedo Noguera
Manuel Alejandro Ibarra Cisneros
Juan Benito Vela Reyna
Mayra Yesenia Nava Rubio*

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE20259808>



Resumen

Este estudio analiza cómo las estrategias empresariales sostenibles y las políticas públicas influyen en el consumo sostenible de la generación Z en la región transfronteriza California–Baja California. Se llevó a cabo una investigación cualitativa-descriptiva, con diseño no experimental, fundamentada en la revisión de literatura académica, normativa e institucional. Este enfoque permitió reconocer no solo las dimensiones ambientales, sociales y económicas que configuran el consumo sostenible, sino también la manera en que los jóvenes interpretan y legitiman dichas prácticas. Los hallazgos muestran que las empresas que adoptan ecodiseño, mercadotecnia ecológica, responsabilidad social y digitalización logran mayor confianza y lealtad en los consumidores. Al mismo tiempo, las políticas públicas alcanzan un impacto mayor cuando combinan regulación, incentivos, campañas educativas y cooperación binacional. La investigación concluye que el consumo sostenible va más allá del criterio individual y debe entenderse como un fenómeno cultural y social donde la generación Z es el actor central de cambio.

Introducción

Una de las prioridades marcadas en la agenda global es el consumo sostenible, como consecuencia de los desafíos ambientales, sociales y económicos que afronta la humanidad (ONU, 2015). No se trata solo de influir en el estilo de vida individual, sino de provocar un cambio cultural y estructural, y para ello se requiere la participación de empresas, gobiernos y ciudadanía en la creación de modelos de producción y consumo responsables (Belz y Peattie, 2012). En este contexto, la generación Z se convierte en el eje central, debido a su sensibilidad hacia la sostenibilidad, sus valores éticos y su influencia en entornos digitales que transforman las formas de consumo y presionan a los actores institucionales y empresariales (Francis y Hoefel, 2018).

Por lo anterior, resulta pertinente analizar la región transfronteriza California–Baja California por tratarse de un espacio peculiar para analizar estas dinámicas, dado que comparte problemas y soluciones en materia económica, social y ambiental. En estudios recientes se destaca que la generación Z es la que ejerce mayor presión social hacia empresas y gobiernos que no cumplen con estándares ambientales, reforzando su papel de consumidores críticos y proactivos (Zhao et al., 2023; Celaya-Tentori y Barajas-Escamilla, 2024). Para reforzar la confianza y lealtad de los consumidores hacia las marcas, es necesaria la implementación de estrategias empresariales más sostenibles, como el ecodiseño, la responsabilidad social y la digitalización (Horrich et al., 2024; Duong, 2024). Por otro lado, la articulación de estas estrategias empresariales con políticas públicas que fusionan regulación, incentivos, campañas educativas y cooperación binacional tiene un mayor impacto en el consumo sostenible (Do y Do, 2024; Stolyarov et al., 2024).

El propósito de este estudio es analizar que la combinación entre estrategias empresariales y políticas públicas puede fomentar con mayor fuerza el consumo sostenible, dirigiendo la atención al papel de la generación Z como mediadora y moderadora de estas relaciones. El enfoque de la investigación es cualitativo y descriptivo, de carácter no experimental y transversal, con base en la revisión de literatura reciente. Esta metodología permite identificar las dimensiones ambientales, sociales y económicas del consumo sostenible y retomar aportes teóricos como la Teoría del Comportamiento Planificado y la Teoría de la Racionalización Colectiva, mismas que explican cómo las motivaciones individuales se enlazan con factores sociales, culturales y digitales (Nguyen et al., 2023; Halibas et al., 2025).

La investigación parte de la idea de que la intención de actuar de manera sostenible no surge aislada o individualmente, sino de la interacción entre factores estructurales y sociales, potenciados en ambientes digitales. Se busca aportar elementos teóricos y prácticos para entender cómo la interacción transfronteriza entre empresas, gobiernos y ciudadanía puede propiciar el desarrollo de un modelo de consumo más consciente y acorde a los desafíos actuales.

Marco referencial

Definiciones y evolución del concepto de sostenibilidad

El concepto de sostenibilidad surgió con la intención de encontrar un equilibrio entre tres aspectos importantes como el crecimiento económico, el cuidado del medioambiente y la justicia social. Su definición más conocida apareció en 1987 con el Informe Brundtland, un documento que marcó un antes y un después al proponer un modelo de desarrollo capaz de satisfacer las necesidades actuales sin poner en riesgo las oportunidades de las generaciones futuras. Esta propuesta aportó la idea de una responsabilidad compartida entre las generaciones, que hasta hoy sigue siendo una guía ética y normativa para reflexionar sobre cómo producimos, consumimos y nos relacionamos con nuestro entorno (World Commission on Environment and Development, 1987).

En el Simposio de Oslo de 1994, el concepto de sostenibilidad se amplió y comenzó a aplicarse específicamente al ámbito del consumo. En el evento se hizo hincapié en que el consumo de bienes y servicios debía estar orientado no solo a la satisfacción de necesidades inmediatas, sino también a la reducción del impacto ambiental durante todas las fases de producción, distribución, uso y disposición final. Esta definición reforzó la idea de que el consumo sostenible debía analizarse bajo una visión de ciclo de vida, destacando la importancia de minimizar residuos, emisiones contaminantes y uso de materiales tóxicos en su elaboración (Maniates, 2006).

Estudios académicos han desarrollado este concepto desde dos enfoques principales. La orientación hacia los impactos es el primero; este evalúa los patrones de consumo considerando sus efectos ambientales y sociales, utilizando herramientas como la huella de carbono o los análisis de ciclo de vida (Geiger et al., 2018; Vighnesh et al., 2023). El segundo es la orientación hacia la intención, que estudia las motivaciones de los consumidores para adoptar prácticas sostenibles, apoyándose en teorías psicológicas como la Teoría del Comportamiento Planificado (Ajzen, 1991).

En la actualidad, el concepto de sostenibilidad ha evolucionado hacia un sentido más integral. En las últimas dos décadas, la generación Z ha resignificado el concepto, derivado de la integración de prácticas

de consumo responsable y activismo digital como parte de su identidad social. Para ellos, la sostenibilidad se entiende no solo como un compromiso ambiental, sino también como una forma de coherencia ética y cultural frente a los retos globales de la actualidad (Halibas et al., 2025; Masserini et al., 2024).

Consumo sostenible. Dimensiones

El consumo sostenible se entiende como un fenómeno complejo; no se trata solo de una simple preferencia de compra. Implica reconocer la relación entre las dimensiones ambientales, sociales y económicas que impactan en las decisiones de los consumidores. Esta visión permite comprender mejor los factores que afectan el comportamiento de consumo y revela la urgencia de contar con políticas públicas y estrategias empresariales que acompañen y encaminen a la sociedad hacia prácticas más responsables y conscientes.

Dimensión ambiental

La dimensión ambiental del consumo sostenible se enfoca en reducir la huella ecológica que dejan nuestras prácticas de compra y uso de bienes. Esto abarca desde aprovechar mejor los recursos naturales hasta reducir residuos y emisiones contaminantes en la producción. Los principales problemas ambientales globales, como la pérdida de biodiversidad o el aumento de gases de efecto invernadero, están relacionados con las formas de producción y consumo, especialmente en la industria alimenticia (Ran et al., 2024). Bajo este contexto, las políticas públicas se han vuelto sumamente relevantes para las campañas de sensibilización, impuestos ambientales, subsidios a productos sostenibles y regulaciones específicas que ayudan a incentivar cambios en la ciudadanía. Sin embargo, la experiencia indica que estos esfuerzos necesitan acompañarse de estrategias empresariales que incluyan diseño ecológico, etiquetado ambiental y certificaciones confiables, herramientas que faciliten al consumidor elegir opciones menos dañinas y más responsables con el planeta (Yang et al., 2022; Yang et al., 2023).

Dimensión social

En cuanto a la dimensión social del consumo sostenible, se puede asociar a la equidad y la ética en las decisiones de consumo. Implica tener en cuenta cómo nuestras elecciones de compra afectan a los demás, tanto en el presente como en el futuro. Desde esta perspectiva, el consumo responsable no solo busca mitigar impactos ambientales, sino también fomentar prácticas de equidad y solidaridad social al momento de elegir qué consumir y cómo hacerlo. Estudios recientes aseguran que las normas sociales y la influencia entre pares tienen un papel determinante en la adopción de conductas sostenibles (Do y Do, 2024). Asimismo, la participación de la generación Z resulta relevante, ya que ellos han demostrado una orientación más marcada hacia el activismo digital y la presión social sobre empresas y gobiernos para fomentar prácticas de producción y consumo responsables (Iqbal et al., 2024). Los valores colectivos, las creencias y las interacciones sociales amplifican la importancia del consumo sostenible como un compromiso ético que se comparte entre generaciones (Vighnesh et al., 2022).

Dimensión económica

La dimensión económica está enfocada en qué tan eficiente es el consumo sostenible, el valor que los consumidores perciben en el producto o servicio y si realmente vale lo que cuesta. Para que más consumidores opten por prácticas responsables, es necesario que perciban que los productos sustentables, además de contribuir al bienestar ambiental y social, también ofrezcan claros beneficios en cuanto a calidad, durabilidad o ahorro a largo plazo. Por ello, el diseño de políticas públicas de incentivos, como subsidios y certificaciones a las empresas con prácticas sostenibles, ha demostrado tener impactos positivos en la adopción del consumo sostenible, aunque el grado de eficacia dependerá de que los beneficios sean vistos de manera clara y accesible por la población (Yang et al., 2022; 2023). Asimismo, la inversión de las empresas en innovación sostenible puede generar ventajas competitivas, fortaleciendo la lealtad del consumidor y contribuyendo a la consolidación de mercados sostenibles (Ran

et al., 2024). La dimensión económica no se limita al análisis de costos a corto plazo, sino que aprovecha el valor agregado de la sostenibilidad como motor de competitividad y resiliencia empresarial.

Modelos de comportamiento del consumidor sostenible

Diversos modelos teóricos que explican cómo los individuos toman decisiones en relación con prácticas responsables han servido de respaldo para el análisis del consumo sostenible. La Teoría del Comportamiento Planeado (TPB) es de las más influyentes, la cual plantea que las intenciones de comportamiento están determinadas por las actitudes, el control percibido y las normas subjetivas de cada individuo. Estas últimas pueden entenderse como la percepción de expectativas sociales, es decir, lo que uno cree que los demás esperan que haga, y ejercen un efecto directo sobre la intención de adoptar conductas sostenibles (Ajzen, 1991). Investigaciones recientes han mostrado que la opinión y el comportamiento de amigos, familiares, grupos de referencia y figuras públicas intervienen en las decisiones de consumo sostenible (Ali et al., 2022).

En este contexto, el papel de las redes sociales digitales resulta clave, sobre todo en generaciones jóvenes. El contenido compartido en plataformas, ya sea en forma de etiquetas ecológicas, campañas de concientización o recomendaciones de marcas sostenibles, actúa como un catalizador de conductas responsables. La interacción con publicaciones de amigos o influencers genera confianza, validación social y una mayor disposición hacia la compra de productos ecológicos (Ali et al., 2022; Le et al., 2024). Horrich, Ertz y Bekir (2024) enriquecen esta visión al señalar que la calidad, credibilidad y utilidad percibida de la información compartida en estas plataformas influyen de manera decisiva en la adopción del conocimiento sostenible, especialmente cuando los emisores gozan de un alto nivel de confianza.

Otra aportación relevante proviene de la Teoría del Razonamiento Conductual (TRC), que amplía el enfoque tradicional al integrar los motivos sociales como un elemento explicativo. Desde esta perspectiva, las personas no actúan únicamente en función de sus creencias individuales, sino también por razones socialmente justificables, orientadas a evitar

la contradicción entre lo que piensan y lo que hacen, o a preservar su imagen ante los demás. (Wang et al., 2021). Por lo anterior, el entorno social se entiende como un marco donde se alinean creencias, valores y motivaciones que sustentan la acción proambiental y no como un espacio de presión o validación del entorno que rodea. Cuando la sostenibilidad se promueve por personas cercanas o influyentes, la intención de consumo responsable se fortalece (Nguyen et al., 2023).

Para la generación Z, la influencia social tiene una fuerza mayor. Esta generación se caracteriza por ser más sensibles a la responsabilidad colectiva y buscan la coherencia entre identidad y comportamiento. Kara y Min (2024) aseguran que los incentivos sociales, como el reconocimiento y la pertenencia a comunidades sostenibles, aumentan la disposición a adoptar prácticas responsables. Del mismo modo, Zhao et al. (2023) identifican que los valores culturales y la identidad proambiental intervienen en la relación entre influencia social y consumo sostenible, comprobando con esto que, en ciertos contextos, las normas compartidas pueden ser más determinantes que la conciencia individual.

Estos modelos revelan cómo la intención de comportamiento sostenible se cimienta en la unión de factores personales y sociales. Mientras la Teoría del Comportamiento Planeado destaca la importancia de las normas subjetivas, la Teoría del Razonamiento Conductual concentra los motivos sociales y la justificación pública de las acciones, y a su vez la evidencia empírica demuestra que cuando las personas reciben aprobación o reconocimiento en redes sociales o plataformas digitales, esos efectos se refuerzan o se hacen más visibles. Así, el consumo sostenible no puede entenderse únicamente desde las motivaciones individuales, sino también desde lo social y cultural que da forma a las prácticas de las nuevas generaciones.

El consumo sostenible y la generación Z

Para entender la dirección que va tomando el consumo sostenible, es necesario analizar a la generación Z como un actor importante dentro de la dinámica. Han crecido rodeados de tecnología, redes sociales y problemas del cambio climático y la globalización. Estos hechos han

provocado el desarrollo de una mayor conciencia ambiental y social en comparación con generaciones anteriores. Además, demuestra tener mayor interés por la adquisición de productos y marcas que reflejen valores de justicia, transparencia y responsabilidad con el planeta. Entender cómo piensan, qué aspectos valoran y cómo actúan ante la sostenibilidad es relevante, ya que sus decisiones de consumo no solo impactan en los mercados, sino que también influyen en las empresas y en la forma en que estas responden a los retos ambientales y sociales de la actualidad.

Generación Z y sus características sociodemográficas

Los nacidos entre 1997 y 2012 integran la generación Z y se distinguen por haber crecido rodeados de tecnología e inmersos en la globalización. Esto les ha permitido desarrollar una identidad social con mayor conciencia ambiental, equidad y coherencia ética en sus decisiones de consumo. En comparación con generaciones anteriores, manifiestan mayor disposición a pagar precios más elevados o sacrificar comodidad si observan que un producto refleja valores de justicia social y sostenibilidad (Kara y Min, 2024; Masserini et al., 2024).

Actitudes y comportamientos sostenibles de la generación Z

Según estudios recientes, la generación Z muestra altos niveles de conciencia ambiental y un fuerte sentido de responsabilidad colectiva. Las redes sociales y las personas que los rodean influyen en cómo actúan al momento de consumir de forma sostenible, como la influencia de amigos, familiares e influencers. Para ellos, las recomendaciones y las etiquetas ecológicas ayudan a validar la decisión de compra y refuerzan la intención de adoptar prácticas sostenibles (Ali et al., 2022; Le et al., 2024). Asimismo, investigaciones que comparan generación demuestran que esta generaciones ejerce mayor presión social hacia empresas y gobiernos que no cumplen con estándares ambientales, lo que refuerza su figura de consumidores críticos (Zhao et al., 2023).

Dimensiones del consumo sostenible en la generación Z

Valores y creencias

Esta generación se caracteriza por priorizar valores de justicia intergeneracional, equidad y responsabilidad colectiva, lo que fortalece su identidad proambiental y su preferencia por marcas auténticas y éticas (Nguyen et al., 2023; Halibas et al., 2025).

Estilos de vida digitales y consumo en línea

Como nativos digitales, los jóvenes se informan y actúan principalmente a través de plataformas en línea. Las campañas ecológicas, etiquetas digitales y narrativas sostenibles en redes sociales potencian su sensibilidad ambiental, aunque también persiste una brecha entre intención y acción debido a factores como el precio y la conveniencia (Le et al., 2024).

Influencia social y presión de pares

El reconocimiento social y la pertenencia a comunidades sostenibles son aspectos centrales. En muchos casos, las normas sociales compartidas y la presión de pares resultan más determinantes que la conciencia ambiental individual en la adopción de prácticas responsables (Kara y Min, 2024; Do y Do, 2024).

Percepción de valor y confianza en marcas sostenibles

La generación Z no solo evalúa la calidad funcional de los productos, sino también su valor simbólico y ético. La confianza en marcas que demuestran transparencia, trazabilidad y responsabilidad social corporativa es un factor determinante en sus decisiones de compra (Horrich et al., 2024; Iqbal et al., 2024).

Estrategias empresariales para fomentar el consumo sostenible

Concepto y alcance de las estrategias empresariales sostenibles.

Las estrategias empresariales sostenibles son aquellas prácticas que las empresas integran en su forma de trabajar para generar valor económico sin dejar de lado la responsabilidad social y ambiental. No se trata de acciones aisladas o de campañas de imagen, sino de decisiones que forman parte del núcleo del negocio. Cuando la responsabilidad social ambiental se comunica con claridad y se lleva a la práctica de manera coherente, ayuda a que las personas pasen de la intención a la acción, facilitando que realmente elijan productos sostenibles (Duong, 2024). De igual manera, existen herramientas económicas, como impuestos ambientales, subsidios o programas de compras públicas ecológicas, que han mostrado ser útiles para orientar los precios hacia prácticas responsables. Estas herramientas impulsan a las empresas a innovar, además de motivar a los consumidores a tomar decisiones más sostenibles (Stolyarov et al., 2024)

Dimensiones de la estrategia

Producto

En cuanto a la sostenibilidad del producto, las empresas han implementado prácticas de diseño e innovación ecológicas, incorporando materiales reciclados como insumos de su producción, propuesto diseños más duraderos e implementado procesos más eficientes. Aun cuando los consumidores valoran atributos ambientales en sus compras, la calidad, la estética y el precio continúan siendo factores decisivos para su adquisición. Por ello, el éxito de estas estrategias dependerá de integrar los atributos ecológicos con las expectativas tradicionales de del producto (Wang et al., 2024).

Mercadotecnia

El green marketing, el etiquetado ecológico y el storytelling digital son estrategias de mercadotecnia altamente efectivas cuando se dirigen a la generación Z. Crear confianza en el consumidor es un factor determinante, y las investigaciones demuestran que la publicidad transmitida por figuras influyentes (influencers) puede aumentar la intención de compra sostenible cuando se perciben como creíbles. Asimismo, etiquetas verificables y testimonios auténticos fortalecen la lealtad y reducen la idea de riesgo en el consumidor Z (Zhao et al., 2024).

Gestión

La responsabilidad social empresarial (RSE), la economía circular y la innovación abierta se posicionan como ejes estratégicos de gestión. Programas consistentes de RSE ambiental pueden reforzar la conexión entre actitudes proambientales y comportamientos reales de compra (Duong, 2024). Asimismo, la economía circular, que se basa en la reducción, reutilización y reciclaje, y la colaboración con proveedores y comunidades, permite a las empresas alinear sus operaciones con las expectativas sociales y ambientales que tiene la generación Z (Stolyarov et al., 2024).

Digitalización

Finalmente, en las estrategias digitales, las plataformas de e-commerce y redes sociales se han convertido en espacios esenciales para el consumo sostenible. Las reseñas de clientes, la transparencia en la trazabilidad de productos y la comunicación de métricas ambientales verificables tienen un impacto directo en la confianza y el sentimiento del consumidor hacia las marcas. Un análisis de big data en reseñas de productos ecológicos confirma que atributos como el servicio posventa y la comunicación digital transparente son determinantes para consolidar percepciones positivas y generar lealtad (Wang et al., 2024).

Casos de éxito y fracaso en la región fronteriza, California–Baja California

La frontera California–Baja California se ha convertido en un espacio donde los proyectos empresariales muestran tanto logros como fracasos en materia de sostenibilidad, particularmente en sectores como el agua, la agricultura y la energía.

Un ejemplo emblemático de fracaso fue el megaproyecto cervecero de Constellation Brands en Mexicali, cancelado tras la consulta ciudadana de 2020. La fuerte oposición social se debió a la elevada demanda hídrica que suponía instalar la planta en un valle ya afectado por la sobreexplotación de acuíferos y condiciones de sequía prolongada. Investigaciones han señalado que este caso evidenció debilidades en el estado de derecho y en la gobernanza del agua, ya que se priorizaron intereses económicos por encima del derecho humano al agua y de la participación social (Cortez Lara y Martínez Zazueta, 2024; Santes-Álvarez, 2024). Este conflicto marcó un precedente regional al mostrar cómo la ciudadanía puede frenar proyectos que ponen en riesgo la sostenibilidad de los recursos.

En contraste, un caso de éxito se encuentra en la industria vitivinícola del Valle de Guadalupe, Baja California, donde productores han implementado prácticas sostenibles frente a la crisis hídrica y climática. Estas incluyen el uso eficiente del agua, la diversificación de variedades de uva resistentes a la sequía y la transición hacia vinos orgánicos y biodinámicos. Tales medidas no solo responden a la necesidad de adaptación ambiental, sino también a la creciente demanda de consumidores que valoran la autenticidad y la responsabilidad social en los productos (Salas Quesada, 2025).

Por su parte, estudios sobre la agricultura en el Valle Central de California han mostrado que cambiar hacia cultivos de menor consumo hídrico y mejorar la eficiencia del riego podría reducir hasta en un 93 % el uso de agua sin sacrificar la productividad (Boser et al., 2024). Este hallazgo ofrece aprendizajes relevantes para la frontera, donde la agricultura es un sector clave y la crisis del agua exige medidas innovadoras.

Finalmente, en el ámbito energético, California lidera la adopción del hidrógeno verde como parte de su transición hacia energías limpias.

Gracias a políticas públicas y apoyos económicos, se ha logrado avanzar en la descarbonización de sectores difíciles de electrificar, como el transporte y la industria. Este modelo puede servir de referencia para Baja California, que comparte retos similares en infraestructura y demanda energética (Shan y Kittner, 2025).

Estos casos muestran que el éxito o fracaso de las estrategias empresariales sostenibles en la frontera depende de factores como la coherencia entre el discurso y las prácticas, la participación ciudadana, la innovación tecnológica y la gestión responsable de los recursos naturales.

Políticas públicas y consumo sostenible en la región transfronteriza

El consumo sostenible no puede entenderse únicamente desde las decisiones individuales o las estrategias empresariales, sino también dentro de un marco normativo y de políticas públicas que orientan la acción colectiva. En la región transfronteriza California–Baja California, este tema adquiere mayor relevancia por la interacción de dos sistemas regulatorios distintos que, sin embargo, comparten problemáticas ambientales comunes como la gestión del agua, la contaminación del aire y la generación de residuos.

Marco normativo internacional

El punto de partida global lo constituye la Agenda 2030 de la ONU y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular el ODS 12: Producción y Consumo Responsables. Este objetivo insta a gobiernos, empresas y ciudadanos a reducir la huella ambiental mediante políticas de reciclaje, eficiencia energética, etiquetado ecológico y compras públicas responsables (Naciones Unidas, 2015). Estos lineamientos internacionales sirven como referencia tanto para México como para Estados Unidos en el diseño de sus programas locales.

Políticas nacionales y estatales en México

En México, la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) ha puesto en marcha diversas acciones y programas de Producción y Consumo Sustentable con el propósito de impulsar prácticas responsables tanto en empresas como en la ciudadanía. Estas iniciativas incluyen campañas de sensibilización, la promoción de estándares ambientales y el apoyo a la innovación para reducir residuos y hacer un uso más eficiente de los recursos (Gobierno de México, 2024).

Desde el 2013, se despliega en México la Estrategia Nacional de Producción y Consumo Sustentable, diseñada para estandarizar los modelos de producción y consumo con las metas del Objetivo 12 de la Agenda 2030. Este instrumento busca integrar criterios de sustentabilidad en las cadenas productivas, fomentar la innovación y difundir prácticas como el ecodiseño, la reutilización, la reducción de residuos y la certificación ambiental. La estrategia reconoce la importancia de la coordinación entre sector público, empresas y sociedad civil, y se apoya en el Programa Especial de Producción y Consumo Sustentables (PEPyCS), que incorpora mecanismos de transparencia, participación ciudadana y estímulos que favorecen estilos de vida más responsables (Ohtokani y Olvera Lara, 2018).

A estas iniciativas se suman la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA) y las Normas Oficiales Mexicanas (NOM), que en conjunto con los programas federales conforman un marco regulatorio cada vez más completo. Sin embargo, los estudios señalan que su buen resultado depende de factores como la claridad de las normas, la capacidad real de vigilancia, la existencia de incentivos económicos tangibles y la disponibilidad de información confiable para la ciudadanía (Ran et al., 2024; Iqbal et al., 2024).

Políticas nacionales y estatales en Estados Unidos (California)

California continúa siendo líder en políticas ambientales que impactan directamente en el consumo sostenible. Normas como la California Environmental Quality Act (CEQA), regulaciones estrictas de emisiones,

estándares para vehículos limpios y leyes de reciclaje y reducción de residuos son ejemplos claros de cómo un estado puede moldear el comportamiento de consumidores mediante regulaciones, infraestructura y sanciones/incentivos.

Un hallazgo importante es que las políticas que combinan mandatos legales (por ejemplo, regulación, estándares mínimos) con incentivos económicos y campañas de información pública son más efectivas para lograr cambios sostenibles reales en los patrones de consumo (Yang et al., 2022; Yang et al., 2023; Do y Do, 2024).

La región transfronteriza California–Baja California como espacio de estudio

Características socioeconómicas y culturales

La región transfronteriza conformada por California (EE. UU.) y Baja California (México) es una de las más dinámicas del continente, con una población combinada que supera los 7 millones de habitantes, donde destacan ciudades como San Diego, Tijuana y Mexicali. Este espacio se caracteriza por su diversidad cultural y lingüística, así como por el fuerte peso de la migración y los trabajadores commuters, quienes cruzan diariamente la frontera para laborar o consumir bienes y servicios. Tan solo en el puerto de San Ysidro se registran más de 90 000 cruces diarios, lo que convierte a esta región en un nodo de movilidad único a nivel mundial (Armenta y Escala, 2025). Estas interacciones crean una identidad compartida entre ambas culturas y hacen que las personas ajusten sus comportamientos de manera continua para adaptarse a la vida en la frontera.

Interdependencia económica y comercial

La región Cali-Baja se ha consolidado como una megaregión transfronteriza, con fuertes vínculos productivos e industriales. La complementariedad entre la capacidad tecnológica y de innovación de California y la infraestructura manufacturera de Baja California ha dado lugar a

cadenas de valor binacionales, especialmente en sectores como dispositivos médicos, aeroespacial, automotriz y más recientemente en el ámbito energético y de minerales críticos como el litio (Celaya-Tentori & Barajas-Escamilla, 2024; Parés Olguín, 2025). Esta integración económica se apoya en marcos como el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC/USMCA), que fortalece la cooperación regional y otorga ventajas competitivas a las industrias transfronterizas.

Problemas ambientales compartidos

La intensa actividad industrial y urbana también ha generado retos ambientales compartidos. Entre los más relevantes se encuentran la contaminación del aire en las zonas metropolitanas de Tijuana–San Diego y Mexicali–Imperial Valley, la sobreexplotación y contaminación del agua en la cuenca del río Tijuana y el valle de Mexicali, así como los problemas derivados de la gestión de residuos y movilidad urbana (Ganster y Collins, 2017; Cappellano y Rizzo, 2019). La cooperación binacional ha intentado atender estos desafíos mediante acuerdos como el La Paz Agreement de 1983, que establece mecanismos de coordinación para la protección ambiental en la franja fronteriza, aunque persisten limitaciones en la implementación (Acuerdo de La Paz, 1983).

Particularidades del consumidor transfronterizo

El consumidor en esta región posee características únicas derivadas de su movilidad cotidiana y su exposición a dos sistemas normativos, económicos y culturales. Los residentes de Tijuana y Mexicali que cruzan para trabajar o comprar en California ajustan sus prácticas de consumo según precios, tipo de cambio, regulaciones y percepciones de calidad o seguridad. Esto ha dado lugar a un consumidor híbrido, con preferencias moldeadas tanto por los valores culturales mexicanos como por los estilos de vida y tendencias estadounidenses. Además, estudios recientes destacan que la generación Z transfronteriza muestra mayor sensibilidad hacia temas de sostenibilidad, responsabilidad social y consumo ético, aspectos que se reflejan en sus decisiones de compra y en su presión social

hacia empresas y gobiernos (Cappellano y Rizzo, 2019; Celaya-Tentori y Barajas-Escamilla, 2024).

Modelo teórico de la investigación

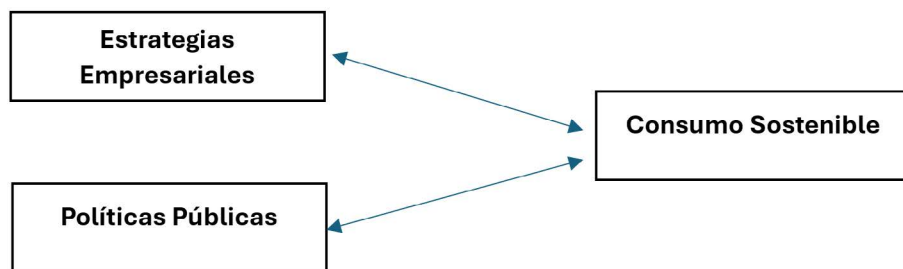
El modelo teórico que se plantea busca mostrar cómo la unión entre las estrategias empresariales sostenibles y las políticas públicas puede influir en el consumo sostenible. Este último se entiende como un conjunto de decisiones responsables que combinan lo ambiental, lo social y lo económico.

En este contexto, las empresas tienen un importante papel, ya que no solo diseñan productos más respetuosos con el medioambiente, sino que también impulsan estrategias de mercadotecnia ecológica y programas de responsabilidad social. Además, aprovechan las herramientas digitales para acercarse al consumidor, generar confianza y mostrar con mayor claridad la transparencia de sus prácticas.

De forma complementaria, las políticas públicas dan el respaldo necesario mediante regulaciones claras, incentivos económicos, programas de educación ambiental y acuerdos de cooperación binacional. Gracias a esta interacción, el consumo sostenible se entiende como la expresión de qué tan dispuestos están los ciudadanos, en especial las nuevas generaciones, a reciclar, adoptar un consumo ético y reconocer con mayor confianza a las marcas que demuestran un compromiso auténtico con la sostenibilidad.

Imagen 1.

Modelo teórico



Fuente: Elaboración propia

Este modelo representa la relación entre tres constructos principales que se operacionaliza en la tabla 1.

Tabla 1.
Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones / Indicadores	Relación en el modelo
Estrategias empresariales	• Producto (ecodiseño, innovación verde) • Mercadotecnia (green marketing, etiquetado ecológico, digital) • Gestión (RSE, economía circular) • Digitalización (transparencia, e-commerce)	Influye positivamente en el Consumo sostenible (H1)
Políticas públicas	• Regulación (leyes, NOM, EPA) • Incentivos (subsidios, deducciones) • Educación (campañas, formación) • Cooperación binacional (México-California)	Influyen positivamente en el Consumo sostenible (H2)
Consumo sostenible (dependiente)	• Ambiental (reciclaje, uso racional de recursos) • Social (consumo ético, justicia intergeneracional) • Económica (valor, disposición a pagar, ahorro a largo plazo)	Variable dependiente, resultado de la interacción de empresas y políticas

Fuente: Elaboración propia con base a la revisión de la literatura

Marco metodológico

Esta investigación se desarrolló con un enfoque cualitativo-descriptivo, basado en la revisión de literatura académica, normativa e institucional relacionada con las estrategias empresariales sostenibles, las políticas públicas y el consumo sostenible. El propósito fue identificar las ideas

principales, teorías y experiencias que ayudan a comprender cómo estos tres ámbitos se relacionan, poniendo especial atención en el papel que juega la generación Z. Como señalan Hernández y Mendoza (2018), este tipo de estudios son útiles cuando se busca entender un fenómeno desde su contexto, priorizando la interpretación más que la medición estadística.

Para ello, se llevó a cabo la búsqueda, organización y análisis de información secundaria reciente y confiable, lo cual permitió construir una visión amplia del tema. Este proceso hizo posible describir las dimensiones ambientales, sociales y económicas que conforman el consumo sostenible, así como el impacto que pueden tener las políticas públicas y las prácticas empresariales. Este análisis permitió tener un panorama general que sirve como base para discutir propuestas de mejora y generar recomendaciones que den respuesta a las necesidades actuales de las empresas y de los jóvenes consumidores, reduciendo el medioambiente.

Resultados

A través del análisis de la literatura se pudo determinar que las estrategias empresariales sostenibles y las políticas públicas son factores relevantes para desarrollar prácticas de consumo responsable dentro de la región transfronteriza California–Baja California. En el ámbito empresarial, se observa que las compañías que tienen operaciones en ambos lados de la frontera están incorporando acciones como el ecodiseño de productos, la mercadotecnia ecológica y la digitalización, y esto está generando mayor confianza y transparencia en la percepción de sus consumidores. La generación Z, en particular, se caracteriza por valorar los esfuerzos que realizan las marcas al comunicar de manera clara y verificable sus procesos, ya que refuerzan su disposición a pagar por productos que consideran afines a sus valores ambientales y sociales.

Adicionalmente, la investigación reveló que los programas y regulaciones en materia ambiental como parte de las políticas públicas, tanto en México como en Estados Unidos, son más efectivas cuando se promueven a través de incentivos económicos, campañas de educación ambiental y acuerdos de cooperación binacional. En el contexto transfronterizo, estas medidas estratégicas permiten alinear esfuerzos y dar coherencia a

un mercado compartido, donde los hábitos de consumo y las tendencias sociales van más allá de la línea divisoria.

La generación Z se posiciona como una figura relevante en la relación entre empresas y gobiernos, ya que posee la capacidad de ampliar mensajes a través de plataformas digitales, aunado a su sensibilidad hacia las causas sociales y ambientales que la convierte en un vínculo entre las prácticas locales con una perspectiva global. En conjunto, los hallazgos muestran que el consumo sostenible en la región transfronteriza no depende solo de decisiones individuales, sino de la combinación de estrategias empresariales, políticas públicas y dinámicas sociales compartidas, donde los jóvenes dan respaldo y fuerza a las prácticas de sostenibilidad.

Conclusiones y recomendaciones

El consumo sostenible en la región transfronteriza California–Baja California es el resultado de la interacción entre empresas, gobiernos y ciudadanía. El consumo sostenible no se reduce a un comportamiento individual, sino a una práctica que refleja un contexto social donde influyen tanto las políticas públicas y las estrategias empresariales como los valores y estilos de vida de la generación Z.

La intención de actuar de forma sostenible surge de la combinación de factores personales y sociales. La Teoría del Comportamiento Planificado muestra cómo las personas actúan según lo que creen que otros esperan de ellas, y la Teoría de la Racionalización Colectiva habla de la necesidad que tienen las personas de justificar públicamente sus decisiones de consumo. Para la generación Z, la interacción social está fuertemente ligada a su presencia en los medios digitales, donde la influencia de amigos, familiares e influencers se amplifica, convirtiendo la validación social en un factor clave para adoptar o rechazar prácticas responsables.

Por lo anterior, esta investigación demuestra que el consumo sostenible debe entenderse dentro de un contexto cultural transfronterizo, en el que los jóvenes no solo consumen, sino que también dan legitimidad y obligan a transformar prácticas empresariales y gubernamentales hacia la sostenibilidad. Reconocer a la generación Z como una figura central

en esta dinámica propiciará el diseño de políticas y estrategias más sensibles a ellos, capaces de impulsar un modelo de consumo más consciente, compartido y alineado con los retos ambientales y sociales actuales.

Referencias bibliográficas

- Acuerdo de Cooperación para la Protección y Mejora del Medio Ambiente en la Zona Fronteriza entre los Estados Unidos de América y los Estados Unidos Mexicanos (La Paz, 14 de agosto de 1983). Tratados y otros actos internacionales, 10827. Oficina de Publicaciones del Gobierno de EE.UU. <https://www.epa.gov/sites/default/files/2015-09/documents/lapazagreement.pdf>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Ali, M., Ullah, S., Ahmad, M. S., Cheok, M. Y., & Alenezi, H. (2022). Assessing the impact of green consumption behavior and green purchase intention among millennials toward sustainable environment. *Environmental Science and Pollution Research*, 30, 23335–23347. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-23811-1>
- Armenta Álvarez, C., & Escala Rabadán, L. (2025). La presentación de la persona en el cruce cotidiano. Commuters y frontera performativa en las Californias. *Frontera Norte*, 37, Art. 08. <https://doi.org/10.33679/rfn.v1i1.2390>
- Cappellano, F., & Rizzo, A. (2019). Economic drivers in cross-border regional innovation systems. *Regional Studies, Regional Science*, 6(1), 460–468. <https://doi.org/10.1080/21681376.2019.1663256>
- Celaya-Tentori, M., & Barajas-Escamilla, M. R. (2024). The building of cross-border mega-regions: The Cali-Baja experience. *Revista de Estudios Andaluces*, 48, 67–92. <https://doi.org/10.12795/rea.2024.i48.04>
- Do, V. T. H., & Do, L. T. (2024). The effectiveness of social norms in promoting green consumption. *Social Responsibility Journal*, 20(3), 444–461. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2022-0466>
- Duong, C. D. (2024). Environmental corporate social responsibility initiatives and the attitude–intention–behavior gap in green consumption.

- Social Responsibility Journal*, 20(2), 305–325. <https://doi.org/10.1108/SRJ-11-2022-0487>
- Ellen MacArthur Foundation. (2019). *Completing the picture: How the circular economy tackles climate change*. Ellen MacArthur Foundation. <https://ellenmacarthurfoundation.org/completing-the-picture>
- Ganster, P., & Collins, K. (2017). Binational cooperation and twinning: A view from the US–Mexican border, San Diego, California, and Tijuana, Baja California. *Journal of Borderlands Studies*, 32(4), 497–511. <https://doi.org/10.1080/08865655.2016.1198582>
- Geiger, S. M., Fischer, D., & Schrader, U. (2018). Measuring what matters in sustainable consumption: An integrative framework for the selection of relevant behaviors. *Sustainable Development*, 26(1), 18–33. <https://doi.org/10.1002/sd.1688>
- Gobierno de México. (2024). Producción y consumo sustentable. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT). <https://www.gob.mx/semarnat/acciones-y-programas/produccion-y-consumo-sustentable>
- Halibas, A., Akram, U., Hoang, A.-P., & Hoang, M. D. T. (2025). Unveiling the future of responsible, sustainable, and ethical consumption: A bibliometric study on Gen Z and young consumers. *Young Consumers*, 26(7), 142–171. <https://doi.org/10.1108/YC-11-2024-2327>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana de España.
- Horrich, A., Ertz, M., & Bekir, I. (2024). The effect of information adoption via social media on sustainable consumption intentions: The moderating influence of gender. *Current Psychology*, 43, 16349–16362. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05526-9>
- Iqbal, A., Saraswati, E., Sutrisno, T., & Tojibussabirin, M. (2024). Green consumption behaviour in Indonesia: Exploring the role of government support. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2439546. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2439546>
- Kara, A., & Min, M. K. (2024). Gen Z consumers' sustainable consumption behaviors: Influencers and moderators. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 25(1), 124–142. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-08-2022-0263>

- Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127, 221–232. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>
- Le, N., Lam, P. H., Tuyet, C. H., & Hoa, N. T. L. (2024). Impact of emotional perceptions and social influences on green consumption practices in Vietnam. *Challenges in Sustainability*, 12(1), 34–51. <https://doi.org/10.56578/cis120103>
- Maniates, M. (2006). Sustainable consumption. *The Journal of Industrial Ecology*, 9(1–2), 173–176. <https://doi.org/10.1162/108819806775545303>
- Masserini, L., Bini, M., & Difonzo, M. (2024). Is Generation Z more inclined than Generation Y to purchase sustainable clothing? *Social Indicators Research*, 175, 1155–1171. <https://doi.org/10.1007/s11205-024-03328-5>
- Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible: 12. Producción y consumo responsables*. Organización de las Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-consumption-production/>
- Nguyen, T. K. C., Pham, H. L., Nguyen, T. T. N., & Do, H. G. (2023). Investigating the determinants of green consumption intention in Vietnam. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 21(3), 651–670. <https://doi.org/10.38203/jiem.021.3.0036>
- Ohtokani, E. U., & Olvera Lara, H. H. (2018). *Estado de derecho y uso del agua: Proyecto cervero en Baja California*. Centro de Estudios Superiores Navales (CESNAV). https://cesnav.uninav.edu.mx/cesnav/ININVESTAM/docs/docs_analisis/da_08-18.pdf
- Parés Olguín, F. (2025). *California-Baja California Lithium Hub (Mexi-CaLi Hub)*. UC Davis Policy Brief. <https://doi.org/10.7922/G20863N3>
- Ran, Y., Van Rysselberge, P., Macura, B., Persson, U. M., Abu Hatab, A., Jonell, M., Lindahl, T., & Röö, E. (2024). Effects of public policy interventions for environmentally sustainable food consumption: A systematic map of available evidence. *Environmental Evidence*, 13(10). <https://doi.org/10.1186/s13750-024-00333-6>
- Springmann, M., Clark, M., Mason-D'Croz, D., Wiebe, K., Bodirsky, B. L., Lassaletta, L., ... Willett, W. (2018). Options for keeping the food

- system within environmental limits. *Nature*, 562(7728), 519–525. <https://doi.org/10.1038/s41586-018-0594-0>
- Stolyarov, V., Dzodzikova, F., & Alieva, E. (2024). Implementing economic strategies to promote sustainable consumption. *Reliability: Theory & Applications*, 19(3), 1595–1602.
- Vighnesh, N. V., Balachandra, P., Chandrashekar, D., & Sawang, S. (2022). How cultural values influence sustainable consumption behavior? An empirical investigation in a non-Western context. *Sustainable Development*, 30(6), 1425–1439. <https://doi.org/10.1002/sd.2436>
- Vighnesh, V., Gupta, A., & Singh, R. K. (2022). How cultural values influence sustainable consumption behavior: An empirical analysis. *Sustainable Development*, 30(6), 1425–1439. <https://doi.org/10.1002/sd.2297>
- Wang, J., Shen, M., & Chu, M. (2021). Why is green consumption easier said than done? Exploring the green consumption attitude–intention gap in China with behavioral reasoning theory. *Cleaner and Responsible Consumption*, 2, 100015. <https://doi.org/10.1016/j.clrc.2021.100015>
- Wang, L., Chen, L., & Li, C. (2024). Research on strategies for improving green product consumption sentiment from the perspective of big data. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 79, 103802. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103802>
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future: Report of the World Commission on Environment and Development*. United Nations. <https://www.are.admin.ch/are/en/home/media/publications/sustainable-development/brundtland-report.html>
- Yang, M., Chen, H., Long, R., & Yang, J. (2022). The impact of different regulation policies on promoting green consumption behavior based on social network modeling. *Sustainable Production and Consumption*, 32, 468–478. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.05.007>
- Yang, M., Chen, H., Long, R., & Yang, J. (2023). How does government regulation shape residents' green consumption behavior? A multi-agent simulation considering environmental values and social interaction. *Journal of Environmental Management*, 331, 117231. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.117231>

- Zhao, H., Gao, Q., Wu, Y., Wang, Y., & Zhu, X. (2023). What influences green consumption behavior among urban consumers in China? The role of social values, environmental identity, and cultural harmony. *Frontiers in Psychology, 14*, 1122335. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1122335>
- Zhao, X., Zhu, Z., Shan, M., Cao, R., & Chen, H. (2024). “Informers” or “entertainers”: The effect of social media influencers on consumers’ green consumption. *Journal of Retailing and Consumer Services, 77*, 103647. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103647>

Capítulo 8

La inteligencia artificial como mediadora del aprendizaje en la educación superior

*Miguel Angel Morales Almada
Marcela Reyes Pazos*

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE20259815>



Resumen

La inteligencia artificial (IA) ha ido tomando relevancia hoy en día como un agente transformador en la educación superior, modificando la interacción entre docentes, estudiantes y los contenidos educativos, así como la forma tradicional del aprendizaje. Herramientas tales como tutores inteligentes, asistentes virtuales y sistemas de aprendizaje adaptativo nos permiten personalizar la enseñanza, ofreciendo retroalimentación inmediata a los estudiantes y fortaleciendo su autonomía. Es por ello que el uso de la IA en la educación trae grandes beneficios, pero a su vez presenta desafíos importantes, tales como asegurar que todos tengan acceso a esta tecnología, que se emplee con responsabilidad y se redifina el papel actual de los docentes. Esta investigación busca comprender cómo la IA puede actuar como mediadora del aprendizaje, complementando la función humana sin llegar a reemplazarla, y promoviendo procesos cognitivos, metacognitivos y socioafectivos más efectivos que contribuyan a la construcción de un aprendizaje significativo y de calidad para el estudiante. Se examinan los fundamentos teóricos de la mediación educativa, se identifican las principales aplicaciones de la IA y se propone una integración ética y formativa, fomentando la alfabetización digital y el desarrollo de competencias docentes y estudiantiles, así como también la capacitación docente en estas nuevas tecnologías. Asimismo, se analizan los riesgos y dilemas éticos que pueden surgir asociados al uso de estas herramientas tecnológicas y se destacan las oportunidades de innovación educativa que la IA ofrece para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta investigación proporciona una visión integral que orienta la adopción responsable de herramientas con IA en entornos universitarios, fortaleciendo prácticas docentes inclusivas centradas en el aprendizaje, que al mismo tiempo contribuyan en el diseño de estrategias institucionales y políticas educativas que aprovechen el potencial de estas herramientas de manera ética y responsable.

Introducción

La inteligencia artificial (IA) se ha convertido en una de las tecnologías más influyentes en la transformación de la educación superior hoy en día. Su incorporación en los entornos universitarios ha modificado las dinámicas de enseñanza, aprendizaje y evaluación, ofreciendo nuevas posibilidades para la personalización del conocimiento y la retroalimentación inmediata. Según la UNESCO (2019), las aplicaciones de IA tales como los tutores inteligentes, sistemas de aprendizaje adaptativo y los asistentes virtuales pueden contribuir al desarrollo de una educación más inclusiva, flexible y centrada en el estudiante. Estas herramientas permiten optimizar la gestión del tiempo de estudio, fortalecer la autonomía del estudiante y facilitar la construcción de aprendizajes significativos mediante la retroalimentación continua y adaptativa. Sin embargo, su integración plantea importantes desafíos pedagógicos y éticos, particularmente en relación con el papel del docente, la mediación del aprendizaje, la equidad tecnológica y la necesidad de desarrollar competencias digitales críticas en los estudiantes.

Desde un enfoque teórico, el aprendizaje mediado por IA puede analizarse desde el punto de vista de la teoría sociocultural de Vygotsky, que concibe el aprendizaje como un proceso social que ocurre a través de la interacción y la mediación de herramientas culturales. En este marco, la IA representa una forma de mediación tecnológica que amplía las funciones cognitivas y formativas del proceso educativo, promoviendo experiencias de aprendizaje colaborativas, autónomas y reflexivas. De acuerdo con De Pablos Pons (2018), las tecnologías digitales no solo facilitan la transmisión del conocimiento, sino que reconfiguran las prácticas comunicativas y pedagógicas, generando entornos de aprendizaje más dinámicos y participativos. La IA, entonces, se posiciona como un mediador que potencia la personalización del aprendizaje y la autorregulación del estudiante, sin sustituir la interacción humana ni la guía docente, esenciales para el desarrollo de competencias socioemocionales y críticas.

En los últimos años, el concepto de IA ha evolucionado desde sus bases simbólicas hacia enfoques híbridos que integran dimensiones cognitivas

y sociales. Labañino Palmeiro et al. (2025) destacan que este cambio epistemológico permite comprender la IA no solo como una herramienta técnica, sino también como un agente cognitivo capaz de intervenir de manera significativa en los procesos formativos y en la construcción de conocimiento contextualizado. Complementariamente, Vásquez Cruceta (2025) señala que la IA actúa como mediadora cognitiva y formativa en el aprendizaje autónomo universitario, optimizando la gestión del tiempo, fomentando la autorregulación y fortaleciendo el pensamiento crítico. Sin embargo, se advierte que su implementación requiere de una mediación pedagógica ética y responsable, orientada por docentes capacitados y conscientes del impacto social y educativo de estas tecnologías.

En el contexto de la educación superior mexicana, la incorporación de la IA se enfrenta a desafíos estructurales que incluyen la brecha digital, la insuficiente capacitación docente, la disponibilidad limitada de infraestructura tecnológica y la necesidad de políticas institucionales claras que orienten su uso ético y formativo. La UNESCO (2022) enfatiza la importancia de garantizar que la IA se utilice bajo principios de justicia, equidad, transparencia y respeto a la dignidad humana, asegurando que su adopción fortalezca la educación inclusiva y equitativa. Por ello, resulta fundamental concebir la IA no como un sustituto de la labor docente, sino como un mediador que complementa y potencia la enseñanza, apoyando la personalización del aprendizaje, la retroalimentación inmediata y la construcción de entornos educativos más participativos, colaborativos y adaptativos.

Bajo estas premisas, esta investigación tiene como objetivo analizar el papel de la inteligencia artificial como mediadora del aprendizaje en la educación superior, identificando sus implicaciones pedagógicas, éticas y formativas, y evaluando cómo contribuye a la transformación de los procesos de enseñanza-aprendizaje. De manera específica, se busca examinar los fundamentos teóricos de la mediación educativa vinculados al uso de la IA, identificar sus principales aplicaciones y su impacto en los roles del docente y del estudiante, así como proponer orientaciones pedagógicas que permitan integrar la IA de manera crítica, ética y formativa en los contextos universitarios. Con ello, se pretende ofrecer una comprensión integral que guíe la adopción responsable de estas tecnolo-

gías, promoviendo una educación superior más equitativa, innovadora y centrada en el desarrollo pleno de las competencias humanas, digitales y socioemocionales de los estudiantes.

Marco referencial

Fundamentos socioculturales del aprendizaje

La comprensión del aprendizaje mediado por la inteligencia artificial (IA) exige reconocer los fundamentos teóricos del desarrollo cognitivo y social del ser humano. Desde la perspectiva sociohistórica de Vygotsky, el aprendizaje se concibe como un proceso social en el que la interacción con el entorno cultural y con otros individuos es esencial para el desarrollo de las funciones psicológicas superiores. Según Vygotsky (1979), el aprendizaje ocurre a través de la mediación, entendida como la interacción entre el individuo, los agentes mediadores (docentes o pares) y los instrumentos mediadores (herramientas, lenguaje o tecnología). Esta mediación no solo facilita la adquisición de conocimientos, sino que también permite internalizar normas culturales, habilidades de pensamiento complejo y competencias sociales, promoviendo un aprendizaje que integra lo cognitivo con lo afectivo y lo social.

López Niño (2017) amplía esta visión al destacar la relevancia de la mediación, la internalización y la zona de desarrollo próximo como procesos que permiten al estudiante construir conocimiento mediante la guía de un mediador experto. En esta misma línea, el constructivismo concibe el conocimiento como una construcción activa, individual y social, en la que la mediación pedagógica actúa como puente entre la experiencia personal y el saber culturalmente elaborado. Esto implica que el aprendizaje efectivo no depende únicamente de la acumulación de información, sino de la capacidad del estudiante para vincularla con su contexto, reflexionar críticamente y aplicarla en situaciones prácticas y colaborativas.

En el contexto actual de la educación superior, esta mediación se transforma debido a la irrupción de tecnologías digitales e inteligentes. De Pablos Pons (2018) sostiene que las tecnologías digitales deben

entenderse como agentes culturales que reconfiguran la comunicación educativa y favorecen la creación de entornos colaborativos, reflexivos y flexibles. Matute (2025) coincide al señalar que el rol mediador del docente se adapta a los nuevos paradigmas de aprendizaje, integrando herramientas tecnológicas y entornos virtuales que fomentan la participación activa, la resolución de problemas complejos y la construcción de conocimiento compartido en espacios híbridos, presenciales y virtuales.

Desde esta óptica, la alfabetización digital crítica adquiere un papel central en la mediación educativa contemporánea. Cajavilca Reyes, Pérez-Hernández y Cerrillo Martín (2025) sostienen que el uso de tecnologías emergentes, como la IA, debe ir más allá del manejo técnico e instrumental, promoviendo competencias críticas que permitan al estudiante analizar, cuestionar y transformar su entorno tecnológico. Este enfoque implica comprender las implicaciones cognitivas, éticas y sociales de la tecnología, así como desarrollar la capacidad de reflexionar sobre el impacto de los algoritmos, los sesgos digitales y la producción del conocimiento mediado por sistemas inteligentes. La alfabetización digital crítica también fomenta la capacidad de seleccionar, evaluar y utilizar fuentes de información confiables, fortaleciendo la autonomía y la responsabilidad en el aprendizaje.

Asimismo, Mora Cárdenas y Guerra Rodríguez (2024) plantean que la mediación tecnológica, al integrarse en los procesos formativos, exige una transformación profunda de las competencias docentes. Según los autores, los educadores deben desarrollar habilidades digitales, reflexivas y socioemocionales que les permitan orientar el aprendizaje desde una perspectiva humanista. En este sentido, la mediación del conocimiento a través de la IA no sustituye la guía docente, sino que reconfigura las dinámicas pedagógicas y demanda un equilibrio entre lo tecnológico y lo humano, coherente con la teoría sociocultural del aprendizaje. Esto requiere que los docentes adopten roles de facilitadores críticos, capaces de fomentar la creatividad, la colaboración y la autorregulación en los estudiantes.

Complementariamente, desde las teorías contemporáneas del aprendizaje, el conectivismo amplía la comprensión de la mediación educativa en entornos digitales. Esta perspectiva, propuesta por Siemens

(2005) y Downes (2012), sostiene que el aprendizaje ocurre dentro de redes dinámicas de información, donde el conocimiento se distribuye en múltiples nodos y la capacidad de aprender radica en la habilidad para establecer y mantener esas conexiones. López De La Cruz y Escobedo Bailón (2021) destacan que el conectivismo redefine el rol del estudiante como un nodo activo dentro de una red de aprendizaje, y reconoce que la inteligencia artificial puede actuar como un facilitador de conexiones inteligentes, potenciando la organización del conocimiento, la toma de decisiones y la resolución de problemas complejos en entornos educativos interconectados. No obstante, la mediación tecnológica y el uso de estas herramientas no deben sustituir la presencia del docente, sino fortalecer su papel como orientador crítico y mediador del conocimiento. De este modo, la integración del conectivismo con la teoría sociocultural permite entender que el aprendizaje mediado por inteligencia artificial no se basa únicamente en la interacción humana, sino también en la habilidad del individuo para aprender, gestionar información de manera crítica y participar activamente en comunidades digitales de conocimiento, fortaleciendo la construcción colectiva y la colaboración académica.

La inteligencia artificial como mediadora educativa en la educación superior

La inteligencia artificial ha emergido como un agente mediador que redefine los procesos de enseñanza y aprendizaje en la educación superior. La UNESCO (2019) reconoce que los sistemas de IA pueden analizar grandes volúmenes de datos, personalizar contenidos y ofrecer retroalimentación inmediata, lo que permite ampliar las posibilidades del aprendizaje adaptativo y autónomo. En este sentido, la IA se convierte en una herramienta que promueve la personalización, mejora la eficiencia del aprendizaje y favorece la autonomía del estudiante, permitiendo también la creación de rutas formativas individualizadas basadas en intereses, estilos de aprendizaje y necesidades cognitivas específicas.

El Banco Mundial (2025) subraya que la IA optimiza la eficiencia educativa al generar experiencias personalizadas y flexibles, adaptadas a las necesidades individuales. Holmes, Bialik y Fadel (2019) agregan

que la mediación de la IA se materializa mediante tutores inteligentes, asistentes virtuales y plataformas de análisis del aprendizaje que promueven la autorregulación, el pensamiento crítico y la colaboración. No obstante, estas herramientas deben complementar, y no reemplazar, al docente, funcionando como soporte para la planificación, seguimiento y evaluación de los aprendizajes de manera más eficiente y precisa.

Labañino Palmeiro et al. (2025) evidencian la evolución epistemológica del concepto de IA, desde los modelos simbólicos hasta los enfoques híbridos que integran procesos cognitivos, sociales y computacionales. Esta transición refuerza el papel de la IA como mediador cognitivo capaz de generar aprendizajes contextualizados, participativos y significativos. González-Campos, López-Núñez y Araya-Pérez (2024) sostienen, por su parte, que las instituciones de educación superior deben formar profesionales capaces de interactuar críticamente con estas herramientas, comprendiendo sus alcances, limitaciones y consecuencias éticas, para garantizar un uso responsable y reflexivo de la tecnología en los procesos educativos.

En el plano formativo, Vásquez Cruceta (2025) considera que la IA, como mediadora cognitiva, puede optimizar el tiempo de estudio, fortalecer la autonomía y mejorar la calidad de los aprendizajes mediante la retroalimentación inmediata. De forma complementaria, Menacho Ángeles (2024) señala que su aplicación adecuada puede promover la autorregulación, la motivación estudiantil y el pensamiento crítico, siempre que esté acompañada de un enfoque ético y pedagógico que evite la dependencia tecnológica y fomente el aprendizaje significativo.

Mora Cárdenas y Guerra Rodríguez (2024) profundizan en este punto al destacar que la IA redefine el papel del docente en la mediación educativa. Su investigación muestra que los profesores deben transitar de un rol transmisor de información a uno orientador y crítico, capaz de interpretar los resultados producidos por los sistemas inteligentes y transformarlos en estrategias pedagógicas con sentido formativo. Esta reconceptualización docente se vincula directamente con la alfabetización digital crítica descrita por Cajavilca Reyes et al. (2025), que enfatiza la necesidad de usar la IA para empoderar al estudiante, no para automatizar su aprendizaje, fomentando así la autonomía y la reflexión ética en la construcción del conocimiento.

Ambos enfoques coinciden en que la mediación de la IA no se limita al uso de herramientas, sino que implica un proceso de reflexión pedagógica sobre cómo el conocimiento se construye y distribuye en entornos digitales, rescatando el valor del acompañamiento humano, la ética educativa y el desarrollo integral de competencias socioemocionales y cognitivas. La IA, además, facilita la integración de metodologías activas como el aprendizaje basado en proyectos y la gamificación, potenciando la creatividad y la resolución colaborativa de problemas.

Implicaciones éticas y humanistas

El uso de la IA en la educación universitaria genera dilemas éticos que exigen una respuesta humanista. La UNESCO (2025) plantea que toda implementación tecnológica debe basarse en los principios de equidad, inclusión, transparencia y respeto a la dignidad humana, orientando la IA hacia una educación justa y centrada en la persona. Esto implica que los sistemas de IA no solo deben ser técnicamente eficaces, sino también responsables socialmente y culturalmente contextualizados.

Carrera (2001) advierte que la tecnología nunca debe reemplazar la interacción humana, sino potenciarla, ya que el vínculo entre docente y estudiante constituye la base del aprendizaje significativo. Vásquez Cruceta (2025) refuerza esta postura al señalar que la mediación ética implica promover competencias digitales y morales que favorezcan la autorregulación, la reflexión crítica y eviten la dependencia de los sistemas automatizados. Asimismo, plantea que los estudiantes deben ser conscientes de la influencia de los algoritmos en la construcción del conocimiento y aprender a utilizarlos de manera crítica.

Mora Cárdenas y Guerra Rodríguez (2024) complementan esta visión al proponer el concepto de “mediación humanista asistida por tecnología”, en la que la empatía, la reflexión crítica y la responsabilidad social guían las decisiones pedagógicas en entornos mediados por IA. Esta noción se articula con la alfabetización digital crítica planteada por Cajavilca Reyes et al. (2025), quienes sostienen que la educación universitaria debe formar sujetos éticos y conscientes del impacto de las tecnologías sobre la sociedad, promoviendo una mirada crítica ante los

discursos tecnocéntricos. De esta manera, la ética y la humanización del aprendizaje se convierten en ejes fundamentales para integrar la IA de manera responsable.

Por otro lado, Pérez, Sagrado, González y de Bedout (2024) aportan una dimensión filosófica al argumentar que la ética de la IA debe sustentarse en una “pedagogía del cuidado” que promueva la justicia, la veracidad y la autonomía, garantizando que las herramientas digitales refuercen la creatividad, el pensamiento crítico y la libertad de pensamiento. Así, la implementación de IA en educación requiere un marco normativo y pedagógico que asegure que estas tecnologías se utilicen como instrumentos de mejora educativa y desarrollo integral del estudiante, sin comprometer valores éticos ni derechos fundamentales.

Implicaciones pedagógicas para la práctica docente universitaria

La convergencia entre la teoría sociocultural y las aplicaciones educativas de la IA exige una reconfiguración del papel docente. El profesor se transforma en diseñador de experiencias de aprendizaje mediadas por estas nuevas tecnologías, donde la IA actúa como apoyo para la exploración, la personalización y la retroalimentación (Holmes et al., 2019). Esta transformación permite diversificar estrategias didácticas, integrar metodologías activas y crear entornos más inclusivos y colaborativos, potenciando la autonomía del estudiante.

Mora Cárdenas y Guerra Rodríguez (2024) destacan que esta transición implica desarrollar tres dimensiones clave en la formación docente: la competencia digital, la competencia reflexiva y la competencia socioemocional. Dichas competencias permiten integrar la IA desde una visión crítica, evitando un uso meramente instrumental. Cajavilca Reyes et al. (2025) coinciden en que la alfabetización digital crítica debe formar parte de la práctica pedagógica universitaria, promoviendo entornos de aprendizaje democráticos, inclusivos y éticos, y fomentando la capacidad de análisis crítico sobre los recursos tecnológicos utilizados.

García Zabala, Pulido, Alba y Campos (2025) sostienen que la verdadera transformación educativa no reside únicamente en la adopción

tecnológica, sino en la consolidación de una cultura pedagógica crítica e inclusiva, donde el docente mantenga su rol mediador y el estudiante asuma una posición activa en la construcción del conocimiento. En esta línea, Vásquez Cruceta (2025) y Menacho Ángeles (2024) resaltan que la IA, utilizada con fines formativos, puede fortalecer la productividad académica, la autorregulación, la creatividad y la colaboración, siempre que su uso esté guiado por principios éticos y pedagógicos.

En suma, la integración de la IA en la educación superior requiere una mediación tecnológica sustentada en valores humanistas, alfabetización crítica y reflexión ética. Solo así podrá consolidarse una educación universitaria innovadora que equilibre el desarrollo tecnológico con la formación integral, potenciando la autonomía, la equidad y la creatividad del aprendizaje, y fomentando habilidades transferibles para la vida profesional y ciudadana.

Retos y perspectivas futuras de la IA en la educación universitaria

La incorporación de la inteligencia artificial (IA) en la educación universitaria latinoamericana ofrece oportunidades significativas para la innovación pedagógica, pero también plantea desafíos éticos, estructurales y formativos que deben abordarse con visión estratégica. En México, el estudio de Sánchez Mendiola y Carbajal Degante (2023) sobre la IA generativa destaca que, si bien estas herramientas permiten la personalización del aprendizaje, la generación automática de contenidos y la retroalimentación inmediata, también implican riesgos como la superficialidad en la construcción del conocimiento, la dependencia tecnológica y la disminución del pensamiento crítico. Esto evidencia la necesidad de diseñar políticas institucionales y estrategias pedagógicas que prioricen el aprendizaje profundo y significativo.

De manera complementaria, Martínez Bonilla (2025) señala que la IA puede optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje mediante la adaptación curricular, la mejora de la eficiencia educativa y la retroalimentación continua. Sin embargo, su implementación requiere fortalecer la formación docente, replantear las prácticas evaluativas tradicionales y

establecer estructuras institucionales éticas que orienten su uso responsable. Por su parte, Rodríguez (2025) evidencia que muchas universidades latinoamericanas enfrentan resistencias al cambio, limitaciones en infraestructura, vacíos regulatorios y escasa cultura digital, lo que puede restringir el potencial transformador de estas tecnologías.

Uno de los retos más urgentes es la brecha digital: la falta de infraestructura tecnológica adecuada, conectividad estable y recursos técnicos limita el acceso equitativo a la IA, convirtiéndola en un privilegio para unos pocos. A este desafío se suma la formación docente, que debe trascender el simple manejo de herramientas digitales para incluir competencias críticas, éticas y pedagógicas, capaces de integrar la IA de manera significativa en los procesos de aprendizaje. Además, la inclusión de estudiantes con necesidades educativas diversas requiere que los sistemas de IA se diseñen con accesibilidad, adaptabilidad y sensibilidad cultural.

El componente ético es igualmente central. La IA universitaria maneja información sensible de estudiantes y docentes, por lo que se requieren mecanismos sólidos de transparencia, privacidad y rendición de cuentas. Sin estos, los sistemas pueden reproducir desigualdades o vulnerar derechos fundamentales. Asimismo, la evaluación académica debe evolucionar: exámenes tradicionales y ensayos estandarizados pueden ser insuficientes frente a la capacidad de las IA generativas. Es necesario implementar evaluaciones auténticas que evidencien el proceso de aprendizaje, como proyectos, portafolios, debates y reflexiones críticas, promoviendo habilidades de pensamiento crítico y creativo.

De cara al futuro, la IA debe concebirse como un complemento al rol del docente, no como un reemplazo. Las universidades que logren articular innovación tecnológica con una visión ética, inclusiva y formativa podrán construir entornos educativos más flexibles, personalizados y participativos. Esto requiere políticas institucionales sólidas que contemplen inversión equitativa en infraestructura, capacitación continua del profesorado, normativas claras sobre el uso de IA, pilotaje gradual de herramientas y evaluación sistemática de su impacto. Asimismo, se prevé que la integración de IA genere nuevas formas de colaboración internacional, intercambio de conocimiento y acceso a contenidos de calidad en tiempo real.

En conclusión, la IA tiene el potencial de fortalecer la mediación del aprendizaje universitario, siempre que su implementación esté guiada por criterios críticos, éticos y humanistas. Su adopción debe potenciar las capacidades humanas como el juicio, el pensamiento crítico, la creatividad y el acompañamiento, consolidando así una educación superior más equitativa, innovadora y consciente de su responsabilidad social, y capaz de preparar profesionales capaces de enfrentar los retos del siglo XXI.

Marco metodológico

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con diseño documental, centrado en el análisis, interpretación y sistematización de información proveniente de fuentes académicas y oficiales sobre la inteligencia artificial (IA) como mediadora del aprendizaje en la educación superior. Su propósito fue identificar y comprender los aportes teóricos, las tendencias actuales y las implicaciones pedagógicas, éticas y formativas que surgen del uso de la IA en contextos universitarios, considerando su impacto en la transformación de los procesos de enseñanza, aprendizaje y mediación educativa.

El estudio se sustentó exclusivamente en la revisión de literatura científica, informes institucionales y documentos normativos, sin la aplicación de instrumentos empíricos ni la realización de entrevistas o encuestas. Las fuentes se seleccionaron a partir de bases de datos especializadas como Scopus, RedALyC, SciELO, ERIC y Google Scholar, priorizando artículos revisados por pares, publicaciones recientes (2017–2025) y documentos emitidos por organismos internacionales como la UNESCO y el Banco Mundial. Esta selección rigurosa permitió garantizar la fiabilidad de la información y el abordaje actualizado de las discusiones académicas sobre la IA aplicada a la educación superior.

El procedimiento metodológico se desarrolló de manera sistemática en tres momentos complementarios. En primer lugar, se realizó la búsqueda y recolección de información mediante la identificación de palabras clave como inteligencia artificial educativa, mediación del aprendizaje, educación superior, ética de la IA y formación docente, aplicando filtros temáticos y cronológicos para delimitar el corpus de análisis. En segundo

término, se efectuó la clasificación y organización temática de las fuentes, agrupándolas en tres ejes principales: fundamentos teóricos de la mediación educativa, aplicaciones de la IA en los procesos de aprendizaje e implicaciones éticas y pedagógicas en la formación universitaria. Este proceso de categorización permitió reconocer patrones conceptuales, contrastes argumentativos y enfoques emergentes en torno a la integración de la IA en la práctica educativa. Finalmente, se llevó a cabo un análisis crítico e interpretativo orientado a establecer relaciones entre los distintos marcos teóricos, destacando los aportes más significativos y los desafíos pendientes en la adopción de la IA como mediadora del aprendizaje.

La validez y consistencia del estudio se garantizó mediante la triangulación teórica y documental, contrastando diversas perspectivas, corrientes pedagógicas y hallazgos de investigación para obtener una visión integral, coherente y contextualizada del fenómeno analizado. Se valoró la pertinencia, actualidad y credibilidad de las fuentes utilizadas, con el fin de construir un análisis que refleje las transformaciones contemporáneas en la educación digital universitaria. Asimismo, se procuró mantener una mirada crítica y reflexiva frente a los discursos tecnocéntricos, privilegiando una interpretación humanista que reconozca el papel insustituible del docente en los procesos de mediación educativa asistidos por IA.

En síntesis, la investigación se apoya en un proceso reflexivo, analítico y argumentativo que busca explicar cómo la IA, desde una perspectiva sociocultural y constructivista, puede desempeñar un papel mediador en el aprendizaje universitario. Al integrar los fundamentos teóricos, éticos y pedagógicos, este estudio aporta elementos conceptuales que orientan la adopción de la IA de manera crítica, responsable y pedagógicamente fundamentada, contribuyendo al fortalecimiento de una educación superior más inclusiva, innovadora y centrada en la formación integral del estudiante.

Conclusiones y recomendaciones

El análisis documental permitió comprender que la inteligencia artificial (IA) se ha consolidado como un agente mediador clave en la transformación de la educación superior, no solo como herramienta tecnológica,

sino como un componente estratégico en la mediación del aprendizaje y la organización de experiencias educativas. A partir de los fundamentos socioculturales del aprendizaje, especialmente desde la teoría de Vygotsky, se evidencia que la mediación educativa, entendida como el puente entre el sujeto y el conocimiento, adquiere nuevas dimensiones en la era digital. La IA amplía la capacidad de interacción con el conocimiento, facilita la personalización del aprendizaje y permite experiencias formativas adaptadas a los ritmos, intereses y necesidades individuales de los estudiantes, sin sustituir la interacción humana que sustenta los procesos educativos y el desarrollo de competencias socioemocionales esenciales. Este rol mediador se potencia cuando la tecnología se integra con estrategias pedagógicas que promuevan la colaboración, la reflexión crítica y la creatividad en entornos universitarios.

El estudio demuestra que la IA, cuando se aplica con un enfoque pedagógico crítico y humanista, puede fortalecer las competencias cognitivas, metacognitivas y socioafectivas del estudiante, promoviendo una enseñanza más flexible, inclusiva y participativa. La mediación tecnológica, en este sentido, va más allá del uso instrumental de herramientas inteligentes y se orienta hacia la construcción de conocimiento significativo, la autonomía del estudiante y la capacidad de interactuar reflexivamente en entornos digitales complejos. Se confirma que el éxito de su integración depende directamente de la alfabetización digital crítica, la formación docente continua y la implementación de prácticas pedagógicas que vinculen la tecnología con los principios éticos y educativos. La formación docente no solo debe incluir competencias digitales, sino también estrategias de acompañamiento socioemocional y pedagógico que aseguren un aprendizaje integral.

Asimismo, la revisión de literatura indica que la incorporación de la IA en la educación superior latinoamericana enfrenta desafíos estructurales y contextuales que requieren atención estratégica. Entre ellos destacan la brecha digital, la disponibilidad limitada de infraestructura tecnológica, la resistencia al cambio por parte de algunos actores institucionales y la necesidad de políticas educativas claras y normativas que orienten el uso ético y formativo de estas herramientas. La IA puede contribuir al desarrollo sostenible de la educación, siempre que su implementación

respete principios de justicia, equidad, inclusión y dignidad humana, integrando criterios de evaluación y rendición de cuentas que protejan la privacidad y promuevan la transparencia. La articulación de estas políticas con la innovación pedagógica permitirá consolidar entornos educativos más equitativos y accesibles, reduciendo desigualdades y fortaleciendo la participación activa de todos los estudiantes.

En consecuencia, la IA debe concebirse como una mediadora complementaria del aprendizaje, no como sustituta de la labor docente. Su potencial radica en apoyar al profesorado en la personalización del aprendizaje, la retroalimentación continua, el análisis de datos educativos y la creación de entornos de aprendizaje más participativos y colaborativos. Para alcanzar este objetivo, es indispensable consolidar una cultura pedagógica que privilegie el pensamiento crítico, la ética digital, la responsabilidad social y la innovación educativa, logrando un equilibrio entre la tecnología y la formación integral del estudiante. La adopción responsable de la IA en la educación superior no solo transforma los procesos de enseñanza y aprendizaje, sino que también fortalece la capacidad institucional de diseñar estrategias formativas inclusivas, sostenibles y centradas en el desarrollo pleno de las competencias humanas y digitales de los estudiantes. Además, proyecta la posibilidad de reconfigurar la educación universitaria hacia modelos más flexibles, abiertos y resilientes, capaces de responder a los retos futuros de la sociedad y del mercado laboral digital.

Referencias bibliográficas

- Banco Mundial. (2025). *Revolución de la inteligencia artificial en la educación superior: Lo que hay que saber*. <https://www.bancomundial.org/es/region/lac/publication/ia-educacion-superior-inteligencia-artificial>
- Cadena SER. (2025, 7 de octubre). *La UCLM, consciente de la presencia de la IA en las aulas, apuesta por su uso responsable*. <https://cadenaser.com/castillalamancha/2025/10/07/la-uclm-consciente-de-la-presencia-de-la-ia-en-las-aulas-apuesta-por-su-uso-responsable-ser-toledo/>
- Carrera, B. (2001). *Vygotsky: Enfoque sociocultural*. RedALyC. <https://www.redalyc.org/pdf/356/35601309.pdf>

- De Pablos Pons, J. (2018). Las tecnologías digitales y su impacto en la universidad: Las nuevas mediaciones. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 21(2), 45–63. <https://doi.org/10.5944/ried.21.2.20733>
- González-Campos, J., López-Núñez, J., & Araya-Pérez, C. (2024). Educación superior e inteligencia artificial: Desafíos para la universidad del siglo XXI. *Aloma: Revista de Psicología, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 42(1), 79–90. <https://doi.org/10.51698/aloma.2024.42.1.79-90>
- Holmes, W., Bialik, M., & Fadel, C. (2019). *Artificial intelligence in education: Promises and implications for teaching and learning*. Center for Curriculum Redesign. <https://circls.org/primers/artificial-intelligence-in-education-promises-and-implications-for-teaching-and-learning>
- Labañino Palmeiro, L., Lorca Marín, A. A., De las Heras Pérez, M. Á., & Campina López, A. C. (2025). Evolución del concepto de inteligencia artificial en la literatura científica: Un análisis sistemático. *Digital Education Review*, 46, 65–76. <https://doi.org/10.1344/der.2025.46.65-76>
- López De La Cruz, A., & Escobedo Bailón, C. (2021). El conectivismo como teoría de aprendizaje en la era digital: una revisión teórica. *Revista Científica UDH*, 2(1), 14–22. Universidad de Huánuco. <https://revistas.udh.edu.pe/udh/article/view/26>
- López Niño, A. T. (2017). La teoría sociocultural y la concepción del desarrollo cognitivo. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales* (abril–junio). <http://www.eumed.net/rev/cccss/2017/02/desarrollo-cognitivo.html>
- Martínez Bonilla, I. (2025). Inteligencia artificial en los procesos de enseñanza-aprendizaje: retos y oportunidades. *Revista Psicología Educativa*, 13, 1-8. <https://doi.org/10.22201/fpsic.24486957e.2025.13.146>
- Matute, F. S. D. (2025). La función mediadora del docente frente a los nuevos paradigmas educativos. *Revista Multiensayos*, 5(2), 1–12. <https://camjol.info/index.php/multiensayos/article/view/20864/25571>
- Menacho Ángeles, M. R. (2024). Inteligencia artificial como herramienta en el aprendizaje universitario. *Revista Venezolana de Educación Universitaria*, 28(2), 158–172. https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2739-00632024000200158&script=sci_arttext

- Pérez, R. A., Sagrado, A. L., González, E. O., & de Bedout, L. F. (2024). Implicaciones filosóficas, éticas y pedagógicas del uso de la inteligencia artificial en educación. *Digital Education Review*, (45), 29–36. <https://doi.org/10.1344/der.2024.45.29-36>
- Quintero Corzo, J., & Peñaranda Gómez, L. (2025). Pedagogía crítica y poder: Encuentros y desencuentros entre Paulo Freire y Michel Foucault. *Zona Próxima*, (42), 150–172. <https://doi.org/10.14482/zp.42.864.850>
- Salmerón Moreira, Y. M., Luna Álvarez, H. E., Murillo Encarnación, W. G., & Pacheco Gómez, V. A. (2023). El futuro de la inteligencia artificial para la educación en las instituciones de educación superior. *Conrado*, 19(93), 27–34. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442023000400027&script=sci_arttext
- Sánchez-Mendiola, M., & Carbajal Degante, E. (2023). La inteligencia artificial generativa y la educación universitaria: ¿Salió el genio de la lámpara? *Perfiles Educativos*, 45 (Especial), 70-86. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2023.Especial.61692>
- Rodríguez, M. R. (2025). Inteligencia Artificial en el proceso de enseñanza y aprendizaje en la carrera de Derecho desde la labor docente: una experiencia de la Universidad Florencio del Castillo, Costa Rica. *REJIE: Revista Jurídica de Investigación e Innovación Educativa*, (32), 71-89. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10256192.pdf>
- UNESCO. (2019). *Artificial intelligence in education: Challenges and opportunities for sustainable development* (F. Pedró et al.). UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000366994>
- UNESCO. (2022). *Recomendación sobre la ética de la inteligencia artificial*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137>
- UNESCO. (2025). *La inteligencia artificial en la educación*. UNESCO. <https://www.unesco.org/es/digital-education/artificial-intelligence>
- Vásquez Cruceta, I. (2025). La inteligencia artificial como mediadora cognitiva y formativa en el aprendizaje autónomo universitario: Una teoría fundamentada. *Revista Científica Multidisciplinar SAGA*, 2(3), 667–679. <https://doi.org/10.63415/saga.v2i3.213>
- Vilches, B. V. G. (2025). Desafíos en la formación docente bajo el contexto de la inteligencia artificial. *Educación y Ciencia*, 29(1), 1 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10271232>

Vygotsky, L. S. (1979). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Grijalbo.

Zabala, M. P. G., Soler, N. P., González, I. C. A., & Castillo, Y. C. (2025). Transformación educativa a través de la inteligencia artificial: Retos en la práctica docente. *Ciencia y Educación*, 759–770. <https://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/zenodo.16786164/1245>

Capítulo 9

Motivación extrínseca y compromiso de continuidad en empleados del sector hotelero de Ensenada, Baja California

Virginia Guadalupe López Torres

Luis Ramón Moreno Moreno

Diego Alfredo Pérez Rivas

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE20259822>



Resumen

La rotación de personal representa un desafío constante en el sector hotelero. Este estudio analiza la influencia de la motivación extrínseca sobre el compromiso de continuidad en una muestra de 121 empleados de hoteles de Ensenada, Baja California. Se aplicó un enfoque cuantitativo, transversal y no experimental, utilizando ecuaciones estructurales mediante mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM). Los resultados confirmaron la validez y confiabilidad del modelo de medición (α y fiabilidad compuesta > 0.70 ; AVE > 0.50). El análisis estructural evidenció un efecto positivo y significativo de la motivación extrínseca sobre el compromiso de continuidad ($\beta = 0.764$; $t = 18.996$; $R^2 = 0.584$), lo que indica una capacidad explicativa moderada. Se concluye que las recompensas externas, como los incentivos salariales y las oportunidades de ascenso, fortalecen la permanencia laboral de los trabajadores del sector hotelero.

Introducción

De acuerdo a datos de los censos económicos sobre las empresas hoteleras asentadas en Baja California, se observó un crecimiento en el número de establecimientos de 52 % en el periodo 2004-2019, mientras que, en el caso de la fuerza laboral, el crecimiento fue de 216 % para el mismo periodo. A pesar de lo anterior, de acuerdo a Castro y Vargas (2024), es cuestionable el tipo de empleo dada su precariedad, por lo cual no es de extrañar que la OECD (2024), por ejemplo, ubique a México en el último lugar en cuanto a la calidad de empleo que se ofrece en el país. En ese sentido, y siguiendo a Martínez (2019), el sector de hospedaje temporal destaca por el número de personas que trabajan a tiempo parcial, de manera temporal, con salarios bajos —situándose por debajo de la media nacional—, lo que propicia elevados niveles de rotación laboral.

De acuerdo a Puma y Estrada (2020), para alcanzar las metas y objetivos propuestos, las empresas buscan que los trabajadores se encuentren

motivados y comprometidos con el desarrollo de su trabajo y las tareas asociadas al mismo. Asimismo, Chóez y Velez (2021) concluyen que un funcionamiento adecuado de la organización requiere mantener al personal motivado y comprometido. Por su parte, Máynez et al. (2024) enfatizan que la percepción de apoyo de la organización por parte de los empleados es clave para el compromiso y la implicación de estos en las estrategias empresariales con miras a alcanzar el éxito empresarial. En tal sentido, es pertinente mantener motivados a los trabajadores, dado que la motivación laboral es un elemento clave en el desarrollo de todo ser humano (Ruíz et al., 2023).

Para Díaz et al. (2014), la motivación desde el punto de vista conductual se clasifica en motivación extrínseca e intrínseca, y ambas tienen un papel fundamental en el proceso de entender la conducta de las personas. Desde la óptica organizacional, estas deben gestionarse de forma paralela; sin embargo, en algunas organizaciones el énfasis es mayormente hacia la motivación extrínseca. En ese sentido, de acuerdo a Bolino y Klotz (2017), los administradores no deben centrarse solo en la motivación extrínseca o recompensas (sueldos, bonos, otros), debido a que estos terminan afectando de forma negativa a la motivación intrínseca.

Es pertinente acotar que la motivación intrínseca es un constructo multidimensional en el que prevalece la conducta autodeterminada, y su enfoque hacia el logro, se define por un lado, por el compromiso que demuestra el trabajador hacia una actividad y por el otro, por la satisfacción que experimenta cuando se concluye la misma o alcanza un objetivo planteado; su enfoque hacia el conocimiento implica el desarrollar una actividad por el placer experimentado mientras se aprenden cosas nuevas; de igual forma, la motivación extrínseca es un constructo multidimensional, en el que se señala que una persona por elección propia participa en una actividad para conseguir recompensas, realzar su ego u orgullo o evitar castigos, culpa y ansiedad (Banda, 2017).

En este sentido, la motivación extrínseca —a través de recompensas— cumple un papel relevante para mitigar la rotación laboral, al influir de manera positiva en el compromiso de continuidad. Se trata de una relación en la que el empleado depende de incentivos externos (sueldos, bonos, entre otros), los cuales se convierten en la principal razón para perma-

necer en el puesto, incluso cuando la motivación intrínseca es limitada (Cohen, 2007). Las empresas deben alinear sus estrategias operativas con una adecuada gestión del personal, dado que las prácticas de recursos humanos inciden directamente en el comportamiento y desempeño organizacional. En consecuencia, invertir de manera correcta en capital humano se traduce en mejoras en la motivación y en la conducta de los empleados, lo que favorece el bienestar y el éxito empresarial. Diversos estudios previos (Shahid et al., 2018; Puma y Estrada, 2020; Siregar, 2022; Melgar-Bayardo et al., 2024) han demostrado que la motivación laboral influye directamente en el compromiso de los trabajadores y su intención de permanecer en una organización. Por ello, resulta pertinente analizar empíricamente la relación entre la motivación extrínseca y el compromiso de continuidad en el sector hotelero de Ensenada, Baja California, con el propósito de identificar los factores que fortalecen la permanencia laboral.

Bajo este contexto, el objetivo del estudio es analizar la influencia de la motivación extrínseca sobre el compromiso de continuidad en empleados del sector hotelero de Ensenada, Baja California, mediante la aplicación de un modelo de ecuaciones estructurales con enfoque PLS-SEM.

Marco referencial

Motivación extrínseca

La motivación surge de una necesidad o impulso y, aplicada al ámbito laboral, se entiende como la combinación de factores del entorno que generan esfuerzos positivos o negativos. Cuando el trabajador identifica que lo motiva, aumenta su capacidad para alcanzar metas personales y profesionales; de la misma forma, si la organización conoce cómo motivar al personal, puede diseñar y poner en práctica procesos de intervenir que permitan aumentar los niveles de productividad (Charaja y Mamani, 2014).

Diversos componentes físicos —como el medioambiente— y sociales —valores, actitudes, creencias, políticas y cultura organizacional, entre otros— influyen en el comportamiento humano. En este contexto, de

acuerdo a Ruíz et al. (2021), la motivación para el desempeño determina cómo el individuo percibe su trabajo, así como su nivel de rendimiento, productividad y satisfacción, entre otros.

La motivación extrínseca proviene del entorno externo y actúa como un motor para la acción, dado que se orienta a la obtención de recompensas (Llanga et al., 2019). Se basa en incentivos y en una gestión mediante incentivos —premios o castigos— para modificar la conducta (Terlato, 2017), y en buena medida, estos estímulos son de carácter monetario, y entre los que se encuentran los bonos por asistencia, productividad o permanencia (Lizarzaburu et al., 2019).

Entre las herramientas más efectivas de la motivación extrínseca destacan los salarios competitivos, las bonificaciones por trabajo extra y las oportunidades de ascenso, ya que proporcionan a los trabajadores un grado de satisfacción y mejoran su desempeño de manera inmediata y significativa (Ndudi et al., 2023). Este tipo de motivación permite obtener los resultados previstos y evita los inapropiados, aunque puede limitar el disfrute de la tarea (Santiago, 2023). De forma específica, oportunidades de ascenso constituyen un incentivo extrínseco relevante, pues refuerzan el compromiso con la organización y favorecen la continuidad en el puesto (Şahinbaş, 2022).

Rusu (2019) plantea la duda de si los empleados son leales únicamente por razones económicas o si el compromiso puede manifestarse más allá de la motivación extrínseca. En su análisis del compromiso organizacional en profesorado de instituciones públicas y privadas de educación superior, concluyó que este tema resulta crucial, ya que la competencia en el mercado laboral coloca en desventaja a las organizaciones cuando sus empleados valiosos reciben ofertas más atractivas. Por ello, recomienda implementar mecanismos de motivación alternativos que fortalezcan el compromiso organizacional más allá de las recompensas externas.

A partir de los argumentos expuestos, se plantea la hipótesis de que la motivación extrínseca presenta un impacto en el compromiso de continuidad de los empleados, al contribuir a reducir la rotación, disminuir la inasistencia y fortalecer su permanencia en la organización.

Compromiso de continuidad

En una organización, la gestión puede fomentar el compromiso cuando los empleados la perciben como adecuada, pero si es deficiente, ocurre lo contrario. Por ello, el compromiso se relaciona estrechamente con el estilo de dirección de los gerentes, considerando además que no todos los empleados están dispuestos a involucrarse en el lugar de trabajo (Bucăța et al., 2022).

El compromiso organizacional se concibe como una relación o estado psicológico que vincula al empleado con la organización, reflejando la aceptación de las relaciones laborales y disminuyendo la posibilidad de abandono voluntario (Purwaningrum et al., 2022). De la misma forma, otros autores lo definen como el grado de apego del trabajador hacia su organización, manifestado en sus actitudes y conductas (Frescas et al., 2024; Bouraoui et al., 2019; Ekşi et al., 2015). Para Bohrt y Bretones (2018), este compromiso describe la relación del empleado con su entorno laboral y se vincula con la dimensión de empoderamiento psicológico.

El compromiso del personal con la organización es un proceso activo que permite analizar su lealtad y nivel de vinculación, por lo que resulta relevante identificar tanto el tipo como el grado de compromiso de los trabajadores (Chiang et al., 2010). Meyer y Allen (1991) lo definieron como un estado psicológico que describe la relación entre el empleado y la organización, resultado de la decisión de continuar o abandonar el empleo. Estos autores propusieron tres formas de compromiso: afectivo, de continuación y normativo; en este estudio se centra la atención en el compromiso de continuación.

El compromiso de continuación se entiende entonces como la decisión de permanecer en el puesto de trabajo a partir de la valoración que el empleado hace de lo que perdería al dejar la organización, y entre lo que se encuentran las inversiones de tiempo y esfuerzo, costos financieros, físicos o psicológicos y las posibilidades de volver a emplearse (Meyer y Allen, 1991; Melgar-Bayardo et al., 2024).

Este tipo de compromiso está condicionado por factores internos y externos (Arciniega y González, 2006) y constituye un fenómeno multifacético, ya que la decisión de permanecer en una empresa no está en

función de un único elemento (Madero y Flores, 2009). Para Máynez y Cavazos (2015), la retención del talento humano se relaciona con objetivos intrínsecos; de ahí la importancia de estudiar los factores que influyen en la intención de permanencia o abandono. En buena medida, se cree que los empleados permanecen no por elección propia, sino por la percepción de falta de oportunidades o por las obligaciones económicas que los llevan a quedarse en la empresa.

Estudios previos

Ortega y Camacho (2025) validaron la relación entre motivación y compromiso en usuarios de centros de acondicionamiento físico, encontrando una asociación pequeña pero significativa. Por su parte, Santiago (2023) señala que, al incrementarse la motivación intrínseca, los trabajadores se sienten más comprometidos con su actividad laboral, lo que disminuye su tendencia natural a buscar nuevas oportunidades de empleo.

Şahinbaş (2022), mediante la utilización de un modelo de predicción basado en Random Forest, demostró que las promociones o ascensos constituyen una estrategia de motivación extrínseca con un efecto favorable, significativo y beneficioso en el desempeño laboral, lo que refuerza el compromiso de los empleados con la organización. Por su parte, De Jong et al. (2018) analizaron la relación entre poder personal percibido, motivación intrínseca y compromiso en trabajadores temporales y permanentes, encontrando una asociación no lineal, es decir, los trabajadores temporales presentaron una mayor motivación intrínseca y compromiso con su equipo cuando percibieron niveles moderados de poder personal, en comparación con los empleados permanentes.

Omar et al. (2018) estudiaron a 2670 docentes registrados en CareerTech mediante un muestreo intencional y encontraron que tanto la motivación extrínseca como la intrínseca influían en la decisión de continuar o abandonar la profesión docente. Entre las variables más relevantes identificaron el salario, el apoyo docente, la preparación y la motivación. Por otro lado, Luchak y Gellatly (2007) compararon las relaciones lineales y no lineales entre el compromiso afectivo y el compromiso de continuidad con tres indicadores laborales —intención de

abandono, absentismo y desempeño—, confirmando que el compromiso afectivo está fuertemente relacionado con el compromiso de continuidad.

Quispe et al. (2023) investigaron a trabajadores de pymes del sector construcción en Lima, Perú, y encontraron que estos presentaban un nivel de motivación medio, lo cual repercutía negativamente en el funcionamiento organizacional. Por ello, recomiendan que las empresas implementen políticas internas orientadas a elevar la motivación de sus empleados y, con ello, reducir la rotación de personal.

Vásquez et al. (2022) analizaron la relación entre el clima laboral y la rotación en un call center de la ciudad de Lima, en Perú, utilizando una muestra de 372 personas, y encuentran una correlación negativa significativa (ρ de Spearman = -0.578) entre estas dos variables. Por su parte, Belduma et al. (2023) señalaron que la rotación de personal se origina en factores como la necesidad institucional y la búsqueda de nuevas responsabilidades, destacando la desmotivación y los contratos indefinidos como elementos clave.

En conjunto, los estudios previos evidencian que tanto la motivación intrínseca como la extrínseca se relacionan con distintos tipos de compromiso y con la intención de permanencia laboral, aunque sus efectos varían según el contexto y las condiciones de los trabajadores. Mientras algunos hallazgos destacan el papel de los ascensos, el salario o el apoyo institucional como elementos clave, otros destacan la influencia de la motivación intrínseca y del clima laboral en la retención del talento. A partir de estas evidencias, se plantea la siguiente hipótesis:

H1: La motivación extrínseca influye positiva y significativamente sobre el compromiso de continuidad.

Marco metodológico

Se llevó a cabo una investigación cuantitativa, empírica, no experimental y transversal con una muestra no probabilística de empleados del sector hotelero en Ensenada, Baja California. Con base en la revisión de literatura, se identificaron antecedentes de la motivación extrínseca y el compromiso de continuidad, a partir de los cuales se diseñó un instrumento con escalas previamente validadas. La recolección de datos se realizó

entre los meses de marzo y junio de 2025, obteniéndose 121 encuestas válidas. Para el análisis se aplicó la técnica de ecuaciones estructurales mediante mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), la cual es apropiada para la exploración y predicción de modelos en etapas tempranas de desarrollo (Hair et al., 2019).

Las variables se midieron mediante escalas adaptadas al contexto, valoradas con ítems en formato Likert de cinco puntos, que van de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo). Para ambas se utilizaron los ítems propuestos por López e Ibarra (2019), detallados en la Tabla 1.

Tabla 1.

Ítems de motivación extrínseca y compromiso de continuidad

Motivación extrínseca

M1 Pongo mucho esfuerzo en mi trabajo para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, de mis superiores y compañeros de trabajo).

M2 Pongo mucho esfuerzo en mi trabajo porque otras personas me ofrecerán mayor seguridad laboral.

M3 Pongo mucho esfuerzo en mi trabajo para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores y compañeros de trabajo).

M4 Pongo mucho esfuerzo en mi trabajo porque otras personas me van a respetar más (por ejemplo, mis superiores y compañeros de trabajo).

M5 Pongo mucho esfuerzo en mi trabajo porque me arriesgo a perderlo si no lo hago.

M6 Pongo mucho esfuerzo en mi trabajo porque solo así otras personas me van a compensar financieramente.

M7 Mis superiores generalmente aprecian la forma en que realizo mi trabajo.

M8 Disfruto que mi esfuerzo sea reconocido.

M9 Tengo oportunidades de crecer y aprender en esta empresa hotelera.

M10 El sueldo que percibo es justo por las labores que realizo.

M11 Es estimulante que en esta empresa hotelera los esfuerzos personales sean recompensados en todo momento.

M12 La puntualidad en el pago de mi sueldo me da tranquilidad personal.

M13 Las condiciones físicas y ambientales de trabajo (iluminación, climatización, ruido, etc.) me parecen agradables.

M14 La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información.

M15 El mobiliario que tengo disponible en mi área de trabajo (silla, escritorio, computadora, etc.) es el apropiado para mi desempeño laboral.

Compromiso de continuidad

CC1 Sería muy perjudicial para mi vida si decidiera dejar la empresa hotelera.

CC2 Siento que tengo pocas opciones de trabajo.

CC3 Sería muy difícil para mí dejar la empresa hotelera ahora mismo, aunque quisiera.

CC4 No dejaré la empresa hotelera ahora porque siento una obligación hacia las personas que trabajan conmigo.

CC5 Debo mucho a la empresa hotelera.

Fuente: Adaptados de López e Ibarra (2019, p. 1250-1251).

La muestra estuvo conformada por 121 trabajadores, de los cuales un 46.3 % fueron hombres () y 53.7 % correspondieron a mujeres (). En términos del estado civil, la mayoría eran solteros (80 %); un 47 % de ellos contaba con estudios de preparatoria y el 20 % restante con estudios universitarios. La edad promedio fue de 34.13 años.

El análisis consideró dos etapas: primero, la evaluación del modelo de medición para verificar la fiabilidad y validez de los constructos; y posteriormente, la estimación del modelo estructural, siguiendo las recomendaciones metodológicas de Hair et al. (2019). Este enfoque permitió valorar tanto la calidad del instrumento como la relación entre las variables del modelo propuesto.

Resultados

El análisis se desarrolló en dos etapas: la primera consistió en evaluar los atributos psicométricos del modelo de medición mediante la validez de convergencia y discriminante; la segunda valoró el modelo estructural. Los constructos fueron operacionalizados de manera reflectiva. La validez convergente se examinó a través del alfa de Cronbach, Rho_A, fiabilidad compuesta, varianza extraída media (AVE) y cargas factoriales. Los resultados se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2.*Validez convergente y fiabilidad de consistencia interna.*

Ítem	Carga	Alfa de Cronbach >0.60	Rho_A	Fiabilidad compuesta >0.60	AVE
M6	0.736				
M9	0.754				
M10	0.805				
M11	0.837	0.900	0.903	0.920	0.591
M12	0.814				
M13	0.765				
M15	0.724				
CC1	0.793				
CC2	0.851	0.758	0.760	0.861	0.674
CC3	0.818				

Fuente: elaboración propia.

Los indicadores alfa de Cronbach y fiabilidad compuesta de los constructos excedieron en todos los casos el punto de corte mínimo de 0.70 (Bagozzi y Yi, 1988). En lo referente a la AVE, todos los constructos mostraron valores superiores a 0.50 (Martínez y Fierro, 2018). Además, de acuerdo con los resultados de las cargas factoriales, se eliminaron los ítems M1, M2, M3, M4, M5, M7, M8, CC4 Y CC5 por no cumplir con el criterio; los ítems restantes exhiben cargas factoriales mayores a 0.708. En conjunto, los resultados permiten afirmar que el modelo de medición posee validez de convergencia.

La validez discriminante se evaluó con el criterio de Fornell-Larcker, que establece que un constructo debe compartir más varianza con sus propios indicadores que con los de cualquier otra variable latente (Hair et al., 2019). En este sentido, la raíz cuadrada de la AVE de cada constructo debe ser mayor que sus correlaciones con otros (Martínez y Fierro, 2018). Como se muestra en la diagonal principal de la Tabla 3,

los resultados confirman la existencia de validez discriminante.

Tabla 3.*Criterios Fornell Larcker*

	Compromiso de continuidad	Motivación extrínseca
Compromiso de continuidad	0.821	
Motivación extrínseca	0.764	0.783

Fuente: elaboración propia.

El modelo estructural se evaluó por medio del coeficiente de determinación (R²), el path estructural y el indicador de relevancia predictiva Q². El R² refleja la capacidad predictiva del modelo, al estimar la proporción

de varianza explicada en las variables endógenas por las exógenas (Seidel y Back, 2009). En este caso, el valor obtenido () se considera moderado (Hair et al., 2019), lo que indica que el modelo explica de manera aceptable la variable latente compromiso de continuidad.

El coeficiente path del modelo estructural PLS demuestra la evidencia de que la relación causal propuesta se sustenta en los hallazgos empíricos (Hair et al., 2019). En el modelo propuesto, el path estructural (H1) coincide en signo con el propuesto y es estadísticamente significativo al 95 % de confianza, indicando que la motivación extrínseca influye positiva y significativamente sobre el compromiso de continuidad. Los resultados se detallan en la Tabla 4.

Tabla 4.
Relación estructural propuesta en el modelo

Hipótesis	Path	Valor t	Resultado
H1. La motivación extrínseca influye positiva y significativamente en el compromiso de continuidad.	0.764	18.996	Validada

Fuente: elaboración propia.

El indicador Q^2 de Stone-Geisser permite valorar la capacidad predictiva del modelo y de sus parámetros (Chin, 2010). Se considera que existe relevancia predictiva cuando los valores de Q^2 son mayores que cero, lo que indica que el modelo puede predecir adecuadamente los indicadores reflectivos de los constructos endógenos (Barroso et al., 2010). La Tabla 5 muestra los valores obtenidos, los cuales cumplen con este criterio.

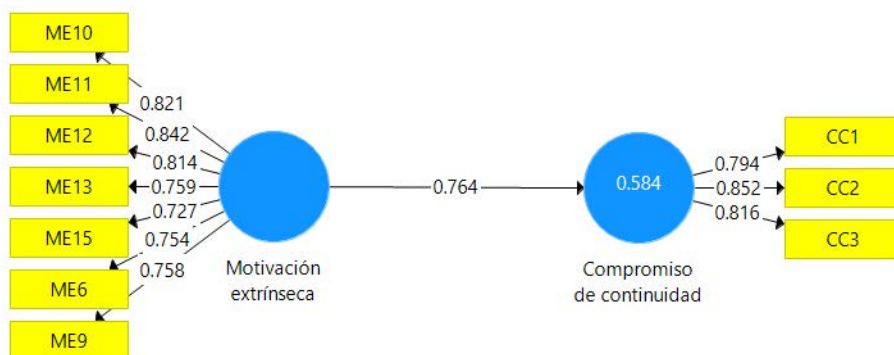
Tabla 5.
Indicador Q^2 del compromiso de continuidad

	Suma de cuadrados del error de predicción (SSO)	Suma de cuadrados del error utilizando la me- dia para la predicción (SSE)	Q^2
Compromiso de continuidad	414.0	253.6	0.387
Motivación extrínseca	966.0	966.0	

Fuente: elaboración propia.

La figura 1 muestra las cargas factoriales de los ítems, el valor del path estructural entre motivación extrínseca y compromiso de continuidad y el coeficiente de determinación, que indica la varianza explicada de la variable de compromiso de continuidad.

Figura 1.
Modelo contrastado



Fuente: elaboración propia con SmartPLS.

Conclusiones y recomendaciones

Los resultados del modelo estructural confirmaron que la motivación extrínseca influye de manera positiva y significativa en el compromiso de

continuidad ($\beta = 0.764$; $t = 18.996$; $R^2 = 0.584$). Este hallazgo respalda empíricamente la hipótesis H1 y coincide con lo reportado en investigaciones previas (Melgar-Bayardo et al., 2024; Puma y Estrada, 2020), en las que se concluye que los incentivos externos —como salarios, bonificaciones o ascensos— influyen directamente en la decisión de los trabajadores de permanecer en sus puestos laborales. En el contexto del sector hotelero de Ensenada, caracterizado por elevados índices de rotación, estos resultados adquieren especial relevancia, ya que evidencian que las estrategias de gestión basadas en recompensas externas contribuyen a reducir los costos asociados al ausentismo, la rotación y la pérdida de talento.

De forma específica, la magnitud del coeficiente path obtenido ($\beta = 0.764$) y el valor de determinación ($R^2 = 0.584$) reflejan un nivel moderado de explicación, lo que es suficiente para afirmar que los factores extrínsecos representan un predictor importante del compromiso de continuidad. En un sector caracterizado por elevados índices de rotación laboral, como lo es el de servicios de hospedaje temporal (Martínez, 2019; Castro y Vargas, 2024), este hallazgo adquiere especial relevancia, pues confirma que las estrategias de gestión de recursos humanos basadas en recompensas externas contribuyen a reducir los costos asociados a la rotación, el ausentismo y la pérdida de talento.

No obstante, los resultados también invitan a la reflexión. En ese marco, el compromiso de continuidad, entendido como la permanencia por necesidad más que por elección (Meyer y Allen, 1991), plantea un reto importante, asociado a que, si bien es cierto que las recompensas extrínsecas pueden funcionar como estrategia de retención del personal, estas no necesariamente fomentan una identificación genuina con la organización. Esto quiere decir que depender exclusivamente de incentivos monetarios podría generar un vínculo frágil y vulnerable frente a ofertas más atractivas de la competencia (Rusu, 2019).

Desde una perspectiva práctica, los hallazgos sugieren que los hoteles en la ciudad de Ensenada deben diseñar paquetes de incentivos que incluyan salarios competitivos, oportunidades de ascenso y bonificaciones ligadas al desempeño. Sin embargo, estas políticas deben acompañarse de un fortalecimiento de otros elementos organizacionales, como el liderazgo, la cultura organizacional y la motivación intrínseca, aspectos

que estudios previos han mostrado como determinantes en la retención y el compromiso afectivo (Santiago, 2023; Bouraoui et al., 2019).

En términos teóricos, esta investigación contribuye al debate sobre la naturaleza multifacética del compromiso organizacional (Meyer y Allen, 1991; Luchak y Gellatly, 2007). Al centrarnos en el compromiso de continuidad, se aporta evidencia empírica desde el sector hotelero mexicano, donde los estudios aún son escasos. De esta manera, el trabajo complementa la literatura al mostrar que, incluso en contextos de alta rotación, la motivación extrínseca sigue siendo un determinante significativo del compromiso laboral.

Finalmente, es necesario tener en cuenta las limitaciones del estudio, entre las que destaca el hecho de que la muestra es no probabilística y ubicada en una sola ciudad, lo que evidentemente limita la generalización de los resultados. Asimismo, el análisis se centró exclusivamente en la motivación extrínseca, dejando de lado constructos importantes como el compromiso afectivo o normativo, que podrían fortalecer la comprensión del fenómeno. Teniendo en cuenta lo que se acaba de comentar, futuras investigaciones deberían ampliar el tamaño y diversidad de la muestra, incluir variables de control y considerar comparaciones entre diferentes sectores de la industria turística.

Consideraciones finales

La presente investigación confirma que la motivación extrínseca influye de manera positiva y significativa en el compromiso de continuidad, específicamente en empleados del sector hotelero en la ciudad de Ensenada, Baja California. Este hallazgo pone en evidencia que las recompensas externas —salarios, bonificaciones, etc.— constituyen un factor determinante en la decisión de los trabajadores de permanecer en la organización. Los resultados coinciden con estudios previos que señalan que la permanencia laboral se relaciona con la valoración de costos y beneficios percibidos al abandonar la empresa, lo que en economía se denomina como costos hundidos.

Desde una perspectiva teórica, el trabajo aporta evidencia empírica que refuerza la comprensión del compromiso de continuidad como un constructo sensible a factores extrínsecos, y contribuye al acervo de estudios sobre la retención de personal en sectores productivos con ele-

vados índices de rotación laboral. Desde una perspectiva práctica, los hallazgos sugieren que los hoteles deben diseñar e instrumentar estrategias de gestión de recursos humanos que incluyan incentivos económicos y oportunidades de ascenso como mecanismos para fortalecer la permanencia del talento en sus organizaciones.

No obstante, es importante reconocer las limitaciones del estudio, entre las que se encuentra que se analiza información de una muestra no probabilística y, asimismo, se concentra en una sola ciudad, lo que evidentemente no permite generalizar los hallazgos. Asimismo, el estudio hace énfasis únicamente en la motivación extrínseca, dejando de lado otros factores relevantes como lo son el liderazgo, la cultura organizacional o la motivación intrínseca.

En ese sentido, una recomendación para futuras investigaciones es la ampliación del tamaño muestral, incorporación de variables de control y un análisis de otros tipos de compromiso —por ejemplo, afectivo y normativo—, lo que permitirá obtener una visión más integral de la problemática asociada a la rotación laboral. Con ello será posible diseñar políticas organizacionales que fortalezcan la retención de empleados y, en el mejor de los casos, incidan positivamente en los niveles de competitividad en el sector hotelero.

Referencias bibliográficas

- Arciniega, L., & González, L. (2006). What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment? *Revista de Psicología Social*, 21(1), 35–50.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Banda Castro, A. L. (2017). Motivación intrínseca y extrínseca en una muestra de universitarios mexicanos. En J. C. Núñez Pérez, M. C. Pérez-Fuentes, M. M. Molero Jurado, J. J. Gázquez Linares, Á. Martos Martínez, A. B. Barragán Martín, & M. M. Simón Márquez (Eds.), *Temas actuales de investigación en las áreas de salud y educación* (pp. 79–86). SCINFOPER.

- Belduma Garnica, G. A., Toapanta Mendoza, E. O., González Carrión, E. L., & Burneo Villavicencio, D. A. (2023). La rotación de personal y su incidencia en el clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Olmedo. *Polo del Conocimiento*, 8(5), 1592–1617. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i5.5665>
- Bohrt, R., & Bretones, F. D. (2018). El compromiso organizacional y su relación con el intercambio líder-empleado y la satisfacción laboral. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 419, 187–212.
- Bolino, M. C., & Klotz, A. C. (2017). *How to motivate employees to go beyond their jobs*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/09/how-to-motivate-employees-to-go-beyond-their-jobs>
- Bouraoui, K., Bensemmane, S., Ohana, M., & Russo, M. (2019). Corporate social responsibility and employees' affective commitment: A multiple mediation model. *Management Decision*, 57(1), 152–167. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-1015>
- Bucăța, G., Virca, I., & Popescu, F. (2022). Organisational commitment, motivation and job satisfaction. *Land Forces Academy Review*, 27(2), 124–133. <https://doi.org/10.2478/raft-2022-0017>
- Castro Luna, S. K., & Vargas Jiménez, E. (2024). Condiciones laborales y afectación a la salud de las camaristas de hotel: una revisión sistemática de la precariedad laboral. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v11i13.4256>
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>
- Charaja Incacutipa, Y. M., & Mamani Gamarra, J. (2014). Motivation and job satisfaction of employees of the regional directorate of foreign trade and tourism - Puno - Peru, 2013. *Comuni@cción*, 5(1), 5–13.
- Chiang, M. V., Núñez, A. P., Martín, M. J., & Salazar, M. B. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: Un análisis de género y edad. *Panorama Socioeconómico*, 28(40), 90–100.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. En V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook*

- of partial least squares: Concepts, methods and applications* (pp. 655–690). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_29
- Chóez López, M. E., & Vélez Mendoza, L. P. (2021). Motivación laboral y su relación con el nivel de compromiso organizacional en las escuelas de conducción. *Polo del Conocimiento*, 6(4), 88–107. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2540>
- de Jong, J. P., Wilkin, C. L., & Rubino, C. (2018). The association between perceived personal power, team commitment and intrinsic motivation for permanent and temporary workers. *Economic and Industrial Democracy*, 40(2), 257–279. <https://doi.org/10.1177/0143831X18805848>
- Díaz Olaya, J., Díaz Mercado, M. P., y Morales Cepeda, S. B. (2014). Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 7(1), 59–78. <https://doi.org/10.33881/2027-1786.rip.7106>
- Ekşi, F., Dilmaç, M., Yaman, E., & Hamarta, E. (2015). The predictive relationships between the values of university employees, mobbing, and organizational commitment. *Turkish Journal of Business Ethics*, 8(2), 311–322. <https://doi.org/10.12711/tjbe.2015.8.0007>
- Frescas Villalobos, R. H., Prieto Quintana, C. O., Sánchez Baltasar, L. B., & Mayett Moreno, Y. (2024). Relación entre compromiso organizacional y estilo de liderazgo en personal de una universidad pública en Chihuahua, México. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(28), e666. <https://doi.org/10.23913/ride.v14i28.1914>
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Castillo-Apráiz, J., Cepeda Carrión, G., & Roldán, J. L. (2019). *Manual de partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2.a ed.). OmniaScience.
- Lizarzaburu Bolaños, E. R., Burneo, K., Florez-Alata, H. G., & Noriega, L. (2019). Visión empresarial como nuevo aporte a la teoría beckeriana del crimen en el Perú. *Revista Criminalidad*, 61(1), 29–50.
- Llanga Vargas, E. F., Silva Ocaña, M. A., & Vistin Remache, J. J. (2019). Motivación extrínseca e intrínseca en el estudiante. *Revista Atlante Cuadernos de Educación y Desarrollo*, (9). <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/09/motivacion-extrinseca-intrinseca.html>

- López Martínez, O., & Ibarra Cisneros, M. A. (2019). Diseño de instrumento para medir motivación laboral y compromiso organizacional en personal operativo de SIDUE. *Vinculatégica EFAN*, 5(2), 1238–1251. <https://doi.org/10.29105/vtga5.2-739>
- Luchak, A. A., & Gellatly, I. R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 786–793. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.786>
- Madero, S., & Flores, R. (2009). Predictores no financieros del compromiso de continuidad: Un estudio cuasi-experimental. *Revista Investigación Administrativa*, 103, 7–20.
- Martínez Gayo, G. (2019). ¿Empleos cinco estrellas? Reflexión sobre la precariedad laboral en la hostelería española. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 3(2), 1–15. <https://doi.org/10.21071/riturem.v3i2.12283>
- Martínez, M., y Fierro, E. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 130–164. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.336>
- Máynez Guaderrama, A., & Cavazos Arroyo, J. (2015). ¿Permanecer o abandonar?: Análisis de variables discriminatorias en una organización no lucrativa en México. *Nova Scientia*, 7(13), 470–494.
- Melgar-Bayardo, J., Poxtan-Poxtan, D., Ramos-Rubio, P., & Leiner, M. (2024). La motivación extrínseca e intrínseca y su relación con el compromiso organizacional de operadores de producción de la Industria Maquiladora de Exportación (IME) de Ciudad Juárez, México. *Revista Espacios*, 45(3), 36–48. <https://www.revistaespacios.com/a24v45n03/24450304.html>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Ndudi, E. F., Kifordu, A. A., & Egede, N. M. (2023). The influence of intrinsic and extrinsic motivation in workers' productivity: Empirical evidence from the construction industry. *Global Journal of Human Resource Management*, 11(2), 96–112. <https://doi.org/10.37745/gjhrm.2013/vol11n296112>

- Omar, M. K., Self, M. J., Cole, K. L. M., Rashid, A. M., & Puad, M. H. M. (2018). Job satisfaction and motivation to teach: Predicting intrinsic and extrinsic factors towards retaining career-switchers in the teaching profession. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 3(16), 59–76.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2024). *OECD employment outlook 2024*. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2024_ac8b3538-en.html
- Ortega-Martínez, L. M., & Camacho-Hernández, F. (2025). Factores motivacionales y compromiso de los usuarios en centros de acondicionamiento físico en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica. *Revista Digital: Actividad Física y Deporte*, 11(1), e2745. <https://doi.org/10.31910/rdafd.v11.n1.2025.2745>
- Puma, M., & Estrada, E. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Revista Científica Ciencia y Desarrollo*, 23(3), 45–53. <https://doi.org/10.21503/cyd.v23i3.2141>
- Purwaningrum, E. K., Suhariadi, F., & Fajrianthi. (2022). Participation and commitment to change on middle managers in Indonesia: The role of perceived organizational support as mediator. *Global Business Review*, 23(5), 1218–1235. <https://doi.org/10.1177/0972150919892371>
- Quispe Gonzales, G. C., Durán Herrera, V. H., Benites Aliaga, A. A., & Bringas Ríos, V. Y. (2023). Motivación laboral en pymes del sector construcción, Lima. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 113–125. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.8>
- Ruiz, E. D., Salazar Gómez, J. F., & Valdivia Rivera, M. J. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral: Un estudio de caso. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(26), e039. <https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>
- Rusu, R. (2019). Organizational commitment and characteristics of the workplace. *Land Forces Academy Review*, 24(4), 297–302. <https://doi.org/10.2478/raft-2019-0037>
- Şahinbaş, K. (2022). Employee promotion prediction by using machine learning algorithms for imbalanced dataset. En *2022 2nd International Conference on Computing and Machine Intelligence (ICMI)* (pp. 1–5). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICMI55296.2022.9873744>

- Santiago Torner, C. (2023). Liderazgo ético y compromiso organizacional: El rol inesperado de la motivación intrínseca. *Revista Universidad & Empresa*, 25(45), 1–31. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13169>
- Seidel, G., & Back, A. (2009). Success factor validation for global ERP programmes. En *Proceedings of the 17th European Conference on Information Systems* (pp. 1–12). Verona. <https://www.alexandria.unisg.ch/213715/>
- Shahid, A., Latif, K., Sohail, N., & Ashraf, M. A. (2018). Employee intention to stay: An environment based on trust and motivation. *Journal of Management Development*, 37(2), 87–97. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2017-0357>
- Siregar, Z. M. E. (2022). Extrinsic motivation and organizational commitment: A literature review. *International Journal of Business, Technology and Organizational Behavior*, 2(4), 397–402. <https://doi.org/10.52218/ijbtob.v2i4.214>
- Terlato, A. N. (2017). *Motivación, factores intrínsecos y performance: Un estudio sobre empresas del área metropolitana de Buenos Aires*. Documentos de trabajo, Universidad del CEMA. <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/628.pdf>
- Vásquez Robles, F., Napán, A. C., & Miranda Tejedo, N. (2022). Clima laboral y su relación con la rotación del personal en la empresa de call center Teleatento del Perú, Lima 2021. *Revista Científica de la UCSA*, 9(2), 29–42. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.02.029>

Capítulo 10

Repensando la cooperación hacia ecosistemas disruptivos: Bases para un marco conceptual

Zyanya María Villa Zamorano

Ana Jazmín Sandoval Sánchez

Tomás Cuevas Contreras

Isabel Zizaldra Hernández

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE20259839>



Resumen

El presente capítulo propone una reflexión teórica sobre la cooperación como fenómeno transversal y su potencial para configurar ecosistemas disruptivos, entendidos como entornos colaborativos donde la innovación, la inclusión, la sostenibilidad y la gobernanza transforman las dinámicas tradicionales de creación de valor. Mediante un análisis de contenido de literatura académica reciente, se identificaron las principales aproximaciones teóricas y categorías emergentes vinculadas a la cooperación, desde sus fundamentos socioeconómicos hasta sus expresiones contemporáneas. El presente capítulo sistematiza 3 trayectorias analíticas. Primero, la evolución socioeconómica de la cooperación, seguido de los enfoques contemporáneos y, por último, la articulación entre cooperación y ecosistemas disruptivos. De esta manera, se busca aportar una base conceptual para futuras investigaciones orientadas al diseño de indicadores y estrategias que puedan fortalecer la cooperación en contextos de cambio acelerado y de alta complejidad.

Introducción

La cooperación ha sido históricamente un elemento esencial en la organización de las sociedades humanas, las víctimas actuando como un principio de cohesión, intercambio y progreso colectivo. Sin embargo, en el contexto contemporáneo marcado por la disrupción tecnológica, la interdependencia global y los retos de sostenibilidad, hacen necesario que este concepto adquiera nuevas connotaciones y complejidades. Las dinámicas actuales de transformación exigen hoy en día un modelo que sea más flexible en el que basados en la confianza, permitan una innovación abierta y contar con apertura real para la creación de valor compartido.

La literatura ha abordado a la cooperación desde distintas perspectivas, lo que hace evidente su carácter transversal e interdisciplinario.

No obstante, esta multiplicidad de enfoques genera una necesidad de un marco integrador que ayude a sistematizar esos aportes teóricos que permitan la comprensión de las nuevas formas que se tendrán para lograr la colaboración necesaria y que emergerán en entornos cada día más complejos. Es por ello la propuesta de ecosistemas disruptivos, que pueden ser un terreno fértil que permite observar cómo la cooperación impulse la innovación, la inclusión y la sostenibilidad mediante redes adaptativas, pero sobre todo horizontales.

El capítulo se estructura en cuatro apartados principales. En primer lugar, se describe la metodología utilizada para el análisis de contenido. Posteriormente, se presentan los resultados organizados en 3 secciones: 1) los antecedentes y evolución socioeconómica de la cooperación; 2) los enfoques contemporáneos que amplían su comprensión teórica y; 3) la vinculación entre cooperación y ecosistemas disruptivos. Finalmente, se exponen las conclusiones, integran los hallazgos conceptuales y proponen líneas de reflexión y futuras investigaciones en torno a la cooperación disruptiva.

Marco metodológico

El presente capítulo se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, mediante la aplicación del análisis de contenido como técnica principal para la revisión e interpretación de literatura académica sobre la cooperación y su papel en los ecosistemas disruptivo. Este enfoque permite examinar el significado de los textos más allá de su contenido manifiesto, permite entonces identificar las estructuras conceptuales y poder encontrar aquellas categorías subyacentes que permitan explicar la evolución del fenómeno estudiado (Bardin, 2013; Krippendorff, 2019).

El levantamiento de datos se hizo a través de fuentes académicas especializadas considerando aquellas publicadas entre 2015 y 2024, con un alcance desde lo regional hasta lo internacional. La selección se realizó de forma intencionada priorizando documentos con pertinencia teórica actuales en torno a los temas de cooperación e innovación.

El proceso de análisis se estructuró en 3 fases: 1) Identificación de categorías conceptuales vinculadas a la cooperación y sus distintas ex-

presiones. 2) Agrupación y comparación temática, identificando patrones, temas y relaciones entre conceptos. 3) Interpretación analítica en la que se construyen inferencias teóricas que permitan explicar los vínculos entre las agrupaciones previamente identificadas (Mayring, 2014).

En conjunto, el análisis de contenido permitió establecer una base teórica para comprender la cooperación como un fenómeno transversal y estructurante en los procesos de transformación que caracterizan a los ecosistemas disruptivos.

Resultados

i) Antecedentes y evolución socioeconómica de la cooperación

A lo largo del tiempo, la cooperación se ha constituido como una condición esencial para el desarrollo humano, aunque su interpretación teórica y su aplicación práctica han experimentado una evolución notable dentro del pensamiento económico y social. En sus orígenes, estuvo estrechamente asociada a la supervivencia colectiva y a la ayuda mutua; sin embargo, progresivamente se transformó en un principio estructurante de las relaciones económicas, sociales y organizacionales. En su manifestación más temprana, los movimientos cooperativos del siglo XIX, inspirados por pensadores como Robert Owen y Charles Fourier, surgieron como una respuesta a las desigualdades generadas por la industrialización, reivindicando la autogestión, la equidad y la solidaridad como pilares de la actividad económica (Rabadán et al., 2019; González et al., 2020). Desde entonces, el concepto de cooperación ha transitado desde una visión moral y comunitaria hacia un enfoque analítico y estratégico, en el que se reconoce su función como mecanismo de coordinación y creación de valor colectivo en entornos crecientes y complejos.

En el ámbito de las ciencias económicas, la cooperación comenzó a estudiarse como un comportamiento racional que puede coexistir con la competencia. Desde la teoría de juegos, Axelrod (1984) demostró que la cooperación puede surgir espontáneamente entre actores racionales cuando existen condiciones de repetición, confianza y reciprocidad, lo que

permitió formular modelos que explican la sostenibilidad de las relaciones cooperativas incluso en escenarios competitivos. Por su parte, Elinor Ostrom (1990, 2009) amplió esta perspectiva al analizar la gobernanza de los bienes comunes, evidenciando que las comunidades son capaces de autogestionarse mediante normas compartidas, sanciones proporcionales y mecanismos de vigilancia mutua. Estos aportes consolidaron una visión socioeconómica de la cooperación que supera la noción de altruismo y la posiciona como un elemento clave para la generación de valor compartido y la sostenibilidad institucional.

Enfoques socioeconómicos y capital social

Desde una perspectiva socioeconómica contemporáneo, la cooperación se interpreta como un mecanismo articulador de capital humano, social e institucional, esencial para fortalecer el desarrollo sostenible y la resiliencia territorial (Bourdieu, 1986; Coleman, 1990; Putnam, 1993). Estas Corrientes teóricas enfatizan que las relaciones sustentadas en la confianza, la reciprocidad y la participación colectiva configuran una forma de capital social que contribuye a reducir la incertidumbre, mejorar la coordinación y estimular la innovación social (Cordova y Celone, 2019; Melane-Lavado y Herranz, 2020; Rabadán et al., 2020).

En la literatura reciente, la cooperación se concibe no solo como una práctica social, sino también como un recurso estratégico que permite a las organizaciones adaptarse y prosperar en entornos globalizados y complejos. Autores como Martinidis et al (2021) y Calik et al (2020) destacan que las alianzas cooperativas y las redes interorganizacionales impulsan procesos de innovación y transferencia de conocimiento, mientras que otros, como González et al (2020) y Sánchez y Rojas (2022), subrayan que la cooperación fortalece la competitividad a través del aprendizaje colectivo y la co creación de soluciones compartidas. En este sentido, la cooperación opera como una infraestructura intangible que sostiene el funcionamiento de los sistemas socioeconómicos, al mismo tiempo que promueve la cohesión social y la equidad en el acceso a recursos y oportunidades (Soares et al., 2018; Santos y Cruz, 2019).

El estudio del capital social en este marco teórico actúa como un puente analítico entre la cooperación individual y la estructural, al evi-

denciar cómo las relaciones de confianza y reciprocidad se transforman en capacidades colectivas. De esta manera, la cooperación deja de entenderse como un acto aislado para concebirse como un sistema relacional y dinámico, capaz de generar bienes colectivos, fortalecer la gobernanza y favorecer la adaptación a contextos cambiantes.

La cooperación como mecanismo de valor compartido

La redefinición contemporánea de la cooperación se encuentra estrechamente asociada al paradigma del valor compartido, formulado por Porter y Kramer (2011), el cual plantea que la competitividad empresarial y el bienestar social conforman un binomio interdependiente. Bajo este enfoque, se sostiene que las organizaciones pueden generar rendimientos económicos mientras contribuyen al progreso de las comunidades en las que operan, fomentando una economía sustentada en la sostenibilidad, la innovación responsable y el impacto social positivo (Castillo-Vergara y Aranibar, 2019; Cardona, 2019).

Desde esta perspectiva, la cooperación adquiere un papel central como mecanismo articulador entre los sectores público, privado y social, orientado a la construcción de soluciones colectivas ante problemáticas globales. En el ámbito territorial, diversos estudios han evidenciado que la cooperación favorece el desarrollo local y regional, al propiciar la conformación de redes de actores que estimula la transferencia de conocimiento, la innovación social y la resiliencia económica (Soares et al., 2018; Santos y Cruz, 2019; Morasso y Marchetti, 2023).

Del mismo modo, la cooperación contribuye al fortalecimiento de la gobernanza colaborativa, entendida como la capacidad de múltiples actores para gestionar de manera conjunta los recursos, la información y la toma de decisiones. Este modelo de gobernanza basado en la confianza, la transparencia y la corresponsabilidad, promueve procesos de gestión más flexibles, inclusivos y adaptativos, en concordancia con los principios de la sostenibilidad (Rabadán et al., 2020; González et al., 2020).

La naturaleza multidimensional de la cooperación es susceptible de análisis desde perspectivas estructurales, funcionales y culturales. En el plano estructural, puede distinguirse entre cooperación horizontal,

caracterizada por relaciones basadas en la reciprocidad y la equidad de poder entre los actores, y cooperación vertical, que surge en contextos jerárquicos o con mecanismos de dirección definidos (Sánchez y Rojas, 2022; González et al., 2020).

Desde una perspectiva funcional, busca conocer para qué se coopera y qué funciones cumple dicha cooperación en los procesos colectivos. En otras palabras, busca identificar los resultados o beneficios que emergen de dichas interacciones, generalmente relacionados con la innovación, competitividad, aprendizaje colectivo o el desarrollo social (Martinidis et al., 2021; Melane-Lavado y Herranz, 2020).

Desde la dimensión cultural, la cooperación se comprende como un fenómeno sustentado en valores, normas y significados compartidos que orienta la conducta de los individuos y organizaciones en sus interacciones. Este enfoque pone énfasis en los aspectos simbólicos y relacionales que hace posible la cooperación sostenida a lo largo del tiempo, más allá de los incentivos económicos o estructurales formales (Cordova y Celone, 2019; Rabadán et al., 2020).

Entre las dimensiones analíticas más destacadas se encuentra la confianza, considerada eje central para la sostenibilidad de las relaciones; la comunicación, que posibilita la coordinación y el intercambio de conocimiento; la reciprocidad, que otorga equilibrio y legitimidad a los vínculos; el aprendizaje colectivo, que impulsa la innovación; y la gobernanza, entendida como el conjunto de reglas y mecanismos que estructuran la participación (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Soares et al., 2018; Santos y Cruz, 2019). Estas dimensiones se integran en lo que Nahapiet y Ghoshal (1998) denominaron capital relacional, un activo intangible derivado de las interacciones sociales que promueve la creación de conocimiento y la cooperación sostenida, que configuran un modelo de desarrollo basado en la interconexión y corresponsabilidad de los actores.

ii) Enfoques contemporáneos sobre la cooperación

La cooperación ha dejado de ser una estrategia auxiliar en los sistemas productivos para convertirse en un principio estructural que sostiene la innovación, la sostenibilidad y la generación de valor compartido. En la

actualidad, distintas corrientes teóricas ofrecen lecturas complementarias que permiten comprender cómo las interacciones entre actores públicos, privados y sociales configuran ecosistemas disruptivos, donde la creación de conocimiento y la transformación institucional se entrelazan de manera dinámica.

La coopetición como expresión estratégica de la cooperación

El concepto de coopetición surge como una forma híbrida entre cooperación y competencia, representando una tensión productiva en la que los actores colaboran y compiten simultáneamente para alcanzar beneficios compartidos. Este enfoque redefine la lógica tradicional del mercado al asumir que las organizaciones pueden obtener ventajas sostenibles no solo superando a sus rivales, sino también compartiendo conocimiento, infraestructura y capacidades complementarias (Ayerbe y Azzam, 2015; Jung et al., 2021).

A diferencia de las formas convencionales de cooperación, la coopetición requiere un equilibrio estratégico mediante el cual las partes colaboran para alcanzar objetivos comunes, como el desarrollo tecnológico, la exploración de mercados o la innovación, sin renunciar a su autonomía competitiva. Este tipo de relaciones se observa en experiencias como los patent pools o las plataformas de innovación abierta, donde la colaboración competitiva acelera el flujo de información y el desarrollo de soluciones (Ayerbe y Azzam, 2015).

Desde la perspectiva de la gestión, la coopetición impulsa estructuras relacionales adaptativas, capaces de generar sinergias sin eliminar la competencia inherente a los sistemas económicos. Al integrarse en ecosistemas de innovación, esta cooperación estratégica actúa como catalizador de la diversidad cognitiva y la creatividad colectiva, promoviendo entornos de experimentación y aprendizaje continuo (Jung et al., 2021).

La cooperación desde la Teoría del Actor-Red (TAR)

La teoría del actor red desarrollada por Bruno Latour, Michael Kahn y John Law introduce una mirada relacional y no jerárquica de los procesos de cooperación e innovación. En este enfoque, tanto los actores humanos

como los no humanos, tecnologías, normas e infraestructura, son considerados agentes interdependientes que configuran redes sociotécnicas en constante transformación (Cartujo, 2019; León, 2022). Desde esta perspectiva, la cooperación se entiende como un resultado emergente de las interacciones distribuidas entre múltiples actores y niveles. Las redes se articulan a través de procesos de traducción, negociación y ensamblaje, donde los intereses se alinean temporalmente para alcanzar fines comunes (Aguilar-Forero y Cifuentes, 2020); Barreiro, 2022).

Aplicada a la innovación, la TAR permite comprender cómo las alianzas flexibles y las infraestructuras tecnológicas median la cooperación, facilitando el flujo de conocimiento y la creación de valor. En los que podríamos llamar ecosistemas disruptivos, estas redes funcionan de forma reticular más que jerárquica, integrando diversidad y adaptabilidad. Los procesos de innovación, por tanto, pueden entenderse como configuraciones sociotécnicas que incluyen tanto actores humanos (investigadores, empresas, comunidades) como no humanos (plataformas, algoritmos, patentes) (Gómez et al., 2024; Osorio et al., 2023).

La cooperación territorial y ecosistémica

Las perspectivas relacionales y dinámicas de la cooperación encuentran su expresión más tangible en el ámbito territorial, donde las interacciones entre actores diversos se materializan en procesos de desarrollo local y regional. La cooperación territorial y ecosistémica concibe los territorios como espacios vivos de interdependencia, donde confluyen actores públicos, privados, académicos y sociales que co-construyen proyectos orientados a la innovación sostenible y a la resiliencia colectiva (Soares et al., 2018; Santos y Cruz, 2019; Morasso y Miarchetti, 2023).

Desde esta perspectiva, la cooperación se interpreta como un mecanismo articulador que impulsa la coordinación institucional, la transferencia de conocimiento y el fortalecimiento de capacidades locales. En estos ecosistemas, el valor no se genera de forma aislada dentro de las organizaciones, sino en la interconexión territorial que vincula a los actores mediante relaciones de confianza, reciprocidad y corresponsabilidad.

Asimismo, la dimensión ecosistémica de la cooperación enfatiza su carácter adaptativo y evolutivo, pues los territorios funcionan como redes

abiertas capaces de aprender, reorganizarse y responder a los cambios tecnológicos, ambientales y sociales. De esta manera, la cooperación se consolida como el núcleo integrador de los ecosistemas territoriales, orientando la innovación hacia el bienestar colectivo y el equilibrio entre competitividad, equidad social y sostenibilidad ambiental.

iii) Propuesta de modelo conceptual para la cooperación y los ecosistemas disruptivos

La cooperación en los ecosistemas disruptivos se concibe como un proceso relacional, dinámico y adaptativo que integra a actores humanos, institucionales y tecnológicos en la generación de valor compartido. En estos contextos, la disrupción no implica ruptura, sino transformación estructural, donde las jerarquías ceden paso a redes abiertas de colaboración y la innovación se alimenta del intercambio constante de conocimiento, recursos y capacidades.

Estos ecosistemas se sustentan en la independencia y la hibridación entre sectores, disciplinas y tecnologías, configurando entornos donde la cooperación opera como el principio articulador de la innovación, la competencia y la sostenibilidad. Bajo esta lógica, las fronteras entre lo público y lo privado o entre lo económico y lo social se vuelven permeables, dando lugar a espacios de cocreación y gobernanza compartida que favorecen la resiliencia institucional y territorial (León, 2022; Coria et al., 2022).

El modelo conceptual de cooperación disruptiva propuesto se estructura en torno a cuatro dimensiones interdependientes (Figura 1): innovación, inclusión, sostenibilidad y gobernanza.

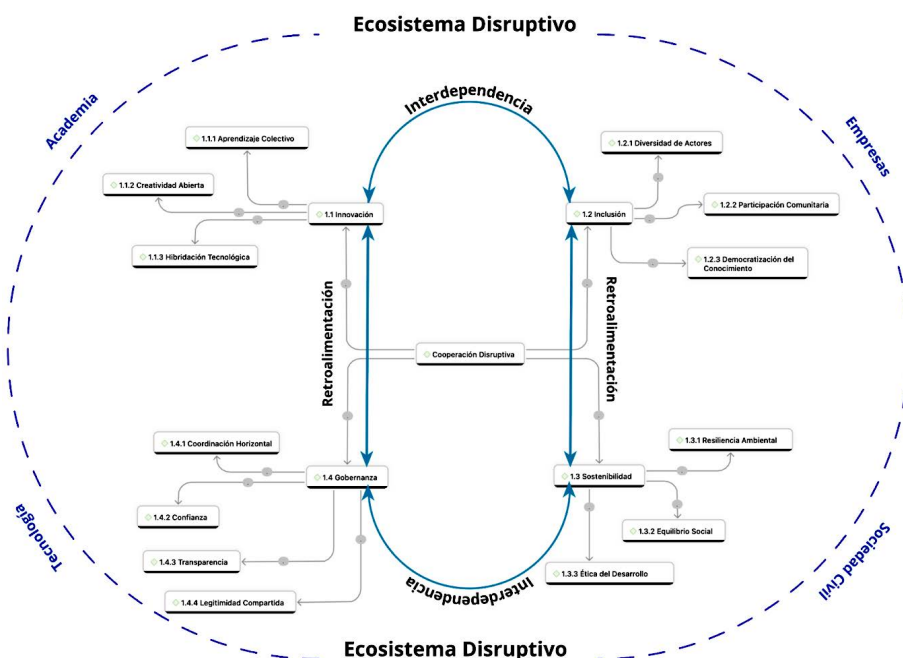
La innovación representa la fuerza transformadora del sistema, impulsada por el aprendizaje colaborativo y la apertura del conocimiento. La inclusión actúa como principio de legitimidad social, al integrar a comunidades, instituciones y actores emergentes en la creación de soluciones colectivas. La sostenibilidad constituye el anclaje ético del modelo, asegurando que las transformaciones tecnológicas y organizacionales se orienten al bienestar y la resiliencia de la sociedad, la economía y el medioambiente. Finalmente, la gobernanza colaborativa funge como la

estructura que articula y equilibra las relaciones, permitiendo la coordinación, la confianza y el aprendizaje conjunto (Gómez et al., 2024; Santos y Cruz, 2019).

Estas dimensiones no operan de manera aislada, sino en un ciclo de retroalimentación continua, en el que la cooperación estimula la innovación y, al mismo tiempo, se nutre de ella. Así, la cooperación en los ecosistemas disruptivos trasciende su carácter instrumental para convertirse en un principio ontológico de transformación, capaz de alinear los objetivos tecnológicos, sociales y ambientales. En este sentido, la cooperación disruptiva se erige como el eje integrador de los sistemas contemporáneos, promoviendo un desarrollo más equitativo, sostenible y orientado al bienestar colectivo.

Figura 1.

Modelo conceptual de la cooperación en ecosistemas disruptivos



Fuente: Elaboración propia (2025).

Conclusiones y recomendaciones

El análisis de contenido desarrollado en este capítulo permitió comprender que la cooperación ha trascendido su sentido original como simple mecanismo de ayuda o coordinación para consolidarse como un principio estructurante de los ecosistemas contemporáneos. En contextos marcados por la interdependencia, la innovación constante y la disrupción tecnológica, la cooperación se configura como un tejido relacional que enlaza conocimientos, recursos y valores compartidos, impulsando nuevas formas de gobernanza y la generación de valor colectivo.

La revisión teórica realizada evidenció 3 trayectorias complementarias en la evolución del concepto. La primera socioeconómica concibe la cooperación como un instrumento de cohesión y reciprocidad vinculado con la economía social y el capital comunitario. La segunda, correspondiente a los enfoques contemporáneos, incorporar perspectivas como la coopección y la teoría del actor red, que amplían su alcance al reconocer la coexistencia entre competencia y colaboración, así como la participación de actores humanos y no humanos en redes híbridas de interacción. Por último, la tercera trayectoria, asociada a los ecosistemas disruptivos, propone una visión más sistemática y relacional, donde la cooperación opera como una infraestructura intangible que articula innovación, inclusión, sostenibilidad y gobernanza.

El modelo conceptual derivado de este análisis sintetiza dichas perspectivas y plantea que la cooperación no constituye un resultado estático, sino un proceso generativo y adaptativo. Su carácter transversal permite integrar distintos niveles organizacionales, territoriales y globales para vincular dimensiones económicas, sociales y tecnológicas en torno a propósitos comunes. De este modo, la cooperación disruptiva se erige como una plataforma de transformación que estimula ciclos de aprendizaje, resiliencia institucional y regeneración de los sistemas productivos y sociales.

Desde un enfoque interdisciplinario, este estudio contribuye a redefinir la cooperación como motor de cambio estructural, capaz de equilibrar la competitividad con la sostenibilidad y la justicia social. La propuesta teórica aquí presentada abre líneas de investigación orientadas al diseño

de indicadores relacionales y a la formulación de estrategias y políticas de cooperación que fortalezcan los vínculos entre los sectores público, privado, académico y social.

En el ámbito educativo y formativo, los hallazgos subrayan la necesidad de promover competencias colaborativas, pensamiento sistémico y habilidades de cocreación, fundamentales para desenvolverse en entornos caracterizados por la complejidad, la innovación y la interdependencia. Asimismo, en la investigación aplicada y la gestión organizacional, el enfoque de cooperación instructiva se proyecta como una herramienta analítica y estratégica para comprender la dinámica de los ecosistemas emergentes y orientar la toma de decisiones basada en la confianza, la diversidad y el aprendizaje colectivo.

Más que ofrecer una conclusión definitiva, este capítulo plantea una invitación a seguir repensando la cooperación como un proceso en permanente construcción, donde la colaboración deja de ser una respuesta coyuntural para convertirse en una condición esencial de transformación consciente y sostenible de los sistemas humanos y organizacionales.

Referencias bibliográficas

- Aguilar-Forero, N. and Cifuentes, G. (2020). Rastreando ensamblajes y controversias en un ecosistema de innovación educativa. *Sociedad E Estado*, 35(3), 935-956. <https://doi.org/10.1590/s0102-6992-202035030012>
- Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. Basic Books.
- Ayerbe, C. and Azzam, J. (2015). Pratiques coopératives dans l'open innovation : les enseignements des patent pools. *Management International*, 19(2), 95-114. <https://doi.org/10.7202/1030389ar>
- Bardin, L. (2013). *Análisis de contenido*. Ediciones Akal.
- Barreiro, A. (2022). La hibridación de la moda: la teoría del actor-red. *Cuadernos Del Centro De Estudios De Diseño Y Comunicación* (150). <https://doi.org/10.18682/cdc.vi150.5536>
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Greenwood.

- Çalık, E., Badurdeen, F., & Bal, A. (2020). Cooperation networks and organizational factors on sustainable innovation. *Journal on Innovation and Sustainability Risus*, 11(1), 94-121. <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2020v11i1p94-121>
- Cardona, O. (2019). Asociaciones conceptuales, prácticas, críticas y de tendencia en la co-creación de valor: una revisión sistemática de literatura (rsl). *Empresarial*, 12(45), 39-58. <https://doi.org/10.23878/empr.v12i45.125>
- Cartujo, J. (2019). Teoría del actor-red. síntesis y evaluación de la deriva postsocial de bruno latour. *Revista Española De Sociología*, 28(2), 323-341. <https://doi.org/10.22325/fes/res.2019.03>
- Castillo-Vergara, M. and Aranibar, E. (2019). El papel de la cooperación para desarrollar innovación tecnológica en la pyme. *Journal of Technology Management & Innovation*, 14(4), 41-53. <https://doi.org/10.4067/s0718-27242019000400041>
- Castaneda, A. (2022). Ecosistema de innovación agroindustrial aplicado a la nanotecnología. *Realidad Y Reflexión* (55), 103-125. <https://doi.org/10.5377/ryr.v1i55.14426>
- Coleman, J. S. (1990). Foundations of social theory. Harvard University Press.
- Cordova, M. and Celone, A. (2019). Sdgs and innovation in the business context literature review. *Sustainability*, 11(24), 7043. <https://doi.org/10.3390/su11247043>
- Coria, É., Olmos-Martínez, E., & Ibarra-Michel, J. (2022). La integración de emprendedores turísticos a redes de cooperación inter-empresarial en entornos rurales: un análisis relacional. *Investigaciones Turísticas* (23), 73. <https://doi.org/10.14198/inturi2022.23.4>
- Gómez, J., González, G., & Rodríguez, D. (2024). El proceso emprendedor de una red de colaboración solidaria desde la teoría del actor-red. *Entreciencias Diálogos en La Sociedad Del Conocimiento*, 12(26), 1-20. <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2024.26.86784>
- González, F., Pérez-González, J., Naveda, A., & Chacín, A. (2020). Propuesta de una red de cooperación intersectorial para gestionar prácticas profesionales universitarias en el estado de falcón, venezuela. *Formación Universitaria*, 13(5), 247-256. <https://doi.org/10.4067/s0718-50062020000500247>

- Marín-González, F., Talavera, R., Inciarte-González, A., & Avendaño-Villa, I. (2019). Redes de Cooperación Científico-Tecnológicas en Contextos Intersectoriales. *Información tecnológica*, 30(3), 13-24. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000300013>
- Guimón, J., Riesgo, T., & Salazar, J. (2024). Hacia una nueva generación de políticas públicas para promover los ecosistemas regionales de innovación. *Boletín Económico De Ice*, (3167). <https://doi.org/10.32796/bice.2024.3167.7721>
- Gutiérrez, M. and Narváez, M. (2017). Aproximación teórica a las redes de cooperación en el marco de la actividad turística. *Innova Research Journal*, 2(9), 86-97. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n9.2017.279>
- Jung, H., Silva, L., Vaz, D., & Fossatti, P. (2021). La coopetición en la gestión académica de la educación superior en rio grande do sul, brasil. *Journal of the Academy* (5), 78-98. <https://doi.org/10.47058/joa5.6>
- Krippendorff, K. (2019). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). Sage Publications.
- León, E. (2022). Latour, deleuze y harman hacia una nueva concepción de la teoría del actor red. *Isegoría* (66), e23. <https://doi.org/10.3989/isegoria.2022.66.23>
- Martinidis, G., Komninos, N., Dyjakon, A., Minta, S., & Hejna, M. (2021). How intellectual capital predicts innovation output in eu regions: implications for sustainable development. *Sustainability*, 13(24), 14036. <https://doi.org/10.3390/su132414036>
- Melane-Lavado, A. and Herranz, A. (2020). Cooperation networks as a driver of sustainability-oriented innovation. *Sustainability*, 12(7), 2820. <https://doi.org/10.3390/su12072820>
- Morasso, C. and Marchetti, A. (2023). Las políticas de cooperación sur-sur en áfrica contemporánea: una aproximación desde el caso sudafricano. *HumSur*, (34), 67-87. <https://doi.org/10.53766/humsur/2023.34.04>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>
- Osorio, C., Peña, M., & Revelo-Osorio, L. (2023). Aportes al estudio de las redes hidrosociales desde los métodos de análisis de redes sociales ars. *Revista Inter-Legere*, 6(36), c31545. <https://doi.org/10.21680/1982-1662.2023v6n36id31545>

- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511807763>
- Ostrom, E. (2009). *Understanding institutional diversity*. Princeton University Press.
- Mayring, P. (2014). *Qualitative Content Analysis: Theoretical Foundation, Basic Procedures and Software Solution*. Klagensfurt: Beltz Verlag.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press.
- Rabadán, A., Moreno, Á., & Sáez-Martínez, F. (2019). Improving firms' performance and sustainability: the case of eco-innovation in the agri-food industry. *Sustainability*, 11(20), 5590. <https://doi.org/10.3390/su11205590>
- Rabadán, A., Triguero, Á., & Moreno, Á. (2020). Cooperation as the secret ingredient in the recipe to foster internal technological eco-innovation in the agri-food industry. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7), 2588. <https://doi.org/10.3390/ijerph17072588>
- Rodado, C. (2024). Cooperación para el crecimiento interempresarial, desde los enfoques de la teoría de redes y alianzas estratégicas. *Realidad Empresarial* (17), 27-39. <https://doi.org/10.51378/reuca.v1i17.8008>
- Scoponi, L., Dias, M., & Piñeiro, V. (2020). Fallas en la consolidación de redes inter organizacionales. *Ciencias Administrativas* (17), 072. <https://doi.org/10.24215/23143738e072>
- Soares, M., Lessa, B., Aguiar, Í., Leocádio, Á., & Rebouças, S. (2018). Clusters in the solidarity economy: the strategy of participating in networks of enterprises in brazil. *Ciriec-España Revista De Economía Pública Social Y Cooperativa* (86), 35-59. <https://doi.org/10.7203/ciriec-e.86.5220>
- Sánchez, E. and Rojas, O. (2022). Apoyo emocional de la familia y éxito escolar en los estudiantes de educación básica. *Revista Estudios Psicológicos*, 2(1), 7-29. <https://doi.org/10.35622/j.rep.2022.01.001>

Santos, A. and Cruz, M. (2019). Correlación entre colaboración e innovación en el clúster de electrónica y suministros del estado de aguas calientes. *Trascender Contabilidad Y Gestión* (12), 44-75. <https://doi.org/10.36791/tcg.v11i4.71>

Semblanza

Dra. Adelaida Figueroa Villanueva

Es profesora e investigadora de la Facultad de Ciencias Administrativas, especializada en inteligencia de negocios, tecnología e innovación estratégica. Su labor académica se centra en la vinculación entre la analítica avanzada, la innovación y la gestión estratégica de las organizaciones. Teniendo experiencia como responsable y colaboradora en proyectos de investigación, congresos y seminarios nacionales e internacionales. En lo relativo a publicaciones, la autora cuenta con libros, capítulos de libros y artículos en revistas internacionales indexadas. Es además líder del Cuerpo Académico Administración e Innovación Estratégica CAAINE (UABC-CA-236), órgano colegiado que desarrolla las áreas de interés de inteligencia artificial, tecnologías de la información, así como innovación estratégica.

Mtro. Alejandro Hernández Ortega

Es licenciado en Negocios Internacionales y maestro en Administración. Actualmente, se desempeña como profesor por asignatura en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC), donde imparte asignaturas relacionadas con liderazgo, logística, comercio y logística internacional.

Paralelamente, cuenta con más de nueve años de experiencia profesional como comprador de importación senior, colaborando en estrategias de abastecimiento, negociación y comercio exterior. Se encuentra en la etapa terminal de sus estudios de doctorado, desarrollando una tesis enfocada en los factores de competitividad, resiliencia e innovación en el sector empresarial. Su labor combina la práctica profesional con la docencia, impulsando la formación integral y la vinculación entre la academia y el sector productivo.

Dra. Alma Delia Inda

Dra. Alma Delia Inda, doctora en Ciencias Administrativas, con nombramiento de profesor-investigador, por programa para el desarrollo profesional docente (PRODEP), con distinción del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores del SNI Nivel I y con reconocimiento de la Asociación Nacional de Facultades de Contaduría y Administración (ANFECA). Miembro activo del Cuerpo Académico Gestión para la competitividad de las MiPyMe's en el medio rural con la línea de investigación gestión económico-administrativas para la competitividad de las MiPyMe's en el medio rural, bajo los cuales se han escrito artículos, capítulos de libro, ponencias, además de ser autora de libros de investigación y de materiales pedagógicos. Además de ser miembro activo de la red de investigadores Cimarrones en Extensionismo Rural Interdisciplinario (CERI), bajo la cual se han desarrollado intervenciones ante instituciones y empresas en el medio rural.

Dra. Ana Jazmín Sandoval Sánchez

Dra. Ana Jazmín Sandoval Sánchez. Profesora de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Baja California. Tiene doctorado en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Baja California, maestría en Administración con Concentración en Finanzas por el Centro de Enseñanza Técnica y Superior, y licenciatura en Administración de Empresas por la Universidad Autónoma de Baja California. Sus áreas de interés abarcan la educación financiera, la administración financiera de las microempresas, el emprendimiento y las inversiones. Le parece que la educación financiera es un conocimiento básico que todo ser humano debería poseer, que le abriría un abanico de posibilidades que ni siquiera sabía que estaban a su alcance, y quiere dedicar su vida a lograr que más personas tengan acceso a ese derecho.

Dra. Claudia Viviana Álvarez Vega

Doctorado en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Baja California (UABC), profesora de tiempo completo y profesor-investigador dentro de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UABC. Miembro del cuerpo académico Adopción de las TIC's, Gestión

Administrativa y Mercadotecnia para la Competitividad de las Organizaciones; acreditada por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA). Pertenece al núcleo académico básico de la Maestría en Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación de la UABC. Las áreas de interés abarcan la administración de proyectos, la gestión estratégica educativa, inteligencia de negocios empresarial, adopción de tecnologías en el turismo de salud y en el bienestar de salud del adulto mayor.

Dr. Diego Alfredo Pérez Rivas

Maestro en Derecho por la Universidad de Salamanca y doctor en Filosofía por la Universidad Complutense de Madrid. Profesor-investigador de tiempo completo en la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la UABC; forma parte del Sistema Nacional de Investigadores, nivel II. Cuenta con más de 70 trabajos de investigación, incluyendo artículos, capítulos y libros; su línea académica aborda epistemología, filosofía política, ciencia política y teoría de gobernanza. Participa activamente en proyectos interdisciplinarios y colabora frecuentemente con investigadores nacionales en estudios sobre género, política pública y democracia. Además, ha sido coordinador en obras colectivas recientes, evaluado pares académicos y mantiene docencia y dirección de tesis en posgrado. Es miembro del Cuerpo Académico Consolidado Planeación y Desarrollo (UABC-CA-100).

Dr. Esteban Pérez Flores

Esteban Pérez Flores, profesor de tiempo completo adscrito a la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California. Doctor en tecnologías de la información y comercio electrónico por la Universidad Popular Autónoma de Puebla, y maestro en tecnologías de la información y comunicación por la Universidad Autónoma de Baja California. Área de disciplina en tecnologías de la información e informática, con líneas de investigación Administración e innovación estratégica en las organizaciones y tecnologías de información. A la fecha es colaborador del Cuerpo Académico Administración e Innovación Estratégica CAAINE (UABC-CA-236).

Dra. Gloria Muñoz del Real

Doctora en Ciencias Administrativas, actualmente cuento con el nombramiento de profesor-investigador, reconocida a través del programa para el desarrollo profesional docente (PRODEP), cuento con el reconocimiento de SNII nivel 1 del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNI), y cuento con el reconocimiento de la Asociación Nacional de Facultades de Contaduría y Administración (ANFECA). Soy líder del Cuerpo Académico Gestión para la competitividad de las MiPyMe's en el medio rural, bajo la línea de investigación gestión económico-administrativas para la competitividad de las MiPyMe's en el medio rural, línea que me ha permitido escribir libros, capítulos de libro, artículos, ponencias, entre otros. Soy líder de la red de investigadores denominada Cimarrones en Extensionismo Rural Interdisciplinario (CERI), bajo la cual se han desarrollado intervenciones ante instituciones y empresas del medio rural. Mi correo actual: gloria.munoz@uabc.edu.mx; mi adscripción se encuentra en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California.

Dra. Guadalupe Abigail Arreguín Silva

Es profesora e investigadora de la Facultad de Ciencias Administrativas, experta en inteligencia de negocios e innovación organizacional. Su trabajo académico se enfoca en la aplicación de la analítica de datos para la toma de decisiones estratégicas, el fortalecimiento de la competitividad empresarial y la gestión del conocimiento. Ha desarrollado investigaciones sobre la integración de tecnologías emergentes en la administración, orientadas al diseño de modelos de innovación y mejora continua en organizaciones públicas y privadas. A la fecha es miembro del Cuerpo Académico Administración e Innovación Estratégica CAAINE (UABC-CA-236).

Dra. Isabel Zizaldrá Hernández

Profesora investigadora de la UACJ, adscrita al Departamento de Ciencias Administrativas. Doctora en Turismo, Derecho y Empresa de la Universidad de Girona; su labor académica se orienta al turismo, patrimonio, redes y turismo fronterizo. Cuenta con producción publicada en Google

Scholar, Dialnet y repositorios institucionales, incluidas investigaciones sobre redes transfronterizas en Ciudad Juárez–El Paso, rutas patrimoniales urbanas y turismo de bienestar/aguas termales. Mantiene presencia en plataformas académicas y proyectos de difusión científica.

Dra. Jackeline Hernández Bejarano

Doctora en Ciencias Administrativas, actualmente cuento con el nombramiento de Profesor-Investigador, reconocida a través del programa para el desarrollo profesional docente (PRODEP); soy Candidata del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), formo parte de la Red de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional (RILCO). Académico certificado por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contabilidad y Administración (ANFECA) y por el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), cuento además con la Certificación Profesional en Administración, reconocida por la Organización Latinoamericana de Administración y Certificación en habilidades de liderazgo. Soy miembro activo de la red de investigadores Cimarrones en Extensionismo Rural Interdisciplinario (CERI). Además de ser miembro activo del Cuerpo Académico Gestión para la competitividad de las MiPymes en el medio rural, mi correo institucional: jackeline.hernandez@uabc.edu.mx, adscrita a la Facultad de Ciencias Administrativas.

Dr. Juan Benito Vela Reyna

Administrativas. Temas de investigación: Estrategia comercial internacional, Administración, Capital intelectual, Economía internacional y Desarrollo de las organizaciones. Autor de artículos, capítulos de libros y director de tesis en maestría y codirector de tesis doctoral, miembro SNI nivel 1, profesor certificado por ANFECA y por PRODEP, experto y desarrollador de sistema de valoración para la transferencia de tecnología, docente en licenciatura, maestría y doctorado.

Dr. Luis Ramón Moreno Moreno

Doctor en Ciencias Económicas y profesor de tiempo completo en la Facultad de Ciencias Administrativas de la UABC. Cuenta con más de 20 años de trayectoria académica y es miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel II. Su productividad incluye más de 100 publicaciones entre artículos, capítulos de libro y ponencias nacionales e internacionales. Ha dirigido tesis de licenciatura y posgrado, y participa activamente en proyectos de investigación relacionados con turismo, competitividad, sustentabilidad y desarrollo regional. Es miembro del Cuerpo Académico Consolidado “Planeación y Desarrollo” y ha impulsado colaboraciones académicas en México y América Latina.

Dr. Manuel Alejandro Ibarra Cisneros

Doctor en Economía Industrial y Relaciones Laborales por la Universidad de Castilla-La Mancha, España. Profesor-investigador de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California. Responsable del Cuerpo Académico en Ciencias Económico Administrativas de la UABC y miembro de la Red en Estudios Económico Administrativos. Acreditado ante ANFECA y PRODEP. Autor de artículos, capítulos de libros y director de tesis en maestría y tesis doctoral, miembro SNI nivel 1. Línea de investigación en Administración y desarrollo de las organizaciones.

Dra. Marcela Reyes Pazos

LLicenciada en Administración de Empresas, doctora en Ciencias Administrativas, profesora de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Baja California, México, en Mexicali. Coordinadora de Formación y Evaluación Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas, líder de la Academia de Administración Básica y Avanzada. Reconocimientos PRODEP, PREDEPA y Certificación ANFECA y Miembro del cuerpo académico “Gestión Estratégica Económico-Administrativa para la Competitividad Empresarial e Institucional”..

Dra. Mayda González Espinoza

Doctora en Ciencias Administrativas por el Instituto de Estudios Universitarios, maestra en Administración por la Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas de la UABC. Campus Ensenada, B.C. Es candidata al Sistema Nacional de Investigadores SNI por CONAHCYT y miembro del cuerpo académico en consolidación. “Adopción de las TIC’s, Gestión Administrativa y Mercadotecnia para la Competitividad de las Organizaciones” con clave UABC-CA-239. Es profesor-investigador de la Universidad Autónoma de Baja California. Cuenta con acreditación de profesor de tiempo completo con perfil deseable PRODEP. Acreditada ante la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contabilidad y Administración (ANFECA). Docente en las licenciaturas en Mercadotecnia y Gestión Turística.

Dra. Mayra Yesenia Nava Rubio

Doctora en Ciencias Económicas por la Universidad Autónoma de Baja California. Profesora-investigadora de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UABC. Coordinadora del doctorado en Ciencias Administrativas, Mexicali, e integra el Cuerpo Académico en Ciencias Económico-Administrativas. Autora de artículos y capítulos de libro en temas relacionados con empleo, salarios e informalidad laboral. Miembro SNI Nivel 1. Miembro de proyectos de investigación en análisis económico y políticas públicas. Línea de investigación en mercado laboral y factores socioeconómicos.

Dra. Mónica Claudia Casas Páez

Doctora en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali. Su tesis doctoral se titula “Modelo de gestión de la calidad de servicios de salud en destinos turísticos médicos: implicaciones para la competitividad de los Algodones, Baja California”. Ha impartido conferencias en jornadas universitarias sobre creatividad empresarial, innovación, liderazgo y diferenciación de productos o servicios. Coordinadora del Programa Educativo de licenciado en Mercadotecnia en la Facultad de Ciencias Administrativas, campus Mexicali, UABC. Miembro del cuerpo académ-

mico en consolidación: “Adopción de las TIC’s, Gestión Administrativa y Mercadotecnia para la Competitividad de las Organizaciones” con clave UABC-CA-239. Cuenta con Acreditación de Profesor de Tiempo Completo con Perfil Deseable PRODEP. Acreditada ante la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contabilidad y Administración (ANFECA).

Lic. Rosa Guadalupe Quintana Ruíz

Lic. En Turismo Rosa Guadalupe Quintana Ruíz, cuento con estudios de licenciatura en turismo por parte de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California, con estudios de maestría en Alta Dirección e Inteligencia Estratégica en proceso de titulación del Centro de Estudios Universitarios de Puebla. Colaborador activo del Cuerpo Académico Gestión para la competitividad de las MiPyMe’s en el medio rural con la línea de investigación gestión económico-administrativas para la competitividad de las MiPyMe’s en el medio rural. Participo en la red de investigadores denominada Cimarrones en Extensionismo Rural Interdisciplinario (CERI), bajo la cual se han desarrollado intervenciones ante instituciones y empresas en el medio rural. Mi correo actual: rosa.quintana@uabc.edu.mx, adscrita a la Facultad de Ciencias Administrativas, Campus Mexicali de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC).

Dr. Ricardo Ching Wesman

Profesor investigador de tiempo completo, adscrito a la Facultad de Ciencias Administrativas en la Universidad Autónoma de Baja California. Formación profesional de doctorado en Educación, maestría en Tecnología de Redes e Informática, contando con título de licenciado en Sistemas Computacionales. En lo relativo a experiencia profesional, se ha desarrollado en el ámbito de gestión de Tecnologías de la Información y la Comunicación. Actualmente cuenta con el Perfil deseable en el Programa para el Desarrollo Profesional Docente, para el Tipo Superior (PRODEP). A la fecha es colaborador del Cuerpo Académico Administración e Innovación Estratégica CAAINE (UABC-CA-236).

Dra. Sandra Julieta Saldivar González

Doctorado en Ciencias Administrativas y Maestría en Tecnologías de la Información (Universidad Autónoma de Baja California). Profesor-investigador de tiempo completo con perfil PRODEP. Se encuentra dentro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores SNII Nivel I por CONAHCYT; líder del cuerpo académico en consolidación “Adopción de las TIC’s, gestión administrativa y mercadotecnia para la competitividad de las MiPyMe’s ” UABC CA-239 de la Universidad Autónoma de Baja California; acreditada por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA).

Dr. Tomás Jesús Cuevas Contreras

Profesor-investigador de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ), adscrito al Departamento de Ciencias Administrativas y líder del Cuerpo Académico de Turismo CAEC-31. Es Doctor en Ciencias de la Administración (UNAM) y realizó posdoctorado en Redes Sociales en Turismo en la Universitat de Girona. Su productividad académica se centra en redes turísticas, turismo fronterizo e industrial, con artículos, capítulos y libros disponibles en repositorios y perfiles académicos (Google Scholar/Alttexto). En 2024 recibió el Mérito Turístico “Pedro Palma Gutiérrez” por su contribución al turismo regional. Entre sus publicaciones figuran trabajos sobre gestión pública del turismo y turismo de salud en el Camino Real de Tierra Adentro.

Dra. Sósima Carillo

Egresada de la Escuela de Contabilidad y Administración de la UABC como Contador Público, con una maestría en Administración por la Facultad de Ciencias Administrativas de la UABC y doctorado en Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California. Cuenta con experiencia como docente en la Universidad Autónoma de Baja California, y ocupa el cargo como directora de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UABC. Actualmente es Perfil PRODEP y Nivel I del Sistema Nacional de Investigadores. Cuenta con diversos cursos, diplomados y seminarios que acreditan sus conocimientos en materias de finanzas.

Dra. Zulema Cordova Ruiz

Egresada de la Escuela de Contabilidad y Administración de la UABC como licenciado en Administración de Empresas, con una maestría en Administración por la Facultad de Ciencias Administrativas de la UABC y doctorado en Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad para la Cooperación Internacional México. Cuenta con experiencia como docente en la Universidad Autónoma de Baja California, y ocupa el cargo como subdirectora de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UABC. Actualmente es Perfil PRODEP y Nivel I del Sistema Nacional de Investigadores. Cuenta con diversos cursos, diplomados y seminarios que acreditan sus conocimientos en materias de administración.

Innovación y desarrollo organizacional.
Se terminó de editar en noviembre del 2025
en los talleres de Astra Ediciones
Av. Acueducto No. 829
Colonia Santa Margarita, C. P. 45140
Zapopan, Jalisco, México.
33 38 34 82 36
E-mail: edicion@astraeditorial.com.mx
www.astraeditorialshop.com

El libro, reúne investigaciones que reflejan la transformación que viven las organizaciones desde distintos enfoques y contextos. Cada capítulo ofrece una visión particular de estos desafíos, mostrando cómo la innovación, la tecnología, la cooperación y el talento humano se integran para generar nuevas formas de crecimiento y desarrollo competitivo. Las reflexiones que conforman la obra permiten comprender cómo diferentes sectores, tanto empresariales como sociales, están adaptando sus prácticas para responder a un entorno cada vez más dinámico, digital e interconectado generando a su vez propuestas orientadas a la práctica, al fortalecimiento del emprendimiento, a la competitividad sostenible y al compromiso social.

Este libro invita a mirar la innovación desde una perspectiva más humana, donde la creatividad, la cooperación y el compromiso social se convierten en los verdaderos motores que impulsan el cambio.

Dra. Celia Noemí Noguera Olmedo

ISBN: 978-604-640-067-8

