

## **Barreras culturales y administrativas de microempresarios en Tecamachalco y que puedan sintetizarse en modelos contextualizados**

FLORES-AGUILAR, María de los Ángeles, SOLARES-MUÑOZ, María Leticia, GAMEZ-DE LA VEGA, Alicia Sagrario & RODRÍGUEZ-DE LA VEGA, Marisol

M. Flores, M. Solares, A. Gamez y M. Rodríguez

Universidad Tecnológica de Tecamachalco  
angelf35@hotmail.com

K. González, L. Morán y J. Negrón (eds.) Los procesos administrativos aplicados a las actividades productivas y de servicios. Tópicos selectos de ciencias administrativas y desarrollo. ©ECORFAN- Mérida, Yucatán, 2017.

## Abstract

La manera en que las MyPes, han realizado sus actividades, proviene de prueba y error acumulada por sus directivos, representando una desventaja ante grades consorcios asesorados por expertos que implementan estrategias comerciales premeditadas. Esto representa una desventaja para las MyPes, que persistirá hasta que esta brecha disminuya con cambios sustentados en el estudio de su contexto y la contraposición de sus capacidades. Una descripción cuantitativa de las empresas en Tecamachalco apoya esta aseveración, las MyPes en esta región, constituyen el 98.96% de las empresas (INEGI, 2014) y emplean al 57.3% de la población económicamente activa (INEGI, 2014), esta representatividad las convierte en fenómeno relevante de estudio porque representan dos vertientes: el impacto en el impulso económico; y un estudio sobre la inculturación empresarial en la región. El análisis del estado de las MyPes es relevante porque no se están teniendo éxito en el proceso de pasar de micro a mediana, algo que demuestra el estado de las estructuras productivas en el país. Por ejemplo, entre 2003 y 2008 el de pequeñas aumentó 13%, el de medianas disminuyó 2% (INEGI, 2011). Basándonos en un Diagnóstico Empresarial aplicado a MyPes de Tecamachalco (Gámez De La Vega, et. al 2014) que detectó la problemática de algunas de las MyPes de Tecamachalco. ¿Cuáles son las barreras culturales y administrativas de los microempresarios de Tecamachalco que puedan sintetizarse en uno o unos modelos contextualizados para que logren su permanencia en el mercado? La metodología utilizada para este proyecto será cualitativa porque se pretende describir las características del contexto cultural de las microempresas de Tecamachalco. El objetivo general es describir las barreras culturales y administrativas de microempresarios de Tecamachalco para diseñar un modelo empresarial contextualizado que optimice recursos y procesos administrativos de las MyPes comerciales de la región.

**Palabras clave:** Barreras culturales y administrativas, microempresarios

## Introducción

La investigación acerca de las barreras culturales y administrativas de microempresarios en Tecamachalco y que puedan sintetizarse en modelos contextualizados, oscila en torno a mecanismos de evaluación que permitan identificar los factores la permanencia en el mercado como organizaciones rentables considerando a la cultura como una variable que influye en dicha permanencia. Siendo esta la consideración principal para generar un modelo de negocios que mejore y alargue la permanencia de las empresas. Complementario a ello, se consideraron aquellas organizaciones que han tomado como tarea el asesoramiento, apoyo o actualmente *coaching* a empresas comerciales, con la finalidad de promover su crecimiento sostenido y permanencia, ya que estas organizaciones finalmente generan un modelo de aceleración de negocios.

Según Weill, Malone, D'Urso, Herman, Woerner (2005), los modelos empresariales o de negocios no han sido estudiados sistemáticamente como para generar un marco que evite considerar los modelos de negocios electrónicos como punto de partida. Su investigación “¿Algunos modelos de negocio tienen mejor rendimiento que otros? Un estudio de 1000 firmas, el más grande de EE.UU” propone el análisis de los negocios a partir de la generación de una clasificación de 4 tipos básicos de modelos de negocio y 16 variaciones especializadas de estos tipos básicos, ellos mencionan “Nuestra hipótesis es que esta tipología se puede utilizar para clasificar cualquier empresa con fines de lucro que existe en la economía actual”.

Dicha clasificación se genera a partir de dos dimensiones fundamentales de lo que hace un negocio: 1) Qué tipos de derechos están siendo vendidos y 2) Qué tipo de activos son involucrados.

**Tabla 8** Los derechos que son vendidos

¿Qué derechos están siendo vendidos?	¿Cuánto le cuesta al negocio transformar el activo?	
	Significativo	Limitado
La propiedad de Activos	Creador	Distribuidor
El uso de Activos	Dueño	
Acompañamiento de comprador y el vendedor	Agente	

*Fuente: Elaboración propia basado en Weill, Malone, D'Urso, Herman, Woerner (2005)*

**Tabla 8.1** Activos involucrados en la venta

Modelo de negocio básico arquetipo	¿Qué tipo de activo está involucrado?			
	<i>Financiero</i>	<i>Físico</i>	<i>Intangible</i>	<i>Humano</i>
Creador	Empresario	Manufacturero	Inventor	
Distribuidor	Operador financiero	Mayorista y minorista	IP Trader	
Dueño	Arrendador financiero	Arrendador físico	Arrendador intelectual	Contratista
Agente	Agente financiero	Agente físico	IP broker	HR broker

*Fuente: Elaboración propia basado en Weill, Malone, D'Urso, Herman, Woerner (2005).*

Se ha considerado esta clasificación para entender las opciones estructurales que tienen los modelos de negocio y la forma de gestionar toda esta gama de modelos con eficacia. Esta última aclaración tiene cabida porque aquel estudio también incluye un análisis del desempeño financiero. Los autores definen su clasificación por encima de una clasificación por industria porque “nuestro modelos de negocio capturan la esencia de lo que hace una empresa con más precisión que su industria”. Lo Intangible y lo Humano conforman el cincuenta por ciento de los activos considerados, una alternativa que se acerca, pero no se concreta hacia factores culturales.

Otra aportación a este tema es la que proporciona Galeano Revert (2014), quien realizó una investigación que tiene como título, “Identificar y analizar modelos de negocio a través de la metodología de los casos de estudio. Una revisión del estado del arte y propuesta preliminar”. El objetivo de este estudio fue facilitar el acceso a una metodología de identificación y análisis de modelos de negocio, su herramienta principal para lograrlo fue utilizar una metodología de casos prácticos en empresas. Una de las aportaciones más relevantes es que pretendía generar una línea de investigación que resulte en un banco de modelos de negocio replicables en el ámbito del sector alimentario.

Aun cuando esta investigación se desenvuelve en torno a una sola industria, es relevante para el desarrollo de modelos de negocio contextualizados porque proporciona una visión completa sobre los conceptos clave que definen un modelo de negocio. Galeano (2012) menciona “el trabajo de investigación conduce hacia el diseño de los componentes del modelo, así como la descripción de

las líneas estratégicas propias de cada uno, finalizando con un diagrama de diseño del modelo de negocio.

La propuesta que detona aquel estudio es una matriz de preguntas sustentadas en el estudio de los componentes que definen un modelo de negocio y que corresponde a las dimensiones relacionadas con las estructuras que los conforman: la estructura de valor, la estructura de transacciones y la estructura de recursos. Clasifica nueve componentes dentro de estas estructuras, así surge una plantilla de doce cuestiones por responder para la recolección de información que describirá particularmente un modelo de negocio.

**Tabla 8.2** Matriz de identificación de los componentes de un modelo de negocio

<b>Matriz de identificación de los componentes de un modelo de negocio</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Estructura de recursos</b>	<b>Estructura de transacciones</b>	<b>Estructura de valor</b>
1. Recursos /activos	1.¿Cuál es la estructura de la plantilla de empleados? 2.¿Qué perfiles y competencias tienen los empleados que la componen? 3.¿Con qué tipos de Activos cuenta la empresa?		
2. Procesos y actividades		4.¿Cuáles son los principales procesos que definen las operaciones?	
3. Costos			5.¿Qué Estructura de Costes hay? Costes de personal, Costes de Explotación; Coste de la Inversiones y los mantenimientos de los activos
3. Beneficio			6.¿Qué estructura de márgenes intermedios, y finales, se tiene?
4. Financiamiento			7.¿Cuál es la estructura de capital optima de la empresa? 8.¿Qué tipo de socios hay en la empresa? 9.¿Cuál es su estructura societaria?
5. Proveedores		10.¿Con qué tipo de proveedores se trabaja? ¿Qué número de ellos?	
6. Clientes		11.¿Cuál es el mercado o cliente objetivo? 12.¿Qué canales de venta se utilizan? 13.¿Quiénes son los competidores?	
7. Flujos de información		14. ¿Qué sistema de información y comunicación se utiliza y cómo se organiza?	
8. Producto		15. ¿Cuál es la oferta de la	

oferta		empresa? 16. ¿Cómo se opera con el producto o servicio ofrecido? 17. ¿Cuál es la política de precios? 18. ¿Existe una política de marca y diferenciación?	
--------	--	--	--

*Elaboración: Elaboración propia con base a Galeano (2014)*

El estudio no considera una culturalización de los empleados, estos se deben cubrir en un estudio futuro, bajo la utilización de técnicas de modelado, que aborde la forma de utilizar la información adquirida para proponer “roadmaps” en las empresas estudiadas.

Crea México 360 Aceleradora de Empresas, es una consultoría especializada que identifica las causas que detienen el crecimiento de las empresas, para generar los planes estratégicos necesarios y sentar las bases de un crecimiento acelerado y sostenido que satisfagan las necesidades del mercado.

Su modelo de aceleración consta de tres pasos, soportado por un proceso de *coaching* a lo largo del proyecto para el empresario y su equipo directivo con la finalidad de manejar el cambio con certeza de mejora. Su metodología de 3 pasos consiste en

- a) Un diagnóstico 360
- b) Un sistema de gestión estratégica
- c) La implementación

Aun cuando esta aceleradora de negocios proporcione un proceso práctico para la generación de planes estratégicos y consideraciones sobre capacitación de las personas, no se toman en cuenta seriamente los procesos culturales de la empresa y de las propias personas.

### **Planteamiento del problema**

Por lo anterior, a pesar de que como se marcó en su momento, encontramos dentro de la literatura puntos en común para promover una cultura organizacional centrada en su propio entorno, no así en el contexto social y cultural en donde se desarrollan.

Además debemos tomar en cuenta otro factor: los mecanismos en que las micro y pequeñas empresas (MyPes), se han venido desarrollando y realizando sus actividades, proviene principalmente de la experiencia (prueba y error) que han venido acumulando los directivos de dichos organismos, esto representa una desventaja ante grades consorcios que son asesorados por expertos y llevan a cabo estrategias comerciales premeditadas.

Esto representa una clara desventaja para las MyPes, que persistirá hasta el momento en que esta brecha disminuya con cambios sustentados en el estudio del contexto en el que se encuentran y la contraposición de sus propias capacidades.

*¿El reconocimiento de las Barreras culturales y administrativas de microempresarios en Tecamachalco pueden sintetizarse en modelos contextualizados?*

### **Justificación**

Conveniencia. Una descripción cualitativa de las empresas en Tecamachalco en su contexto puede apoyar a vislumbrar la conveniencia de solucionar este problema, las MyPes en esta región, constituyen el 98.96% de las empresas (INEGI, 2014) y emplean al 57.3% de la población económicamente activa (INEGI, 2014), esta representatividad las convierte en un fenómeno relevante de estudio ya que puede representar dos vertientes importantes: por un lado el impacto en el impulso económico; y por otro, un estudio sobre la inculturación empresarial en la región frente a la cultura popular que prevalece

El análisis del estado de las MyPes es relevante hoy en día ya que ha no se está teniendo éxito en el proceso de pasar de la empresa micro a la mediana, algo que demuestra el desarrollo de estructuras más productivas en el país. Por ejemplo, entre 2003 y 2008 el de pequeñas aumentó 13%, el de medianas disminuyó 2% (INEGI, 2011). Basándonos en un Diagnóstico Empresarial aplicado a Micro y Pequeñas Empresas de la Cd. De Tecamachalco (Gámez De La Vega, et.at., 2014), se detectó la problemática de algunas de las MyPes del Municipio de Tecamachalco. Concretamente se pretende fortalecer a las MyPes comerciales de la región a través de un estudio del contexto cultural y administrativo para propiciar su permanencia y promover un proceso de inculturación empresarial.

Relevancia. Se beneficiará a las MyPes de la región, con una población de 4160 unidades económicas. Estas unidades económicas están expresadas como lo explica Lefort (2003, p. 211), la empresa es “un conjunto de inversiones más o menos específicas en capital físico, capital humano, trabajo, relaciones con proveedores, preferencias de los clientes, etc.” Y todas estas actividades y uso de recursos, que tienen un objetivo en común que representa un ganar-ganar de todos los que participan en ella. Esta investigación está limitada a la micro y pequeña empresa que son aquellas que cuentan con entre 2 y 50 trabajadores.

Este documento forma parte de una investigación que pretende generar un modelo empresarial contextualizado, por ello se hace referencia al objetivo general de dicha investigación.

### **Objetivo general**

Desarrollar modelos empresariales contextualizados, para propiciar el desarrollo cultural y administrativo de las MyPes comerciales, mediante el análisis de las barreras culturales y administrativas de los Microempresarios de Tecamachalco.

### **Objetivo específico**

Reconocer las barreras culturales y administrativas de microempresarios en Tecamachalco para tener elementos que contribuyan a la generación de modelos empresariales contextualizados a través de datos empíricos de investigaciones preliminares.

## Marco Teórico

### Modelo empresarial

a.- Modelo de negocio. Se han consultado textos que refieren al concepto de modelo de negocio, entre los que se encuentra el del libro de Adrián Slywotzky (1997), titulado “The Profit Zone” donde lo explica como “el diseño del negocio”, en función a cuatro dimensiones: Selección de Clientes, Captura del Valor, Punto de Control Estratégico y Alcance. Slywotzky ejemplifica con empresas que a través de la permanente adecuación de su modelo de negocio a las cambiantes prioridades de los clientes, se han llevado a cabo transformaciones que han implicado la creación de enorme valor para sus propietarios. Concreta que un modelo de negocio es “la arquitectura que garantiza la creación de valor para los propietarios a través de la creación de valor para los clientes”.

Magretta, (2002) conceptualiza los modelos de negocio como "historias" (Narración y exposición de los acontecimientos pasados y dignos de memoria, sean públicos o privados), pero su “narrativa está ligada a los números” (de ahí la difusión del modelo de negocio y la llegada de la hoja de cálculo). Sostiene que estas dos dimensiones son fundamentales para el modelo de negocio, ya que, para tener éxito, un modelo de negocio debe pasar "la prueba narrativa" (¿es la historia coherente?), y "la prueba de los números" (¿son los números coherentes?).

b.- The Business Model Canvas. En 2010 Alex Osterwalder diseñó el Business Model Canvas; un formato que concibe el modelo de negocio según nueve factores clave en sólo una ‘hoja’, arrojando un instrumento que brinda claramente una perspectiva global (el ‘helicopter view’) de la idea de negocio, mostrando las interconexiones entre los diferentes elementos. Clientes, Propuesta de valor, Canales de distribución, Relaciones con los clientes, Fuentes de ingresos, Recursos claves, Actividades clave, Alianzas Claves, Estructura de costos.

### Valor agregado

La captura de valor para Slywotzky refiere a la forma en que la empresa convierte en utilidades el valor que crea para sus clientes, denominada Modelo de Utilidades. Significa que la captura del valor como parte del diseño del negocio se refiere al modelo o modelos de utilidades que la empresa utilizará para producir valor agregado para los propietarios a partir de la generación de valor para los clientes.

### Cultura Organizacional

De ordinario la palabra organizacional, derivado de organización tiene varias acepciones entre las que se encuentra --de acuerdo al contexto en el que nos encontramos y a la RAE (2016)-- a una Asociación de personas reguladas por un conjunto de normas en función de determinados fines. Cultura -- a reserva de quedar corto y también de acuerdo a la RAE (2016) —es el Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época (o en) un grupo social, etc.

Evidente es que teniendo a cultura como sustantivo con su respectivo adjetivo organizacional nos remite a un concepto más amplio o constructo que dependiendo de lo que se quiera y cómo se quiera observar nos remite a una complejidad importante.

En una aproximación al concepto de cultura organizacional se discute la naturaleza instrumental de la cultura y la ve desde dos diferentes perspectivas. En cuanto a la organización habla de un orden social que garantice la hegemonía sobre la particular organización. García Álvarez, C. M. (2006). La cultura se la puede ver como una variable externa; es decir, hay una influencia de la cultura popular sobre el desarrollo y creencias de la organización; la perspectiva de investigación se centra en la comparación de dichas culturas y sus alcances con la efectividad de la organización.

### **Metodología**

Es prioridad de este proyecto establecer una metodología de investigación que represente una ruta fundamentada en voz de expertos, individuos e instituciones. Se reconoce que el método es el punto de partida de toda investigación, por ello se retomarán conceptos y métodos que se adaptan a las necesidades particulares de este caso.

Ander Egg (1993), define el Método Científico “como una conjunto de conocimientos racionales, ciertos o probables, que obtenidos de manera metódica y verificados en su contrastación con la realidad, se sistematizan orgánicamente haciendo referencia a objetos de una misma naturaleza y cuyos conocimientos son susceptibles de ser transmitidos”. Es dicha contrastación la que le dará a esta investigación, el resultado buscado para ser transmitido al fenómeno de estudio y por tal razón es en el método científico donde se encuentra el camino a seguir.

El punto de partida como lo menciona Sampieri (2003), de cualquier proyecto de investigación nace con la concepción de una idea o como la consecuencia de algunos eventos concurrentes en un campo determinado.

La pauta de la investigación científica en el que este proyecto se guiará, está definida por Mario Bunge en su libro “La ciencia. Su método y su filosofía”, quien establece los siguientes apartados:



**Figura 8** Pautas de la Investigación científica

*Fuente: Elaboración propia basado en Bunge, M. (s. f.)*

## Enfoque

El campo de la investigación social es la propia sociedad, la cual cumple con características que la identifican:

- Es un proceso formado por un conjunto de fases de actuación sucesiva, con la finalidad de descubrir en el campo social
- Su propósito debe ser el de buscar una respuesta o explicación a problemas cuya etiología (origen) desconocemos o bien amplía el conocimiento sobre un área social
- Exige una aplicación rigurosa de métodos y técnicas científicas
- Debe hacer referencia a problemas concretos, precisos, específicos y reales (Sierra Bravo citado en López Noguero s/f)

La investigación social no es una serie de hechos sin relación, sino un fenómeno de carácter global que así debe ser enfrentado.

Por lo anterior, son las técnicas cualitativas de investigación comprenderán el presente estudio, la investigación histórica, la investigación fenomenológica, las historias de vida, la investigación-acción. La investigación cualitativa evita la cuantificación; es una investigación sin medición. En vez de medir variables, los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas. Este material puede ser registrado literalmente, transformado en códigos, grabado en audio o en vídeo.

## Resultados

Los impulsores más poderosos de la eficacia en la ejecución exitosa de un negocio, planteados por Neilson G L, Martin K L. y Powers E. (2008), son las Decisiones Correctas y al Flujo de Información entre otros como prioridad, sin embargo es prudente hacer alusión a un concepto fundamental, como eje base que pudiera explicar las razones de conducta de los empleados y por consiguiente su toma de decisiones. Si bien no es posible negar que el último concepto *Cultura organizacional*, se menciona dentro de los 17 cuestionamientos que describen los Rasgos Fundamentales de la Efectividad Organizacional, esta investigación se propone sustentarlo como la razón en la que se justifica el comportamiento del recurso humano. Esta investigación pretende proponer a la Cultura como eje inicial que influencia la eficacia en la ejecución de cualquier modelo de negocios.

Dado que las prácticas con un enfoque tradicionalista no han logrado dar respuestas eficientes al tipo de metas que las organizaciones se plantean hoy en día, resulta fundamental que las áreas de gestión humana redefinan sus procesos e innoven en sus prácticas con el fin de obtener resultados óptimos, eficientes, competitivos y una vinculación estrecha con los objetivos organizacionales (Arocas & Camps, 2006; Malpica, Rossell & Hoffmann, 2014).

El reconocimiento de culturas presentes en el interior de la organización, ligadas a la existencia de grupos que comparten sus propios intereses y valores, nos plantea una reflexión obligada en torno al proceso de construcción de los modelos mentales que sustentan dichas culturas. (Aguilar Edwars, 2009). Entendemos éstos como los supuestos hondamente arraigados, las generalizaciones y las imágenes que influyen en nuestro modo de comprender el mundo y de actuar, aun cuando muchas veces no somos conscientes de ellos, ni de sus efectos.

Bajo una perspectiva superficial de una “cultura organizacional” -o algo que pretende serlo-, es obligado reconocer como punto de partida del diseño de estrategias, la construcción de una visión compartida; una imagen de futuro anclada en metas, valores, objetivos; y una misión capaz – por su legitimidad y consenso- de unir a la gente en torno a una identidad y una aspiración común.

Considerando la intención de generar un modelo empresarial contextualizado; se abordan las prácticas de gestión humana que están fundamentadas en los sistemas de alto desempeño (STAD), definidos como un grupo de prácticas interrelacionadas (selección, capacitación, incentivos, remuneración, sistemas de participación, etc.) con las estrategias organizacionales (Toro, Sanín & Guevara, 2013) y que tienen como finalidad mejorar el rendimiento de los empleados y la empresa a través de la búsqueda de calidad y la motivación del personal (Guthrie, 2001; Crook, Combs, Todd, Woehr & Ketchen, 2011). Estas prácticas se agrupan en dos categorías: las prácticas orientadas a promover el desempeño y las enfocadas en la conservación del personal Gong, Y; Law, K; Chang, S & Xin, K. (2009). En total ocho variables que influyen dichas prácticas: Vinculación selectiva, Participación en toma de decisiones en grupo, Remuneración contingente con el desempeño, Capacitación extensiva, Planeación y avance de carrera, Evaluación del desempeño, Estabilidad en el empleo y Reducción de las diferencias de estatus.

Seguimos en un entorno tradicional definido por los cánones de los ideales eficiencia organizacional que busca la promoción del “empleado” en su desarrollo profesional y humano; sin embargo, deja de lado el hecho de considerar su rol social-personal y de integrante una comunidad que le ha dado un sistema de valores y costumbres que resultan altamente influenciados en su rol de trabajador.

Implícito en la ejecución de estrategias se encuentran las prácticas de alto desempeño que según Huselid, (1995); Gephart, y Van, (1996) están relacionadas con una menor rotación del personal, una mayor productividad y mejores resultados financieros, considerando estas tres variables como homólogas de éxito empresarial.

Sin embargo, dentro de la literatura, se logra encontrar las relaciones con otras variables organizacionales que empatan con nuestro objetivo, como el aprendizaje (Lorente, Herez & Valle, 2005), pero sobre todo con los conceptos de “los compromisos, los comportamientos de ciudadanía organizacional de Yan- Kai Fu, (2013) y “la flexibilidad laboral y el desarrollo cultural de Beltrán, Escrig, Bou & Roca, (2012).

Entonces, los Modelos de negocios tienen muchas virtudes y han tratado de generar prácticas que permitan identificar, evaluar y vincular aspirantes idóneos para el cargo (vinculación selectiva) y la promoción de un trato igualitario en toda la organización (reducción de la brecha de estatus), sin embargo la cultura no está siendo considerada. Generan una influencia en la percepción que los empleados tienen sobre el trato interpersonal. De igual manera el contar con políticas que promuevan y aseguren la participación de todo el personal (toma de decisiones) y la valoración objetiva del desempeño laboral (evaluación de desempeño) genera percepciones positivas sobre el apoyo brindado por los jefes. (Bedoya Guevara & Granada Salazar, 2016) y esto es muy loable pero existe una diferencia entre el comportamiento empresarial y el comportamiento en la vida cotidiana.

## **Conclusión**

El hecho de reconocer cómo ha crecido Tecamachalco a partir del año 2000 a la fecha nos ha dado una perspectiva independiente como un caso digno de estudio en su aspecto comercial – cultural, ya que en los dos primeros decenios de este siglo se han implementado, e incluso desaparecido, en la región nuevos modelos de negocios de grandes empresas; sin embargo, las Mypes siguen representando un ente importante para el desarrollo económico de la región. Por lo que no resulta casual observar el aspecto cultural como un elemento de supervivencia del comercio en este Municipio.

Esta postura orientada hacia la cultura guarda relación con las investigaciones de Litwin y Stinger (1978) quienes señalan que la variable de toma de decisiones promueve políticas y oportunidades de participación que genera en los empleados un comportamiento participativo y activo, un aumento en la satisfacción laboral y una mejor percepción de la organización en tanto que se sienten integrados a los procesos de estas (Quiroa, 2014). Por otra parte, lo encontrado con la variable reducción de la brecha de estatus guarda relación con otros estudios que señalan que cuando se promueve el trato igualitario y equitativo entre el personal este puede ser un factor protector frente a la presentación de estrés y conflictos entre el personal (Robbinns 1979, citado por Ortega & Perdomo, 2007).

Entonces puedo concluir que la Cultura Organizacional puede generar aportaciones relevantes para la ejecución exitosa de un Modelo empresarial contextualizado, no sin olvidar considerar los 17 Rasgos Fundamentales analizados por Neilson G L, Martin K L. y Powers E. (2008) ya que en conjunto podrían generar sinergia favorable para lograr diseñar el modelo.

## Referencias

Aguilar Edwards, A. (2009). El diagnóstico de la Cultura Organizacional o las culturas de la cultura. (Iberoamericana, Ed.) *Global Media Journal* , 6 (11), 67 - 81.

Ana Galeano Revert (2014) identificar y analizar modelos de negocio a través de la metodología de los casos de estudio. Una revisión del estado del arte y propuesta preliminar. consultado el <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/35065/Identificar%20y%20Analizar%20Modelos%20de%20Negocio.%20Metodologia%20del%20Caso.pdf?sequence=1>

Arocas, R & Camps, J. (2006). *aTEC Empresarial*. Vol 1 (1), 26 – 30.

Bedoya Guevara, L. M., & Granada Salazar, E. (2 de diciembre de 2016). Percepción de los Sistemas de Trabajo de Alto Desempeño implementados por gestión humana (STAD) y su relación con las variables sociales del Clima Organizacional en empresas Colombianas del sector servicios. (U. C. Pereira, Ed.).

Bunge, M. (s/f). *La ciencia. Su método y su filosofía*. Ediciones Ariel, Barcelona.

Censos Económicos (2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos: Censos Económicos 2009/ Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Méx

Creea México 360 S.C. (s/f). Recuperado el 1 de abril de 2016, a partir de <http://creeaceleradora.mx/services.html>

Doganova, L., & Eyquem-Renault, M. (2009). What do business models do?: Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 38(10), 1559-1570. doi: 10.1016/j.respol.2009.08.002

Flores Aguilar, M. d., Coyotl Rojas, A. F., Rosas Miranda, C., & Velázquez Merino, B. R. (2016). Análisis sistémico de las Mype en Tecamachalco, Puebla. En R. Posada Velázquez, O. C. Aguilar

Rascón, & N. B. Peña Ah, Análisis sistémico de la micro y pequeña empresa en México (págs. 558-569). México: Pearson.

Gámez De La Vega, A. S., Rodríguez De La Vega, M., & Solares Muñoz, M. L. (2014).

Diagnóstico Empresarial Aplicado A Micro Y Pequeñas Empresas De La Cd. De Tecamachalco. Ayuntamiento de Tecamachalco. Tecamachalco: Universidad Tecnológica de Tecamachalco.

García Álvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de Cultura Organizacional. *Univ.Psychol*, 163-164.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill. México

J. Slywotzky A. y J. Morrison D. *The Profit Zone*. Times Business Random House, 1997. Página 12. Título en Español: *La Zona de Beneficios*. Editorial Paidós.

López Noguero, F. Pozo Llorente, T. (s/f) *Investigar en Educación Social*. Junta de Andalucía, España.

Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86— 92

Malpica, R; Rossell, R & hoffmann, I. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño.

*Observatorio Laboral Revista Venezolana*. Vol. 7 (14), 69-83.

Peter Weill, Thomas W. Malone, Victoria T. D'Urso, George Herman, Stephanie Woerner(2005). ¿Algunos modelos de negocio tienen mejor rendimiento que otros? Un estudio de 1000 firmas, el más grande de EE.UU. Sloan School of Management. Instituto de Tecnología de Massachusetts. MIT Sloan School of Management Working Paper No. \_ . MIT Center for Coordination Science Working Paper No. 226

Quiroa Morales, C.I. (2014). *Toma de decisiones y productividad laboral*. Universidad Rafael Landívar.

Rodríguez Cruz, Y. (2008). Gestión de información e inteligencia: integración en los contextos organizacionales. *ACIMED* , 17 (5), 1-10.