

# Competitividad en MiPyMEs Rurales

Competitiveness in Rural SMEs

 10.35426/IAv54n135.04

Gloria Muñoz del Real

Universidad Autónoma de Baja California, México

gloria.munoz@uabc.edu.mx

 0000-0002-7694-162X

Recepción: 15 de agosto de 2024

Aprobación: 21 de diciembre de 2024

 Acceso abierto diamante

## Resumen

El objetivo del trabajo fue determinar si la estructura del costo promueve mayormente la competitividad de las MiPyMEs rurales, cuando es influenciada al realizar alianzas estratégicas o cuando gestiona adecuadamente el recurso humano. El método de investigación fue de alcance longitudinal-retrospectivo y de carácter cuantitativo. Los resultados validaron que la estructura del costo se fortalece mayormente con las alianzas estratégicas, debido a que promueven mercados, desarrollan productos y mejoran la comunicación con los clientes, influyendo directamente en la competitividad de las empresas. Los hallazgos muestran que una estructura de costos orientada a decisiones informadas y alianzas estratégicas que impulsan productos innovadores y de calidad fortalecen la competitividad de las MiPyMEs rurales. La limitación del estudio consistió en el número de MiPyMEs activas al momento de la recogida de datos. Mostrar la relación que tiene la estructura del costo con la competitividad de las MiPyMEs rurales es la originalidad del trabajo.

**Palabras clave:** Alianzas estratégicas, Recursos humanos, Estructura del costo, Empresas rurales, Competitividad.

**Clasificación JEL:** M10; M14; M21

## Abstract

The study's objective was to determine whether the cost structure promotes the competitiveness of rural MiPyMEs more when strategic alliances influence it or when it adequately manages human resources. The research method was longitudinal-retrospective and quantitative. The results validated that the cost structure is strengthened more by strategic alliances because they promote markets, develop products, and improve communication with customers, directly influencing the competitiveness of companies. The findings show that a cost structure oriented towards informed decisions and strategic alliances that promote innovative and quality products strengthen the competitiveness of rural MiPyMEs. The limitation of the study was the number of active MiPyMEs at the time of data collection. Showing the relationship that the cost structure has with the competitiveness of rural MiPyMEs is the originality of the work.

**Keywords:** Strategic Alliances, Human Resources, Cost Structure, Rural Enterprises, Competitiveness

**JEL Classification:** M10; M14; M21

## Introducción

La competitividad empresarial es un aspecto fundamental en la economía de las naciones. Por lo tanto, es imperativo que las empresas fortalezcan sus capacidades organizacionales para generar ventajas competitivas. Estas ventajas no solo impactan su alcance empresarial, sino que también contribuyen a la sostenibilidad y mejoramiento de su posición en contextos socioeconómicos (Editorial Etecé, 2021). Según el (Banco Bilbao Vizcaya, 2024) en México existen tres tipos de Pymes: microempresas, pequeñas y medianas empresas, también conocidas como MiPYMEs, las cuales son fundamentales en el panorama económico actual. El (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2022) identificó que para el 2021 en México existían 4.9 millones de MiPyMEs, mismas que generaron el 72% de los puestos de trabajo, lo que permite apreciar la importancia que tiene el desarrollo de competencias en este tipo de empresas.

En Baja California (Castro, 2024) señala que la ocupación laboral en el primer cuatrimestre del 2024 fue promovida en un 60.7% por las MiPyMEs y el 39.3% por las grandes empresas. De igual manera la (Dirección de Estadística, B.C., febrero-agosto 2024) menciona que el registro patronal del IMSS aumentó para febrero del 2024, en un 4% con 919 nuevos empleos, contando a esa fecha con un padrón total de 42 mil 82 registros, de los cuales el 98.5% pertenecían a MiPyMEs. México, cuenta con MiPyMEs que pueden ser urbanas o rurales, familiares o no familiares, mismas que necesitan identificar y comprender tanto sus limitaciones como sus fortalezas. Entre los principales desafíos que enfrentan las MiPyMEs se destacan la escasez de recursos financieros, la limitada penetración en los mercados, deficiencias en el control interno de sus operaciones, la ausencia de alianzas estratégicas y la insuficiente capacitación del personal. Estas limitaciones generan decisiones gerenciales inadecuadas, dificultan la identificación precisa de los activos, propician una comunicación deficiente o inexistente con los miembros familiares, y favorecen la incorporación de familiares a la empresa sin considerar las competencias necesarias para los puestos que ocupan, lo que impacta negativamente. Estos desafíos restringen su crecimiento, y además aumentan el riesgo de cierre.

No obstante, las MiPyMEs se distinguen por su creatividad, su capacidad para operar con recursos limitados y su origen frecuentemente es como negocios familiares, factores que les otorgan ventajas competitivas importantes. Estas organizaciones poseen una notable flexibilidad para adaptarse a los

cambios del mercado, promueven una cultura organizacional que valora el talento humano y ofrecen estructuras flexibles tanto en horarios como en procesos operativos. Estas características no solo les permiten sobrevivir en entornos complejos, sino que también las posicionan como actores fundamentales en la innovación y el desarrollo económico. Sin embargo, y a pesar de estas fortalezas, las estadísticas indican que la vida útil promedio de las MiPyMEs es de solo 7.8 años. Esta situación subraya la necesidad de que tanto las empresas como los actores del ecosistema económico en el que operen, requieren de desarrollar estrategias efectivas para impulsar su crecimiento sostenible y garantizar su permanencia en los mercados.

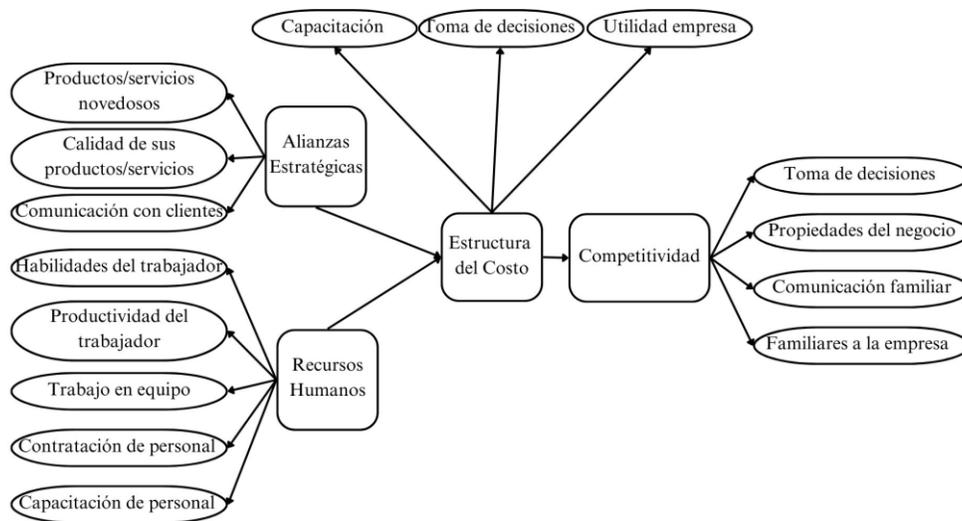
La (Secretaría de Economía, 2019) distingue que el desarrollo económico de un país comienza con el fortalecimiento de las capacidades internas y externas de las MiPyMEs. Entre las capacidades internas se incluyen, mejorar la administración, las finanzas y la comercialización. Por otro lado, las capacidades externas abarcan habilidades blandas, procesos y responsabilidad social. En el mejoramiento de capacidades internas el (Instituto para el Fomento a la Calidad Total, 2010) considera que el desarrollo de alianzas estratégicas y el manejo adecuado de recursos claves, como el recurso humano, son indispensables para fortalecer la estructura del costo en las micro y pequeñas empresas, lo que permite mejorar la propuesta de valor y la competitividad de estas empresas. (Vega, 2024) propone que las capacidades dinámicas se centran en los recursos económicos, sociales y medioambientales, que promueven la sustentabilidad en los pequeños negocios. Esta investigación se centra en las MiPyMEs familiares del medio rural, clasificadas como rurales, debido a que su ubicación, productos y mercado son rural. (Gaona et al., 2020) advierten que existen tres puntos fundamentales que convergen la definición de empresas familiares: propiedad, empresa y familia. Las empresas familiares rurales, además de enfrentar los desafíos previamente señalados, afrontan dificultades específicas relacionadas con la toma de decisiones, la delimitación de la propiedad, la gestión de la comunicación entre empresa y familia, así como el establecimiento de lineamientos claros para la incorporación de miembros de la familia. En este sentido (Ávila-Aguilar et al., 2024) mencionan que el llamado círculo de negocio presente en las empresas familiares, busca el bienestar empresarial y familiar a través del logro de los objetivos y metas empresariales, el crecimiento, la rentabilidad y la sostenibilidad de las empresas, debido a que generan y aplican estrategias que fortalecen la toma de decisiones operativas. (Quenard, Franco, 2021) declara que la familia y la empresa se distinguen principalmente en las formas de comunicación, es decir, el sistema familiar es emocional y se rige por el amor y odio, mientras que la comunicación empresarial se caracteriza por la racionalidad y la objetividad, condición que con el tiempo debe establecer límites claros para evitar conflictos que afecten al rendimiento de la empresa.

Dada la significativa contribución de las MiPyMEs urbanas y rurales al desarrollo económico de México, es fundamental analizar, desde la perspectiva de los empresarios, si existe una conexión clara entre la teoría y la realidad que enfrentan sus negocios. El Modelo Nacional para la Competitividad de Micro y Pequeñas Empresas, desarrollado por el (Instituto para el Fomento a la Calidad Total, 2010) propone ocho enfoques esenciales: primero, el Conocimiento del Entorno, que permite a las organizaciones entender su contexto y afrontar los retos que se presentan; segundo, la Relación con los Clientes, centrada en los canales de comunicación y las métricas para evaluar la calidad de las relaciones; tercero, la Fuente de Ingresos, que identifica los productos y/o servicios que realmente aportan valor a los clientes; cuarto, la Propuesta de Valor, que describe las características únicas de los productos y/o servicios que ofrecen beneficios tangibles; quinto, las Alianzas, esenciales para optimizar el rendimiento empresarial, aumentar la capacidad de gestión, reducir riesgos y acceder a recursos para un crecimiento sostenible; sexto, Recursos y Actividades Clave, que enumeran los activos más importantes, tanto tangibles como intangibles, incluyendo el talento humano; séptimo, la Estructura de Costos, que examina los gastos relacionados con la creación de la oferta de valor, el mantenimiento de las relaciones con los clientes y las inversiones en recursos críticos; y por último, los Resultados, que son cruciales para mantener una

visión integral de los indicadores clave del negocio, asegurando una dirección clara, evaluando el desempeño y potenciando el aprendizaje continuo.

Esta investigación ha concebido un marco conceptual integral que descompone las variables cruciales en nuestro objetivo: alianzas estratégicas, recursos humanos, estructura de costos y competitividad (ver figura 1). Este enfoque busca ofrecer una respuesta a la pregunta de investigación que plantea: si ¿La estructura del costo en una MiPyME rural promueve su competitividad cuando es mayormente influenciada por las alianzas estratégicas en comparación con el manejo de su recurso humano? Para atender la pregunta de investigación se desarrollaron tres hipótesis: H1 las alianzas estratégicas presentes en empresas familiares generan un impacto en la estructura del costo; H2 la estructura del costo ejerce influencia significativa en la competitividad de las empresas familiares; y H3 el recurso humano influye positivamente en la estructura del costo de las empresas familiares.

**Figura 1.**  
*Modelo conceptual*



Fuente: Elaboración propia

El modelo conceptual propone que la variable latente de alianzas estratégicas se examina considerando la posición que ocupa la empresa en el mercado, la cual se ve influenciada por la innovación de sus productos y/o servicios, la calidad de estos, así como la comunicación constante que mantiene con sus clientes. La variable de recursos humanos examina aspectos clave como la capacitación, los procedimientos de promoción y remuneración, teniendo en cuenta las habilidades y la productividad de los empleados, además, se enfoca en la importancia del trabajo en equipo y en los procesos de contratación, que incluyen entrevistas a los candidatos para el empleo. La variable de estructura del costo evalúa la capacitación que se ofrece al personal en temas contables, así como el control de los registros contables y la toma de decisiones fundamentadas en el conocimiento de las utilidades de la empresa. Por último, la variable de competitividad explora el proceso de sucesión, la toma de decisiones, el conocimiento de la empresa y los métodos utilizados para integrar a los trabajadores familiares en la organización.

Las alianzas estratégicas entre las empresas se retoman en la (Ley de Desarrollo Sustentable, 2001) en el artículo 149, donde se establece que la Comisión Intersecretarial será responsable de fomentar la organización e integración de los Sistemas Producto. Esto se realizará a través de comités del Consejo

Mexicano, involucrando a productores agropecuarios, agroindustriales, comercializadores y sus respectivas organizaciones. Uno de los principales objetivos será generar alianzas estratégicas y acuerdos para integrar las cadenas productivas de cada sistema. Esta colaboración permitirá a las empresas del sector agrícola desarrollar productos y/o servicios innovadores y de alta calidad, facilitando su éxito en la penetración de mercados locales y regionales. Por su parte los (Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura, 2021) a través del programa “Apoyo para Fomentar el Incremento de la Productividad y Eficiencia” impulsa la creación de alianzas estratégicas que fortalezcan la participación y relación entre las empresas rurales a largo plazo para asociar recursos y capacidades que aumenten el valor agregado de sus actividades.

Las alianzas empresariales son consideradas por (Espinoza-Arellano et al., 2017) como una nueva forma de hacer negocios en el campo, debido a que éstas impulsan el desarrollo agropecuario y agroindustrial al unir esfuerzos para la solución de problemas específicos del sector rural. (Mora-Castellanos et al., 2020) refieren que para Jaouen y Gundolf (2009) las MiPyMEs deben formar alianzas estratégicas para desarrollarse, diversificar, ampliar mercados, acelerar la comercialización de productos y compartir información con otras empresas que mejorarán sus conocimientos y habilidades. (Hernández-Iriarte et al., 2024) resaltan que las alianzas estratégicas surgen como una herramienta emergente y necesaria que permitirá la cooperación para entrar en un determinado mercado y con ello posicionarse fuertemente a niveles nacionales. (Ortiz-Ozuna et al., 2024) proponen que las alianzas cubren en mayor y mejor medida las necesidades de los clientes, debido a que tienen en común el desarrollo de productos y/o servicios de calidad con el propósito de generar lealtad hacia la empresa, crea relaciones a largo plazo con los clientes y evitar que estos se inclinen a la competencia.

(Flores-Salgado y González-González, 2020) señalan que las alianzas juegan un papel crucial en el fortalecimiento de las cadenas de producción, transformación y consumo al eliminar intermediarios y sobrecostos. Esta situación beneficia especialmente a las empresas del medio rural, ya que les permite acceder a financiamientos sostenibles para la incorporación de tecnologías. Además, estas empresas pueden mejorar la calidad de sus productos y/o servicios, y penetrar de manera efectiva en los mercados locales, regionales y nacionales mediante la generación de propuestas de valor tangibles para sus clientes. El desarrollo y aplicación de tecnologías con el fin primario de fortalecer la comercialización de las empresas es la propuesta de (Fong-Reynoso y Rodríguez-Hernandez, 2020), lo que les permitirá ofrecer bienes especializados y novedosos al consumidor final, generar ventaja competitiva y mayor valor a sus negocios. Según (Cruz y Aedo, 2021) integrar a las empresas en cadenas de valor a través de alianzas estratégicas es fundamental. (Ortiz-Ozuna et al., 2024) distinguen que las alianzas estratégicas han probado su efectividad en la dinámica de los negocios actuales, sin embargo, se debe poner especial atención a la confianza y comunicación con los clientes, debido a que la permanencia en el mercado depende en gran medida de ello.

El capital humano es altamente valorado por las empresas, ya que representa el conjunto de conocimientos, experiencias y habilidades de los trabajadores, los cuales pueden potenciar significativamente las actividades de la organización. Por ello el tema de la remuneración es de vital importancia, debido a que se encuentra estrechamente ligado con las competencias laborales del trabajo realizado. En este sentido (Martínez, 2020) sostiene que el salario tiene una relación estrecha entre retribución y producción, es decir, el pago del salario puede considerarse una retribución ya sea por habilidades personales del trabajador que han resuelto problemas específicos de la empresa o bien por la producción en cantidad o calidad que el trabajador hubiera generado en la empresa. (Hyman, 2000) señala que la retribución al rendimiento o producción puede considerarse también a los equipos de trabajo, debido a que el reconocer el desempeño del grupo o de toda la empresa, promueve el objetivo empresarial.

Las organizaciones familiares según (Reyes-Hernandez y Moros-Fernández, 2019) son amistosas, cuentan con alto compromiso paternal, son flexibles y predomina el trabajo en equipo, por ello es necesario promover una cultura organizacional y un ambiente de trabajo saludable para generar una mayor eficiencia. (Molina-Parra et al., 2019) distinguen que el rendimiento interno y la productividad de un negocio están intrínsecamente ligados a la armonía que el trabajo en equipo fomenta en las actividades diarias. Esta sinergia no solo asegura el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa, sino que también aporta un significativo valor tanto a los inversionistas como a los clientes. Sin embargo, para que esto suceda (Díaz-Bedoya et al., 2024) consideran que es necesario contar con un líder que promueva factores de desempeño, clima laboral saludable, trabajo en equipo, satisfacción, entre otros. En el caso de las empresas familiares, (Molina-Parra et al., 2019) mencionan que se pueden ver afectadas negativamente la productividad y el ambiente laboral, cuando no se cuenta con métodos claros para resolver problemas, es por ello que el saber manejar sus relaciones dinámicas internas (colaboradores) y externas, ayuda en gran medida a su funcionamiento. El trabajo en equipo no solo potencia el cumplimiento de objetivos, sino que también incrementa la motivación y la creatividad. Además, fomenta el desarrollo de habilidades sociales entre sus integrantes, creando un entorno colaborativo y enriquecedor.

Las empresas no familiares tienden a estructurarse en función de criterios de eficiencia empresarial. Para (Acosta et al., 2023) esto implica priorizar los roles estratégicos necesarios para alcanzar la visión, misión y metas de la organización. En contraste, las empresas familiares a menudo comprometen su competitividad al enfocarse en lazos personales, lo que puede resultar de un proceso de reclutamiento ineficaz. En particular, las empresas familiares del medio rural deben estar atentas al manejo de sus procesos de contratación, al diseño de sistemas de remuneración, a la implementación de técnicas colaborativas y a la capacitación de su personal. (López-Gumucio, 2010) declara que una selección de personal basada en competencias representa una solución beneficiosa para ambas partes, ya que permite posicionar a los empleados en roles donde pueden sobresalir. Por lo tanto, es esencial considerar un protocolo de entrevistas y un procedimiento adecuado para la incorporación de nuevos colaboradores.

(García-Tovar y Baltazar-Jiménez, 2018) destacan que la formación del recurso humano a través de entrenamiento y capacitación es fundamental para las organizaciones, ya que estos procesos se convierten en estratégicos al ser cuantificables. Una capacitación efectiva busca vincular al empleado con su cargo y los requerimientos del puesto. Por ello, es esencial que toda organización, independientemente de su tamaño, inicie el proceso de reclutamiento de personal, debido a que esta actividad proporciona información valiosa sobre las capacitaciones que el trabajador necesita. Sin duda, el recurso humano es clave para la competitividad de las empresas. (Ramírez, 2015) lo considera el activo más valioso de las organizaciones, debido a su capacidad para transformar nuevos conocimientos y su habilidad para compartir estos conocimientos a través de la capacitación. En consecuencia, estas actividades presentan una base sólida para la innovación y competitividad organizacional.

La profesionalización de las empresas familiares incluye la capacitación en el ámbito financiero, que según (Eddleston et al., 2019) influye directamente cuando se establecen políticas organizacionales, prácticas de capacitación formal y sistemas de selección, reclutamiento y evaluación del desempeño de sus empleados. (Martín y Reyes, 2024) resaltan que las dificultades presentes en una empresa, encuentran una solución efectiva en la capacitación de los colaboradores familiares y no familiares, permitiendo así la rentabilidad empresarial. (Caminos-Manjarrez et al., 2023) distinguen que la capacitación en contabilidad permite la comprensión en temas de presupuesto, costos y constitución patrimonial, lo que se anticipa a problemas jurídicos y/o económicos que pudieran afectar a las organizaciones. Para (Hernández-Vargas et al., 2022) la vigilancia de la información financiera elimina problemas típicos en las empresas familiares como el atrincheramiento, el cual se presenta cuando los administradores extraen beneficios privados de los

propietarios, o bien la tunelización, el cual sucede cuando la administración utiliza costos de transferencia favorables para beneficiar a las subsidiarias sobre las que tienen un mayor control y/o propiedad.

(Belausteguigoitia, 2017) menciona que los negocios familiares cuentan con dos ventajas estratégicas: primero, no es necesario que produzcan utilidades en el corto plazo, y segundo, los competidores no tienen fácil acceso a su información financiera, estas ventajas les permiten hacer frente a problemas de inserción en el mercado, fidelización de sus clientes, generación de información financiera a corto plazo, entre otros. En el tema de la estructura del costo, (García-Pérez de Lema et al., 2006) refieren que la contabilidad de costos es el conjunto de conceptos, métodos y procedimientos que miden, analizan o estiman los costos para determinar la rentabilidad y rendimientos de los productos y/o servicios, con el propósito de generar información económica interna para realizar una adecuada toma de decisiones. (Castro-Lema y Pico-Gutiérrez, 2022) reconocen que conocer sobre el registro y control de costos a través de la información financiera, es un síntoma inequívoco de una buena gestión financiera, debido a que otorga una ventaja en la toma de decisiones. (Hernández-Vargas et al., 2022) distinguen que el uso de información financiera tiene un efecto positivo en el desempeño financiero de las empresas familiares, las cuales deben reflejar en sus resultados su individualidad y autonomía organizacional, facilitando la evaluación de las decisiones tomadas.

La continuidad en las empresas familiares, se relaciona directamente con la competitividad de las empresas, por ello es de suma importancia considerar un proceso de sucesión planeado y consensuado entre la familia y las necesidades del negocio, (Carballo-Baños y Castellano-Castellano, 2023) destacan que este proceso debe iniciarse mediante una planificación oportuna y una selección adecuada del candidato. Es esencial brindar capacitación previa al sucesor e implementar acuerdos que contemplen la incorporación de directivos externos. Todo esto tiene como objetivo fundamental garantizar el éxito del proceso de sucesión. En este sentido (Duarte-Pimentel, 2021) propone que, para el éxito de la sucesión, es necesario anticiparse al suceso, planificarlo, tener una visión compartida de los objetivos organizacionales y sus estrategias, realizar una correcta selección del sucesor, evitar el nepotismo, madurar al sucesor a través de capacitaciones y generar una estructural que contenga mecanismos de gobernanza. Por su parte (Jaimes-Bolívar, 2021) considera que de no ser exitoso el proceso de sucesión, podría dar lugar a conflictos de interés entre los sistemas de empresa, familia y propiedad. Esto puede resultar en situaciones de informalidad, una disciplina laxa, una permanencia débil, nepotismo y comparaciones desfavorables entre el predecesor y el sucesor. La falta de planificación y la ausencia de reglas claras impactan negativamente en el funcionamiento y la supervivencia del negocio.

Para (Arreola y Canizales, 2024) la consolidación de la competitividad empresarial radica en la identidad misma de la familia involucrada en la empresa, es decir, el entendimiento sobre la colectividad, reputación y compromiso organizacional de los miembros de la familia, otorgará fortaleza a la organización debido a la flexibilidad en tiempo y rendimiento productivo que estos otorguen a la empresa. (Flores-Salgado y González-González, 2020) refieren que el conocimiento operativo y la dinámica familiar en las empresas rurales familiares, resultan viables para el desarrollo competitivo, cuando el sistema organizado de individuos trabaja de manera conjunta para mantener a la empresa en el mercado a través de la generación de productos y/o servicios de calidad a costos mínimos. De igual manera existen factores intrínsecos que también contribuyen a la competitividad empresarial, entre los que se encuentran: la religión, la relación con el entorno, la población, las relaciones familiares y el conocimiento local, entre otros.

La toma de decisiones efectiva comienza con una sólida comunicación interna dentro de las empresas. En el contexto de las empresas familiares, (Rizo, 2019) señala la existencia de dos tipos de comunicación: la familiar y la empresarial. La comunicación familiar se basa en jerarquías preestablecidas y, por lo general, es efectiva, informal, implícita y moldeada por la historia familiar. En contraste, la comunicación empresarial es operativa, formal, explícita y motivada por la competitividad organizacional. Esto implica

que, en las empresas familiares, se debe promover una comunicación más racional, ya que una comunicación deficiente o inexistente puede dar lugar a rupturas familiares y problemas empresariales. (González-Garfias y Aguilera-Alejo, 2020) destacan que, aunque la comunicación de los fundadores de empresas familiares solía ser íntima y reservada, actualmente se orienta hacia la creación de estrategias de crecimiento. Esto ha permitido que la información fluya de manera más efectiva entre directivos y colaboradores, fortaleciendo así la toma de decisiones a corto plazo. La colaboración de los trabajadores familiares es crucial, lo que hace necesario establecer protocolos claros para su ingreso y salida. (Aguilera-Mancilla et al., 2019) sugieren la implementación de protocolos de reclutamiento que prioricen el mérito y los objetivos alcanzados por el trabajador, en lugar de basarse únicamente en vínculos afectivos o familiares. Esto implica valorar las aptitudes y valores que cumplan con los requisitos de experiencia, formación y habilidades necesarias para el puesto, lo que permitirá a las empresas familiares contar con colaboradores más comprometidos con los objetivos empresariales.

La competitividad de las MiPyMEs inicia con el cumplimiento del objetivo primario de la empresa, el cual debe contener parámetros alcanzables que sean conocidos y entendidos por los integrantes de la empresa. En este sentido (Luna-Lagunes et al., 2018) consideran que el cumplimiento de una misión y visión clara asegura el crecimiento sostenido de la empresa. (Ventaje, 2023) señala que los objetivos presentes en la misión y visión de una empresa son alcanzables, cuando se cuenta con profesionales competentes que comunican de manera efectiva a los colaboradores el propósito empresarial. (Lenguaza-Alborno et al., 2024) sugieren que las empresas familiares cuentan con algunas dificultades como: diferencias en la misión empresarial y las metas de los miembros familiares, problemas de comunicación, rivalidades personales, desigualdades en la distribución de recursos y falta de claridad en los roles y responsabilidades, lo que provoca en la mayoría de los casos claridad y cumplimiento en los objetivos empresariales.

## Método

Esta investigación presenta un enfoque longitudinal-retrospectivo y se basa en datos obtenidos de fuentes primarias, de naturaleza empírica de carácter cuantitativo. El objetivo principal de este trabajo es analizar cómo la competitividad de las empresas familiares en entornos rurales se ve afectada por la estructura de costos, especialmente a través de la formación de alianzas estratégicas y el papel crucial de su recurso humano. El estudio se llevó a cabo en el Valle de Guadalupe, Ensenada, Baja California, México, e incluyó un análisis de las tres comunidades que lo conforman: Francisco Zarco, San Antonio de Las Minas y El Porvenir. Para determinar el número de entidades económicas en la zona, clasificadas como MiPyMEs, se utilizó la plataforma del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, solicitando aquellas que contarán con hasta 250 trabajadores. En total, la plataforma identificó 270 giros empresariales. Sin embargo, se destaca que, durante la recolección de datos, se observó la presencia de empresas no registradas en la plataforma, así como aquellas que ya no se encontraban activas al momento del trabajo de campo, además se realizó una discriminación aquellas empresas activas que no eran familiares. El total de sujetos encuestados fue de 150 MiPyMEs familiares, las cuales contaban con giros empresariales agrícolas, cría y explotación de animales, comercio al por mayor y por menor, servicios profesionales y técnicos, servicios de esparcimiento culturales y recreativos, servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, entre otros.

El instrumento tipo encuesta aplicado se conformó de los apartados; datos generales, conocimiento del entorno, relación con los clientes, fuentes de ingreso, propuesta de valor, alianzas (alianzas estratégicas y cadena de valor), recursos y actividades claves, estructura de costos, conectividad y adopción de tecnologías, sumando un total de 60 ítems. Este trabajo analizó cuatro variables latentes que en total contaba con 29 ítems, el análisis factorial exploratorio realizado a las cuatro variables latentes determinó una validación de 15 preguntas, quedando un total en la variable alianzas estratégicas (AE) de 3 ítem; para

competitividad (C) 4 ítem's; para estructura de costos (EC) 3 ítems; y para recursos humanos (RH) 5 ítem's. Estas variables se analizaron a través del Modelo de Ecuaciones Estructurales (Structural Equation Modeling, SEM) bajo la técnica de Mínimos Cuadrados Parciales (Partial Least Squares, PLS) (Hair Jr. et al., 2017).

Las hipótesis planteadas sugieren que la estructura de costos tiene un impacto positivo en la competitividad de las empresas, la cual puede verse influenciada por las alianzas estratégicas y la gestión del recurso humano. En este contexto, se señala que las MiPyMEs familiares rurales enfrentan varios desafíos que limitan su competitividad, entre ellos: procesos de sucesión inadecuados, decisiones poco informadas, falta de conocimiento en la gestión interna y la ausencia de un protocolo sólido para el reclutamiento de personal. Sin embargo, existe una oportunidad significativa para mejorarla cuando la estructura de costos se formaliza a través de la capacitación del personal en áreas clave como contabilidad, control de registros y toma de decisiones informadas. Este proceso de fortalecimiento no solo puede elevar el rendimiento general, sino también facilitar la implementación de nuevos mecanismos para el crecimiento y la innovación. Por lo tanto, es fundamental determinar si la creación de alianzas estratégicas, que fomenten el desarrollo de productos novedosos y de calidad, junto con una comunicación efectiva con los clientes, tiene un impacto mayormente significativo en la estructura de costos en comparación con la formación y promoción del recurso humano orientada a mejorar sus habilidades y productividad.

Para validar lo expuesto se utilizó la técnica del PLS-SEM evaluar los modelos de medida, donde se describe la relación entre los constructos (AE;C;EC;RH) e indicadores de cada variable latente; para ello se analizó: consistencia interna; validez convergente; y correlación de Spearman. El análisis del modelo estructural permitió describir la asociación causal entre los constructos, el cual es evaluado a través de las pruebas predictivas de; relevancia predictiva ( $f^2$ ); calidad predictiva ( $R^2$ ); y el cálculo del valor residual estandarizado de la raíz cuadrada media (SRMR). Para la aceptación o rechazo de las hipótesis se consideraron los valores: coeficientes Path; el valor estadístico t de Student; y Valor-P.

## Resultados

La tabla 1 muestra la evaluación de los modelos de medida reflectivos, donde la variable latente de AE cuenta con cargas factoriales de 0.809;0.863;0.855, una fiabilidad de 0.880 y una alfa de Cronbach de 0.799; para la variable latente de C las cargas factoriales obtuvieron valores de 0.861;0.869;0.760;0.645, una fiabilidad de 0.867 y una alfa de Cronbach de 0.797; para la variable latente de EC las cargas factoriales fueron de 0.692;0.919;0.914, una fiabilidad de 0.883 y una alfa de Cronbach de 0.796; y para la variable latente de RH las cargas factoriales fueron de 0.900;0.935;0.836;0.758;0.742, una fiabilidad de 0.921 y una alfa de Cronbach de 0.894. Se observa que los ítems C47 y EC100 se encuentran por debajo de los valores ponderados, al considerar la elevación cuadrática de las cargas C47 ( $0.645^2=0.41$ ) esta se explica en un 41% y EC100 ( $0.692^2=0.47$ ) es explicada en un 47%, cabe señalar que cada indicador cuenta con una carga no nula, por lo tanto, se ha considerado para estos modelos de medida la significancia de la conservación de los ítems. Los resultados obtenidos al medir la consistencia interna de los modelos, permiten confirmar la fiabilidad del instrumento de medida al evaluar los constructos.

Los modelos de medida también fueron evaluados a través de la validez convergente, la cual refiere el grado de certeza de los indicadores propuestos, es decir, miden una misma variable latente (León-Duarte et al., 2021), para su análisis se utilizó la varianza extraída media (AVE), que cuenta con un criterio de aceptación de  $> 0.50$ . Los resultados obtenidos para cada variable latente fueron; AE:0.710; C:0.622; EC:0.719; y RH:0.702 (ver tabla 1), lo que significa que cada constructo explica más del sesenta por ciento de su varianza (Fornell y Larcker, 1981).

Tabla 1.

*Evaluación del modelo de medida reflectivo*

Variable latente	Indicador	Consistencia interna del modelo			Validez Convergente	Correlación Spearman ( $\rho$ ) >0.70	Validez discriminante
		Carga factorial >0.7	Fiabilidad compuesta 0.70-0.90	Alfa de Cronbach 0.70-0.90	AVE >0.50		Intervalos de confianza HTMT
Alianzas estratégicas (AE)	AE84	0.809	0.880	0.799	0.710	0.818	Sí
	AE85	0.863					
	AE86	0.855					
Competitividad (C)	C42	0.861	0.867	0.797	0.622	0.806	Sí
	C43	0.869					
	C44	0.760					
	C47	0.645					
Estructura de costos (EC)	EC100	0.692	0.883	0.796	0.719	0.818	Sí
	EC95	0.919					
	EC96	0.914					
Recursos humanos (RH)	RH87	0.900	0.921	0.894	0.702	0.942	Sí
	RH88	0.935					
	RH89	0.836					
	RH90	0.758					
	RH91	0.742					

Fuente: Elaboración propia

Para medir la asociación lineal se utilizó el coeficiente de correlación Spearman ( $\rho$ ), el cual indica una correlación fuerte y positiva al obtener valores próximos a 1, una correlación fuerte y negativa al obtener valores próximos a -1 y al obtener valores próximos a cero significa que no existe correlación lineal (Hair Jr. *et al.*, 2017). Los resultados de la prueba mostraron en: AE:0.818; C:0.806; EC:0.818; y RH:0.942, lo que indica que el modelo cuenta con una relación fuerte y positiva entre variables latentes (ver tabla 1).

El modelo estructural propuesto estudia las correlaciones bivariadas entre los indicadores reflectivos y plantea las siguientes hipótesis;  $H_1$  las alianzas estratégicas presentes en empresas familiares generan un impacto en la estructura del costo;  $H_2$  la estructura del costo ejerce influencia significativa en la

competitividad de las empresas familiares; y  $H_3$  el recurso humano influye positivamente en la estructura del costo de las empresas familiares (ver figura 2).

El modelo de ecuaciones estructurales (ver figura 2) observa que los modelos de medida reflectivos cuentan con un valor en la varianza extraída media (AVE) superior a 0.50 (Cabello *et al.*, 2014), en las variables latentes los valores son; para AE=0.710; RH=0.702; EC=0.719 y para C=0.622 lo que indica que tres de los constructos están explicados en más del 70% y el constructo de competitividad se explica en un 62%. El análisis de la consistencia interna de los modelos reflectivos propuestos, se analizaron por medio de la valoración de; cargas factorial ( $\lambda$ ); índice de fiabilidad compuesta (IFC); y alfa de Cronbach ( $\alpha$ ). La primera considera valores aceptables ubicados entre 0.70 y 0.95 (Carvajal-Camperos *et al.*, 2021); además se presentan el índice de fiabilidad compuesta y el alfa de Cronbach según (Nunnally y Bernstein, 1994) aceptando como valores mínimos un 0.70.

Las hipótesis planteadas fueron testadas a través de tres pruebas estadísticas; el coeficiente de regresión estandarizado *Path* utilizando la prueba del coeficiente *Beta* ( $\beta$ ) que identifica el porcentaje de influencia causal que queda sin explicar por las variables independientes (Rosato, 2015) la *t* de *Student* que evalúa la precisión de estimaciones y el *Valor-P* considerado el método que evalúa la aceptación o rechazo de las hipótesis (Wright, 1923). Los resultados obtenidos en estas pruebas fueron;  $H_1$ : *Path*:0.366; *t* de *Student*:2.890; *Valor-P*:0.004, lo que determina la aceptación de la hipótesis; la  $H_2$ : *Path*:0.478; *t* de *Student*:5.056; *Valor-P*:0.000, indicando la aceptación de la hipótesis; y la  $H_3$ : *Path*:0.328; *t* de *Student*:2.463; *Valor-P*:0.014, lo que establece el rechazo de la hipótesis (ver tabla 2), lo que indica que la EC influye en la competitividad de las empresas familiares rurales, y que AE ejerce una mayor influencia en la EC en comparación con el RH.

**Tabla 2.**  
*Prueba de hipótesis*

Relación de Hipótesis	Coefficientes de <i>Path</i> (estandarizados $\beta$ ) rango +1 a -1	Estadístico de <i>t</i> de <i>Student</i> ( <i>Boostraping</i> )	<i>Valor-P</i> * $p < 0.05$ , ** $p < 0.01$ , *** $p < 0.001$	Aceptada/ Rechazada
$H_1$ : AE-EC	0.366	2.890	0.004	Aceptadas
$H_2$ : EC-C	0.478	5.056	0.000	Aceptadas
$H_3$ : RH-EC	0.328	2.463	0.014	Rechazada

Fuente: Elaboración propia

La tabla 3 muestra las pruebas predictivas generadas al modelo estructural, como:  $f^2$ ,  $R^2$ , y SRMR. La  $f^2$  presenta valores en  $H_1$ :0.110;  $H_2$ :0.184 y para  $H_3$ :0.106, lo que permite visualizar el efecto que las variables latentes mantienen sobre el modelo estructural, para (Cohen, 1998) el efecto del modelo se encuentra en un nivel mediano en  $H_2$  y nivel pequeño en  $H_1$  y  $H_3$ . El resultado de la  $R^2$  refleja un valor de 0.171, lo que significa que el modelo se explica en un 17.10% con las variables predictoras (Chin, 1998). El ajuste del modelo global (SRMR) es considerado como un indicador de bondad del ajuste (Esposito *et al.*, 2022) refieren que para Lohmöller (1989), este modelo presenta un valor de 0.107 lo que significa que es un modelo correcto especificado (Henseler *et al.*, 2016).

**Tabla 3.***Relevancia predictiva ( $f^2$ ), Capacidad predictiva ( $R^2$ ) y el Criterio de ajuste del Modelo Global (SRMR)*

<b>Variab latentes (constructos)</b>	<b><math>f^2</math></b> <b>efecto pequeño; 0.02, mediano 0.15 y grande 0.35</b>	<b><math>R^2</math></b> <b>efecto predictivo; débil: 0.10, moderado: 0.33 y sustancias; 0.67</b>	<b>SRMR</b> <b>modelo correcto especificado, superior a 0.06</b>
<b>H<sub>1</sub>: AE-EC</b>	0.110	0.171	0.107
<b>H<sub>2</sub>: EC-C</b>	0.184		
<b>H<sub>3</sub>: RH-EC</b>	0.106		

Fuente: Elaboración propia

### Discusión

Al validar la percepción de los representantes y/o propietarios de las empresas familiares rurales del Valle de Guadalupe, se obtuvo como resultados la aceptación de la hipótesis H2 (EC-C), la cual propone que la estructura del costo ejerce una mayor influencia en la competitividad de las empresas familiares, debido a que la capacitación del personal, el control contable de las operaciones y la identificación de las utilidades de la empresa para la toma de decisiones, son percibidas por los empresarios como indispensables para promover su crecimiento y competitividad en los mercados. En este contexto, una toma de decisiones basada en información precisa proporciona una guía estratégica clara que orienta a la empresa hacia un crecimiento sostenible. Además, como lo respalda la literatura, el diseño e implementación de estrategias alineadas con los colaboradores y orientadas al cumplimiento de la misión y visión organizacional fomenta una ejecución eficiente de las actividades. Este enfoque reduce la incidencia de confusiones y retrabajos, lo que contribuye a una operación más ágil, efectiva y orientada a resultados.

De igual manera la hipótesis H1 (AE-EC) también cuenta con indicadores estadísticos que permiten su aceptación, la cual plantea que la realización de alianzas fortalece la generación de productos novedosos y de calidad, al igual que mejora la comunicación. En este contexto, se propone que las alianzas estratégicas fortalecen las capacidades internas en los colaboradores, en relación a la optimización de procesos administrativos. Esto incluye una gestión eficiente de las finanzas y la mejora continua en los sistemas de comunicación organizacional, elementos esenciales para garantizar el crecimiento. Asimismo, las alianzas contribuyen al desarrollo de capacidades externas, particularmente en el ámbito de las habilidades blandas. Entre estas se destacan la tolerancia, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, la gestión del tiempo, el liderazgo y la toma de decisiones, entre otras. Estas competencias, además de mejorar el desempeño individual y colectivo, potencian la capacidad de las organizaciones para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades estratégicas en un entorno dinámico y competitivo. Es importante destacar que la generación de alianzas también potencializa la competitividad, debido a que de forma directa influye de manera positiva en la estructura de los costos, quien promueve la competitividad de las empresas familiares rurales.

A pesar de que los análisis estadísticos rechazaron la hipótesis H3 (RH-EC), resulta importante resaltar que el recurso humano requiere especial atención en el contexto de las empresas familiares rurales. Según lo establecido en la literatura, los procesos de selección de personal, capacitación y remuneración deben ser gestionados con un alto grado de rigor y profesionalismo, independientemente del nivel de parentesco que el candidato o colaborador tenga con los miembros de la empresa. Este enfoque contribuye a

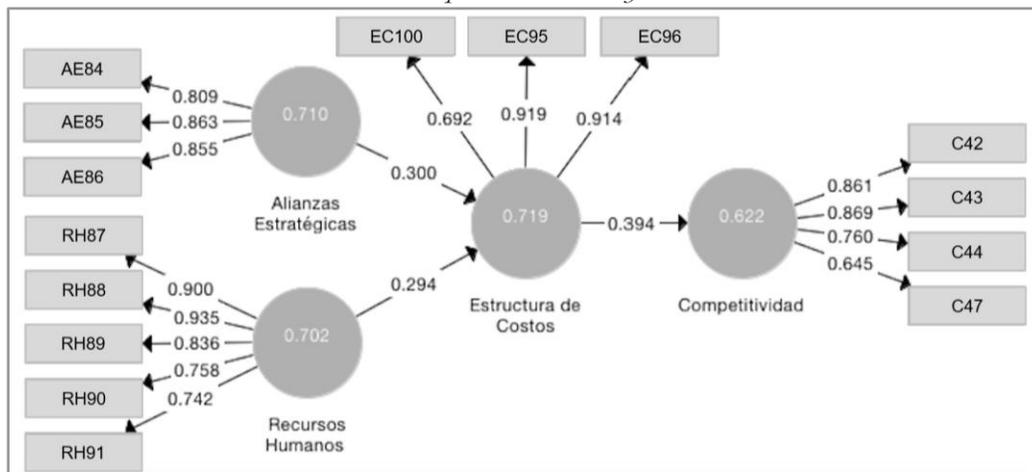
garantizar la equidad, la eficiencia operativa y el desarrollo sostenible de la organización. Un capital humano que opera en un ambiente organizacional armonioso, caracterizado por una retribución justa, la colaboración efectiva y el desarrollo continuo de sus capacidades laborales, contribuye significativamente al fortalecimiento de las empresas familiares rurales. En este sentido, un recurso humano bien gestionado puede ayudar a superar las limitaciones comunes en estas empresas, tales como la toma de decisiones inadecuadas, la identificación ineficaz de activos, la falta de comunicación entre los miembros de la empresa-familia y la designación inapropiada de colaboradores familiares o externos. En particular, contar con personal verdaderamente capacitado para desempeñar funciones específicas, es esencial para garantizar el crecimiento y la sostenibilidad de estas organizaciones en un entorno competitivo.

En base a lo expuesto se concluye que el objetivo de esta investigación que propone determinar si la estructura del costo promueve mayormente la competitividad de las MiPyMEs familiares rurales, cuando es influenciada al realizar alianzas estratégicas o cuando se gestiona adecuadamente el recurso humano se ha logrado. El modelo estructural propuesto estudia las correlaciones bivariadas entre los indicadores reflectivos y plantea las siguientes hipótesis; H1 las alianzas estratégicas presentes en empresas familiares generan un impacto en la estructura del costo; H2 la estructura del costo ejerce influencia significativa en la competitividad de las empresas familiares; y H3 el recurso humano influye positivamente en la estructura del costo de las empresas familiares (ver figura 2).

El desarrollo de esta investigación surge de la colaboración y el apoyo financiero proporcionado por la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural del Estado de Baja California al grupo denominado Cimarrones en Extensionismo Rural Interdisciplinario. Este grupo está compuesto por profesores e investigadores de la Universidad Autónoma de Baja California, campus Mexicali, quienes pertenecen a diversas unidades académicas, tales como la Facultad de Ciencias Administrativas, el Instituto de Investigación en Ciencias Veterinarias, la Facultad de Pedagogía e Innovación Educativa y la Facultad de Ingeniería. La colaboración incluyó una intervención de vinculación que abarcó varias actividades en la región. Entre ellas, se realizó una serie de capacitaciones dirigidas a la comunidad rural y a empresarios del sector agrícola en los ámbitos tecnológico, empresarial y de marketing. Asimismo, se brindó apoyo en la vacunación y esterilización de animales de compañía, así como en la formulación de estrategias para el crecimiento empresarial en el Valle de Guadalupe, Ensenada, Baja California, México.

**Figura 2.**

*Modelo de competitividad de MiPymes rurales*



AE=Alianzas Estratégicas, RH=Recursos Humanos, EC=Estructura del Costo y C=Competitividad

Fuente: Elaboración propia

El modelo de ecuaciones estructurales (ver figura 2) observa que los modelos de medida reflectivos cuentan con un valor en la varianza extraída media (AVE) superior a 0.50 (Cabello et al., 2014), en las variables latentes los valores son; para AE=0.710; RH=0.702; EC=0.719 y para C=0.622 lo que indica que tres de los constructos están explicados en más del 70% y el constructo de competitividad se explica en un 62%. El análisis de la consistencia interna de los modelos reflectivos propuestos, se analizaron por medio de la valoración de; cargas factorial ( $\lambda$ ); índice de fiabilidad compuesta (IFC); y alfa de Cronbach ( $\alpha$ ). La primera considera valores aceptables ubicados entre 0.70 y 0.95 (Carvajal-Camperos et al., 2021); además se presentan el índice de fiabilidad compuesta y el alfa de Cronbach según (Nunnally y Bernstein, 1994) aceptando como valores mínimos un 0.70.

**Financiamiento:** La investigación no fue financiada.

## Referencias

Acosta, A., Molina, C. A., Andino, T. S., y Carreño, D. V. (2023). Procesos de atracción de personal en empresas familiares y no familiares ecuatorianas. *Ciencias Sociales*, 29(7), 113-126 <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i.40451>.

Aguilera-Mancilla, G., Nahuat-Arreguín, J. J., y Badillo-Morales, O. D. (2019). Reclutamiento y Selección por competencias: empresas familiares del estado de Coahuila. *Mercado y Negocios*, 1(40), 62-77. <https://doi.org/10.32870/myn.v0i40>.

Arreola, F. M., y Canizales, J. M. (2024). Identidad y compromiso organizacional en empleados de la empresa familiar mediana de Mazatlán, Sinaloa. *Ciencia ergo sum*, 30(1), 1-16. <https://doi.org/10.30878/ces.v30n1a2>.

Ávila-Aguilar, A. J., Zimbrón-Pérez, G., y Borges-Cabrera, J. D. (2024). Modelos de gestión en las empresas familiares. En Ultreras-Rodríguez, Cervantes-Martínez, y Nieves-Lizárraga, *Gestión de las Organizaciones y de las tendencias administrativas* (pp. 55-74. Puerto Madero Ed. <https://doi.org/10.55204/pmea.73>).

Banco Bilbao Vizcaya, A. (10 de enero de 2024). *BBVA*. ¿Qué son las Pymes en México? Conoce todo de ellas: <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/creditos/que-son-las-pymes-en-mexico.html>

Belausteguigoitia, I. (2017). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. McGraw-Hill.

Cabello, J. F., Ringle, C. M., y Sarstedt, M. (2014). PLS-SEM: Sin duda, una bala de plata. *Revista de Teoría y Práctica del Marketing*, 19(2), 139-152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>.

Caminos-Manjarrez, W. G., Guerrero-Arrieta, K. G., Pérez-Salas, F. P., y Córdova-Ponce, B. M. (2023). Los sistemas contables y su incidencia en la dirección empresarial en el Ecuador. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanas*, 4(2), 1-17. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.998>,

Carballo-Baños, C., y Castellano-Castellano, G. A. (2023). La sucesión en la empresa familiar: guía metodológica para su implementación. *UISRAEL*, 10(1), 167-186. <https://doi.org/10.35290/rcui.v10n1.2023.658>.



Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura. (03 de noviembre de 2021). *Apoyo para fomentar el incremento de la productividad y eficiencia*. Gobierno de México: <https://www.gob.mx/fira/acciones-y-programas/apoyo-para-fomentar-el-incremento-de-la-productividad-y-eficiencia>

Flores-Salgado, I., y González-González, F. (2020). La importancia de los factores socioculturales en la competitividad de la empresa rural. El caso de la empresa apícola Miel Tierra Grande. *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 9(18), 70-93. <https://doi.org/10.23913/ricsh.v9i18.211>.

Fong-Reynoso, C., y Rodríguez-Hernández, A. I. (2020). Alianzas en empresas de base tecnológica: análisis de la industria del software en Jalisco. *Acta Universitaria, Multidisciplinary Scientific Journal*, 30(1), 1–18. <https://doi.org/10.15174/au.2020.2216>.

Fornell, C., y Larcker, D. (1981). Evaluación de modelos de ecuaciones estructurales con variables no observables y error de medición. *Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>.

Gaona, L. L., Hernández, R. H., y Aguilera, G. (2020). Principales dificultades que afectan el crecimiento y éxito de las empresas familiares de Monclova, Coahuila. *VinculaTégica*, 6(1), 682-693. <https://doi.org/10.29105/vtga6.1-622>.

García-Pérez de Lema, D., Marín-Hernández, S., y Martínez-García, F. (2006). La contabilidad de costos y rentabilidad en la PYME. *Contabilidad y Administración*, 218, 39-49. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2006.578>.

García-Tovar, B. R., y Baltazar-Jiménez, L. B. (2018). Capacitación y productividad organizacional: un estudio de caso en una empresa productiva del Estado. *Revista NTHE*, 1(21), 18-27. <https://ciateq.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1020/458/1/Capacitacion%20y%20productividad%20organizacional.pdf>.

González-Garfías, R., y Aguilera-Alejo, G. (enero-junio de 2020). Las empresas familiares como base en el desarrollo económico local en el estado de San Luis Potosí. *VinculaTégica*, 6(1), 812-829, <https://doi.org/10.29105/vtga6.1-632>.

Hair Jr., J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Castillo-Apráiz, J., Cepeda-Carrión, G. A., y Roldán, J. L. (2017). *Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (Vol. 1). SAGE Publishing, OmniaScience Scholar.

Henseler, J., Ringle, C., y Sarstedt, M. (08 de mayo de 2016). Prueba de invariancia de medición de compuestos utilizando mínimos cuadrados parciales. *Revista de Marketing Internacional*, 33(3), 405-431. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>.

Hernández-Iriarte, D. A., Escobar-Álvarez, N.-S., y Cid de León-Vázquez, C. (2024). Alianzas Estratégicas como estrategia de adaptación empresarial ante la crisis de COVID-19. *Boletín de Coyuntura*, 1(40), 28-36. <https://doi.org/10.31243/bcoyu.40.2024.2330>.

Hernández-Vargas, C. J., Gurrola-Ríos, C., y Belausteguigoitia-Rius, I. (2022). Desempeño financiero entre empresas familiares y empresas no familiares mexicanas. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 7(21), 46-68. <https://doi.org/10.36791/tcg.v7i21sept-dic.181>.

Hyman, P. (2000). Diferencias de Salario: grandes y cada vez mayores; un desafío a las racionalidades ortodoxas. *Investigación Económica*, 60(234), 33-51.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (23 de junio de 2022). *Demografía de los establecimientos MiPyME en el contexto de la pandemia por COVID-19*. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP\\_Demog\\_MIPYME22.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP_Demog_MIPYME22.pdf)

Instituto para el Fomento a la Calidad Total, A. (01 de enero de 2010). *Modelo nacional para la competitividad de micro y pequeñas empresas*. [https://www.cv.unach.mx/uvfile/uv/lgmipyme/m2/cultura/sub2/modelonacional\\_s2a1.pdf](https://www.cv.unach.mx/uvfile/uv/lgmipyme/m2/cultura/sub2/modelonacional_s2a1.pdf)

Jaimés-Bolívar, G. D. (2021). Factores que inciden en el proceso de sucesión de empresas familiares. *Revista Científica: Pensamiento y Gestión*, 1(50), 69-99. <https://doi.org/10.14482/pege.50.658.041>.

Lenguaza-Alborno, M. Á., Sosa-Aoyama, J. K., y Riquelme-Benítez, C. R. (2024). Factores de éxito para la sostenibilidad y vigencia de empresas familiares. *Revista Científica en Ciencias Sociales*, 6(e601501), 1-8. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/e601501>.

León-Duarte, G. A., Contreras-Cázares, C. R., y Meneses-Jurado, E. C. (2021). Dimensión y validez convergente. sentidos y significados de la producción y la difusión científica en ambientes universitarios. *Región y Sociedad*, 3, 1-23. <https://doi.org/10.22198/rys2021/33/1452>.

Ley de Desarrollo Sustentable. (7 de diciembre de 2001). *Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión*. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/582236/Ley\\_de\\_Desarrollo\\_Rural\\_Sustentable.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/582236/Ley_de_Desarrollo_Rural_Sustentable.pdf)

López-Gumucio, J. R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectiva*, 1(26), 129-152. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230007>. Perspectiva.

Luna-Lagunes, X. A., Castillo-Intriago, V. R., y Romero-Flores, E. A. (16 de enero de 2018). *La profesionalización como factor determinante para la continuidad de las empresas familiares de nueva creación en México*. IIECSA: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/11/07CA201801.pdf>

Martín, P. J., y Reyes, M. (12 de Septiembre de 2024). *El reto de afrontar los conflictos en la empresa familiar*. <https://cef.um.es/index.php/docman/230-articulo-economistas-45-sept-2024/file>

Martínez, J. (2020). *El ABC fiscal de los sueldos y salarios*. (<https://caficon.com/wp-content/uploads/2022/01/EL-ABC-FISCAL-DE-LOS-SUELDOS-Y-SALARIOS-2020.pdf>, Ed.)

Molina-Parra, P. A., Montoya-Restrepo, I. A., y Botero-Botero, S. (2019). Impacto de la influencia de la familia en el negocio, sobre el proceso de gestión financiera y la generación del

valor en el sector textilconfección en la ciudad de Medellín y su Área Metropolitana, Colombia. *Contaduría y Administración*, 65(4), 1-35. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2092>.

Mora-Castellanos, C., Cano-Olivos, P., Martínez-Flores, J. L., y Sánchez-Partida, D. (2020). De lo tradicional a un nuevo enfoque de microempresas: modelo conceptual de alianzas estratégicas. *Acta Universitaria Multidisciplinary Scientific Journal*, 29(1), 1-13. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2285>.

Nunnally, J., y Bernstein, I. (1994). *Teoría psicométrica*. McGraw-Hill.

Ortiz-Ozuna, M. Y., Aguilar-Sánchez, A. M., de la Garza-Cienfuegos, S. P., y Zamarrón-Otzuca, N. (2024). Necesidades que impulsan a realizar alianzas estratégicas en MPyMEs del sector de la construcción en Monclova Coahuila, México. *Red de Investigadores Latinoamericanos*, 5(5), 1596-1609. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2726>.

Quenard, Franco (diciembre de 2021). *Comunicación en las empresas familiares: desafíos y posibilidades*. Universidad Nacional de San Martín: <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1858/1/TFPP%20EEYN%202021%20QF.pdf>

Ramírez, D. E. (2015). Capital humano: una visión desde la teoría crítica. *EBAPE.BR*, 13(2), 315-331. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395114754>. Cuadernos. EBAPE:BR.

Rivas-Tovar L. A. (2024). Normas Apa 7ª Edición: Estructura, Citas y Referencias. Instituto Politécnico Nacional. [https://www.researchgate.net/publication/357046089\\_NORMAS\\_APA\\_7\\_EDICION\\_ESTRUCTURA\\_CITAS\\_Y\\_REFERENCIAS](https://www.researchgate.net/publication/357046089_NORMAS_APA_7_EDICION_ESTRUCTURA_CITAS_Y_REFERENCIAS)

Reyes-Hernandez, J., y Moros-Fernández, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social*, 7(1), 201-217. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-01322019000100201](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000100201)

Rizo, M. (14 de Mayo de 2019). *La comunicación efectiva en la empresa familiar*. Forbes, México: <https://www.forbes.com.mx/la-comunicacion-efectiva-en-la-empresa-familiar/>

Rosato, V. (15 de enero de 2015). *Partial Least Square Path Modeling Approach in Biomedical Research*. IRIS Institutional Research Information System - AIR Archivio Istituzionale della Ricerca: <https://air.unimi.it/handle/2434/253801>

Secretaría de Economía. (16 de julio de 2019). *Padrón de Desarrolladoras de Capacidades Empresariales-PADCE*. Gobierno de México: <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/desarrollo-productivo-padce>

Vega, C. (2024). Relevancia de la teoría de capacidades dinámicas con la sustentabilidad empresarial en los pequeños negocios. En C. Vega-Zárate y J. D. Ricárdez-Jiménez, *Configuración de las capacidades dinámicas de las MiPYMES como ventaja competitiva sostenible*. 14-30, <https://doi.org/10.61728/AE20240028>.

Ventaje, C. (22 de Noviembre de 2023). *7 formas de construir una cultura de la empresa*. <https://www.vantagecircle.com/es/blog/cultura-de-la-empresa/>

Wright, S. (1923). La teoría de los coeficientes de trayectoria una respuesta a la crítica de Niles. *Genetics*, 8(3), 239-255. <https://doi.org/10.1093/genetics/8.3.239>.