Análisis de la cultura organizacional para la adopción de estrategias en las PYMES de las altas montañas, Veracruz.

Flores García Estela (M.I.)[1], Caballero Guillaumín María Enriqueta (Dra.)[2], Herrera González Gracia Aida (Dra.)[3], Amador Angón Liliana (Dra.)[4], Ramírez Robles Luis Aarón (Mtro.)[5]*
[1,2,3,4,5] Universidad Veracruzana Facultad de Negocios y Tecnologías, Campus Ixtaczoquitlán, Carretera Estatal Sumidero-Dos Ríos, KM1. Ixtaczoquitlán, Ver.

[1] estflores@uv.mx, [2] ecaballero@uv.mx, [3]gherrera@uv.mx, [4]lamador@uv.mx, [5] luisramirez06@uv.mx

Área de participación: **Ingeniería Administrativa**

Resumen.

El sector PYME es crucial para la economía mexicana, debido a la generación de empleos e ingresos, sin embargo, su vida útil suele ser corta, pues enfrentan algunos desafíos como la desmotivación, poca difusión de programas de apoyo para su crecimiento, falta de capacitación, entre otros. La investigación presenta datos económicos tanto a nivel macro (nacional) como micro (altas montañas), destacando la importancia de crear programas de apoyo. La OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) evalúa anualmente el ecosistema emprendedor en cada país miembro a través de diversos indicadores y sugiere realizar diagnósticos a las unidades de negocio para desarrollar estrategias alineadas con los objetivos nacionales de desarrollo. En la zona estudiada, se aplicó el cuestionario Denison Organizational Culture Survey, además de observación directa para analizar los indicadores recomendados.

Palabras clave: PYMES, desafíos, indicadores, diagnostico, estrategias.

Abstract.

The SME sector is crucial for the Mexican economy, due to the generation of jobs and income, however, its useful life is usually short, as they face some challenges such as demotivation, little dissemination of support programs for their growth, lack of training, among others. The research presents economic data at both the macro (national) and micro (high mountains) levels, highlighting the importance of creating support programs. The OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) annually evaluates the entrepreneurial ecosystem in each member country through various indicators and suggests carrying out diagnoses for business units to develop strategies aligned with national development objectives. In the area studied, the Denison Organizational Culture Survey questionnaire was applied, in addition to direct observation to analyze the recommended indicators.

Key words: SMEs, challenges, indicators, diagnosis, strategies.

Introducción.

Las PYMEs son el motor de la economía en nuestro país. Según una encuesta realizada por el INEGI en el año 2019, se reveló que el 95% de las empresas son de tamaño micro (de 0 a 10 personas ocupadas), el 4% de las empresas son pequeñas (11 a 50 empleados), el 0.8% son medianas (51 a 250 empleados) y el resto pertenecen a grandes empresas. Esto representa una población de 4,857,007 empresas[1] las cuales aportan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan el 72% del empleo

en el país[2]. Este panorama general destaca la importancia de las pymes en la economía, ya que contribuyen con más de la mitad del PIB, indicador clave de la salud económica de un país durante un periodo determinado y sin ellas el desempleo aumentaría considerablemente. En el año 2023 se actualizaron los datos del análisis anterior y al respecto se estimó que nacieron 1.7 millones de establecimientos de este tipo, sobrevivieron 3.4 millones y murieron 1.4 millones, lo que da como resultado un estimado de 5 millones[1][3].

Debido a la importancia de las pymes para la economía del país, es indispensable preservar su vida útil. Sin embargo, la esperanza de vida promedio en estas organizaciones a nivel nacional es de 8.4 años, siendo Veracruz uno de los Estados con menor esperanza de vida[4].

La economía de México está dividida en cuatro regiones: centro, centro norte, norte y sur[5]. Conocer estas regiones es fundamental para la planificación y el desarrollo regional, así como para la identificación de oportunidades, entre otras razones. La región sur está compuesta por los estados de Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán[6]. En particular, el estado de Veracruz debido a su extensión, se subdivide en diez regiones: Huasteca Alta, Huasteca baja, Totonacapan, Nautla, Capital, Sotavento, Altas montañas, Papaloapan, Los Tuxtlas y Olmeca[7].

Cabe mencionar que, en el estado de Veracruz, las PYMES desempeñan un papel crucial en la economía. Según datos recientes, representan el 96.3 de las unidades económicas del estado y contribuyen con un 15.3% a la economía nacional[8].

Las PYMES en las altas montañas.

Hasta el momento, se han expuesto las razones por las cuales las PYMES son importantes para la economía y se ha ubicado la investigación en un contexto territorial en general. En esta sección, se ubicará la investigación en un espacio territorial específico con el objetivo de presentar las características de la zona, cumpliendo así con la recomendación de la OCDE de realizar diagnósticos a las unidades de negocio en áreas específicas.

La región de las altas montañas, ubicada en el centro del Estado de Veracruz, destaca por su alto nivel de desarrollo económico e influencia regional. los principales municipios de esta región son Córdoba, Orizaba, Ixtaczoquitlán y Fortín, los cuales, junto con otros cercanos como Huatusco, Ciudad Mendoza, Nogales, Río Blanco, Tezonapa, Atoyac, Yanga, Amatlán, Coscomatepec, Ixhuatlán del café y Zongolica, forman un núcleo de crecimiento y diversidad. Tres de estos municipios han sido designados como pueblos mágicos, lo que resalta su riqueza cultural y turística. Esta zona es conocida por su diversidad cultural, así como por la variedad de productos y servicios[9].

El municipio de Orizaba es un centro económico dinámico que alberga una amplia gama de actividades tanto formales como informales. Esta diversidad económica atrae a comerciantes de otros municipios y fomenta el comercio local. Según reportes de la CANACO Orizaba el 40% de comerciantes locales optan por la informalidad[10], atraídos por sus ventajas, sin considerar sus desventajas. En lugar de adoptar figuras jurídicas o empresariales, como las cooperativas o los clústeres (técnica utilizada en computación que agrupa varios recursos computacionales para ejecutar tareas, procesar datos y almacenar información)[11], entre otras técnicas y herramientas administrativas. Esta preferencia se debe, en parte, a la falta de capacitación en estos y otros temas esenciales para su desarrollo.

Desafíos que enfrentan las PYMEs en las altas montañas.

La CPEUM (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos), en su artículo 115, regula a los municipios y establece sus funciones, derechos y obligaciones. Entre sus funciones se encuentra la regulación de su administración. Con este fin, el municipio de Orizaba emitió el plan municipal de desarrollo para la administración 2022-2025. Teniendo como objetivo fortalecer acciones y estrategias de impulso económico y turístico, derivando de estos objetivos los ejes y estrategias para su implementación. Dentro de estas estrategias se incluyen el mantenimiento de finanzas sanas, atracción de inversión, promoción del cumplimiento de las obligaciones fiscales para incrementar sus ingresos, acciones para mejorar la calidad educativa, el empleo y el emprendimiento, la coordinación con otros organismos, el impulso al emprendimiento, ferias de empleo y talleres de capacitación. Sin embargo, no contempla la capacitación para los emprendedores en temas administrativos, legales y financieros que serían útiles para los emprendedores[12]

Como se mencionó anteriormente, la zona de las altas montañas está conformada por diversos municipios. Sin embargo, debido a que en Orizaba se concentra gran parte de la actividad económica, se presenta como un ejemplo de políticas y estrategias.

La atracción de ingresos ha propiciado la apertura comercial y, con ello, el aumento en la instalación de empresas asiáticas. Esto presenta desafíos como la competencia desleal, ya que los precios más bajos de los productos asiáticos afectan a las economías locales que no están preparadas para estos cambios[13].

La Asociación de Emprendedores de México (ASEM) realiza el estudio “radiografía del emprendimiento en México” En su versión reciente (2023) se obtuvieron los siguientes porcentajes[14]:

Estrategia de ventas y fidelización de clientes 41.1 %, comunicación, marketing y publicidad 37.3 %

Capacidad de producción y operación 23.6%, administración, control de presupuestos y cálculo de costos y precios 21.8%, gestión contable 9.9% y gobierno corporativo 5.4%, además de otras áreas de oportunidad como son falta de conocimiento en el mercado, mala administración del negocio, problemas con los socios, falta de capital de trabajo, problemas para conseguir financiamiento, falta de clientes, disponibilidad de tiempo, falta de conocimiento técnico, problemas con el equipo de trabajo y corrupción.

Factores para el éxito de las PYMEs.

El ecosistema emprendedor en México tiene una calificación reprobatoria de 2.6 sobre 5, según la evaluación de los emprendedores sobre las condiciones para iniciar un negocio en el país. Esta baja calificación destaca la falta de políticas públicas efectivas para apoyar la creación de nuevos negocios. A continuación, se presenta una tabla que muestra las dimensiones y subdimensiones evaluadas en el estudio realizado por la OCDE, el cual sirve de base para esta calificación y con ello emitir políticas de apoyo.

El desarrollo de estas dimensiones y subdimensiones puede ser un factor clave para el éxito de las PYMES. Otro aspecto crucial para su desarrollo es la creación de estrategias de fidelización hacia los clientes. los factores que influyen en la preferencia de los consumidores se encuentran la experiencia del cliente, el valor percibido, la influencia social, las tendencias y novedades, los valores y la responsabilidad social, así como la presencia en redes sociales.

Los indicadores que sirven como base para el estudio de la OCDE son los siguientes [15]:

Dimensiones y subdimensiones	
1. Marco institucional	***2. Entorno operativo/ simplificación de procedimientos***
1.1 Definición de PyME	2.1 Simplificación legislativa y análisis de impacto regulatorio
1.2 Planificación estratégica, diseño de políticas y coordinación	2.2 Registro de empresas
1.3 Consultas público-privadas	2.3 Facilidad de declaración de impuestos
1.4 Medidas para abordar la informalidad	2.4 Gobierno electrónico
3. Acceso al Financiamiento	***4. Servicios de desarrollo de las PyMEs y compras públicas***
3.1 Marco legal, regulatorio e institucional del acceso al financiamiento	4.1 Servicios de desarrollo de empresa
3.2 Diversificación de Fuentes de Financiamiento a empresas	4.2 Servicios de desarrollo de emprendimiento
3.3 Educación financiera	4.3 Contratación pública
3.4 Procedimientos eficaces para lidiar contra la bancarrota	
5. Innovación y tecnología	***6. Transformación productiva***
5.1 Marco institucional	6.1 Medidas para mejorar la productividad
5.2 Servicios de apoyo	6.2 Medidas para mejorar las asociaciones productivas
5.3 Financiación de la innovación	6.3 Integración en cadenas de valor regionales y globales
7. Acceso al mercado e internacionalización	***8. Digitalización* (nueva dimensión)**
7.1 Programas de apoyo a la internacionalización	8.1 Estrategia Nacional de Digitalización
7.2 Facilitación del comercio	8.2 Conectividad de banda ancha
7.3 Uso del comercio electrónico	8.3 Habilidades digitales
7.4 Normas de calidad	
7.5 Aprovechamiento de las ventajas de la integración regional de ALC	

Imagen 1. Marco de evaluación de SME PI 2024 para los países participantes de América Latina. Tomado/adaptado[15].

Uno de los factores clave para abordar la informalidad es la creación de una estructura organizacional sólida. Esta estructura debe contener elementos esenciales como el capital, la organización, las personas, los bienes materiales, los procesos, los productos o servicios y el mercado. Todos estos elementos integrados dentro de la cultura organizacional. Por tanto, para abordar la primera dimensión es crucial estudiar y entender los elementos de la cultura organizacional.

Clasificación de la cultura organizacional.

Existen diversas clasificaciones sobre la cultura organizacional. Desde el enfoque de la adaptabilidad en la organización, se pueden distinguir culturas fuertes y débiles, culturas adaptativas y conservadoras[16].

Cultura fuerte: En este tipo de organizaciones, los valores y normas compartidos son profundamente arraigados y ampliamente aceptados por todos los miembros. Esto conduce a una cohesión interna, un fuerte sentido de identidad y una mayor lealtad y compromiso por parte de los empleados. Estas suelen ser más resilientes y adaptativas.

Cultura débil: en este tipo de organizaciones con una cultura débil, los valores y normas no están profundamente arraigados ni son ampliamente aceptados. Esto puede resultar en falta de cohesión, menor compromiso por parte de los empleados y una mayor dificultad para adaptarse a los cambios. Las directrices y comportamientos pueden ser inconsistentes, lo que afecta la eficiencia y la efectividad.

Cultura adaptativa: Las organizaciones con una cultura adaptativa son las que están abiertas al cambio y fomentan la innovación. Estas promueven un entorno en donde los empleados se sienten

cómodos, tomando riesgos calculados y adaptándose a nuevas circunstancias, lo que les permite responder a los cambios en el entorno externo.

Cultura conservadora: este tipo de cultura es más resistente al cambio y se enfoca en mantener las prácticas establecidas. Puede proporcionar estabilidad y predictibilidad, pero también puede limitar la capacidad de la organización para innovar y responder a cambios rápidos en el mercado.

El impacto de la cultura organizacional se refleja en la forma en la que los empleados se comportan, colaboran y enfrentan desafíos. Una cultura fuerte y adaptativa puede ser un gran activo para las organizaciones, para innovar y responder a cambios rápidos en el mercado, por ello es importante conocer la efectividad de la cultura organizacional.

Metodología

El estudio empleó una metodología cuali-cuantitativa. La parte cualitativa se enfocó en comprender la relevancia de las PYMES y aspectos económicos, culturales, competencia principal, apoyo gubernamental y organizacionales de la zona de las altas montañas. La parte cuantitativa se basó en la aplicación del cuestionario Denison para obtener datos numéricos y emplearlos en el análisis estadístico y así relacionar las características presentes en su cultura organizacional.

Este estudio es de carácter no experimental y de alcance descriptivo, ya que no se manipulan variables ni se realiza intervención directa. Se enfoca en describir las características y relaciones entre variables en el contexto de las PYMES, detallando como la cultura y el desarrollo organizacional influyen en el éxito de estas empresas.

Se utilizó el método deductivo, organizando el conocimiento existente sobre cultura organizacional, además de la observación directa y la interpretación de los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario. En consecuencia, lo que permite el razonamiento deductivo es organizar lo que ya se conoce y señalar nuevas relaciones conforme pasa de lo general a lo específico, pero sin que llegue a constituir una fuente de verdades nuevas sino basadas en hechos establecidos.

En el enfoque Integral: Se evaluaron las interrelaciones dentro del sistema de las microempresas para obtener una visión completa y desarrollar propuestas de solución.

Establecimiento de la muestra.

Cabe mencionar que debido a algunas limitaciones en la investigación como la disponibilidad de los participantes y el clima de desconfianza, se eligió para este estudio el muestreo de tipo no probabilístico denominado muestreo por cuotas, en el cual según las estadísticas del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) se aplicaron los siguientes filtros: tamaño del establecimiento (de 0 a 250 personas), y el área geográfica (Veracruz), con un subfiltro para los municipios que integran las altas montañas, obteniendo tres estratos de la siguiente manera:

Tabla 1. Integración de la población total de PYMES en la zona de las altas montañas, Veracruz.

Estrato	Tamaño	Total	Porcentaje
Micro	0-10	54,984	95.09%
Pequeñas	11-50	2,468	4.27%
Medianas	51-250	374	0.64%
		57,826	100%

Fuente: elaboración propia con datos recabados de DENUE.

De esta población, se seleccionaron al azar, conforme a la base de datos estadísticos mencionada 10 empresas, como sigue:

Tabla 2. Conformación de la muestra.

Estrato	Tamaño	Total	Porcentaje
Micro	0-10	7	70%
Pequeñas	11-50	2	20%
Medianas	51-250	1	10%
		10	100%

Herramientas

Para esta investigación se utilizó el cuestionario Denison Organizational Culture Survey, diseñado para medir y evaluar la cultura organizacional en las organizaciones y los grupos de trabajo, el cual, Consta de 60 Ítems, 5 para cada una de las 12 subdimensiones, las cuales se agrupan en 4 dimensiones o rasgos culturales. Cada ítem codificado en una escala de tipo Likert (Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo), como sigue:

Tabla 3. Dimensiones del cuestionario Denison Organizational Culture Survey.

Características	Índices	No. De preguntas
Involucramiento	Empoderamiento	1 al 5
	Trabajo en equipo	6 al 10
	Desarrollo de capacidades	11 al 15
Consistencia	Valores centrales	16 al 20
	Acuerdo	21 al 25
	Coordinación e integración	26 al 30
Adaptabilidad	Creación del cambio	31 al 35
	Enfoque en el cliente	36 al 40
	Aprendizaje organizacional	41 al 45
Misión	Dirección y propósitos estratégicos.	46 al 50
	Metas y objetivos	51 al 55
	Visión	56 al 60

Debido a que la investigación se centra en analizar la adaptabilidad de las organizaciones a nuevos cambios y a las estrategias enfocadas al cliente y a construir nichos de mercado, se aplicaron los ítems correspondientes a la dimensión de adaptabilidad.

El instrumento descrito se difundió a través de la herramienta de Google forms y posteriormente el software estadístico para interpretación de datos minitab.

———— 02/08/2024 08:02:16 a. m. ————————————————————
Welcome to Minitab, press F1 for help.
Correlations: X, Y .
Pearson correlation of X and Y = 0.897
P-Value = 0.000

De acuerdo con el análisis realizado en el software estadístico Minitab, el análisis demuestra que el 89. 7% de relación existe indicando que cada colaborador que entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización propicia la creación de valor en la cultura organizacional.

Resultados y discusión

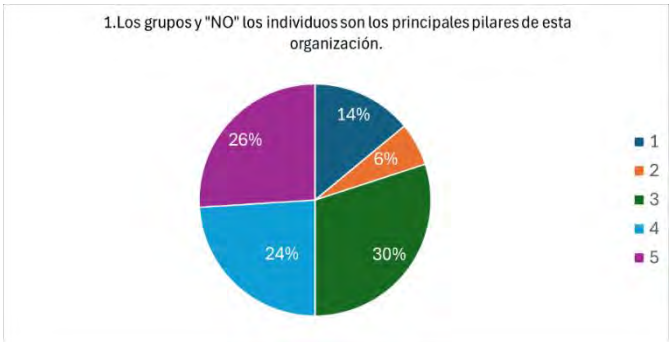


Figura 1. Los grupos y "NO" los individuos son los principales pilares de esta organización, elaboración propia/2024.

Interpretación: el 54% de la población reconoce que los grupos forman parte de la base de trabajo cuando se trata de establecer objetivo y metas comunes en los sistemas productivos. Sin embargo, un 46% no visualiza el trabajo colaborativo como estrategia de la cultura organizacional, detectado con ello un área de oportunidad.



Figura 2. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización, elaboración propia/2024.

Interpretación: el 76% de la población denota que si cada colaborador tiene claro el objetivo de la organización es mucho más eficiente en la ejecución de los procesos asignados dentro del sistema.

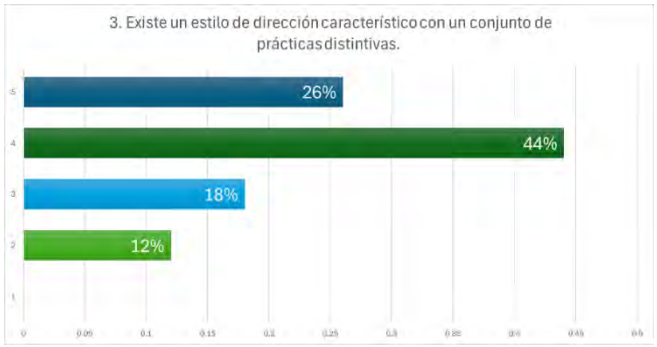


Figura 3. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas, elaboración propia/2024.

Interpretación: la población expresa que en un 66% deben establecer practicas distintivas con la finalidad de identificar el objetivo o la meta de cada proceso interno y con ello minimizar la incidencia de fallas o errores por la falta de transparencia en la información y sobre todo de la retroalimentación elemento característico para mejorar de manera continua.



Figura 4. Alineación de objetivos entre los niveles del sistema organizacional, elaboración propia/ 2024.

Interpretación: El 68% está de acuerdo que la estructura jerárquica del sistema organizacional juega un papel importante en el desempeño de la productividad vista desde el enfoque de cultura organizacional.



Figura 5. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas, elaboración propia/2024.

Interpretación: El 72% menciona que es muy importante la existencia de un estilo definido de dirección el cual permita un pleno desarrollo de la cultura organizacional de la empresa y con ello lograr mantener un crecimiento sostenido con el paso del tiempo.

Trabajo a futuro

Futuras investigaciones al respecto podrían dirigirse a la propuesta de creación de la metodología del marco lógico para incluir acciones específicas de capacitación financiera y comercial para las PYMES dentro de los planes municipales de desarrollo de la zona con la transversalidad de

instituciones de educación universitaria, proyectos de concientización a cerca de las ventajas de la formalidad para gestionar recursos federales que puedan contribuir a su crecimiento, creación de programas de difusión de los programas federales creados a su favor, además de otros aspectos que influyen en la implementación de estrategias para el crecimiento y prolongación de su vida útil.

Conclusiones

Las PYMEs constituyen la mayoría de las empresas y aportan el 52% del PIB en el país, lo que subraya su importancia en el desarrollo económico. Estudiar estas empresas es crucial para entender su contribución a la economía. Las PYMEs están influenciadas por distintos fenómenos del ambiente externo, pero obedecen a una cultura única enfocada en la supervivencia y los intereses crecimiento económico.

Existen diversos tipos de cultura organizacional. sin embargo, para ser funcional, es importante considerar factores como el contexto socioeconómico, valores y tradiciones locales, normas y regulaciones, disponibilidad de talento, competencia y mercado, así como infraestructura y recursos.

Las empresas en la zona deben establecer ventajas competitivas para crear valor y poder competir con las empresas asiáticas y sus precios bajos. Por ello, proponemos que la cultura organizacional se enfoque en la adaptabilidad con un enfoque al cliente, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades del mercado objetivo e incentivando la creación de productos que puedan competir con estas condiciones.

La cultura prevaleciente, se caracteriza por su enfoque en el desempeño económico, omitiendo el ambiente organizacional. La ideología dominante se orienta hacia la maximización de las ganancias mediante una visión falsa de la productividad en términos de la cultura organizacional; por ello, la implementación de una identidad organizacional clara, un sistema de control efectivo, una estructura de poder definida, así como la utilización de símbolos, rituales y rutinas, se convierte en la mejor estrategia para alcanzar una estructura organizacional estable.

Referencias

[1] Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, “Estudio sobre la demografía de los negocios 2023 (guía metodológica)”, INEGI. Consultado: el 4 de octubre de 2024. [En línea]. Disponible en: https://en.www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463912620.pdf

[2] Zamora Guzmán Israel, “fortalecer a las pymes, el impulso para la reactivación económica”, *Forbes*, abr. 2022.

[3] Instituto Nacional de Estadística y Geografía, “Estadísticas a propósito del día de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) (27 de junio).”, 2024. Consultado: el 22 de julio de 2024. [En línea]. Disponible en: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2024/EAP_MIPYMES24.pdf

[4] Instituto Nacional de Estadística y Geografía., “Economía y sectores productivos.”, 2019. Consultado: el 21 de julio de 2024. [En línea]. Disponible en: https://www.inegi.org.mx/temas/dn/

[5] Banco de México (BANXICO)., “Reporte sobre las economías regionales abril-julio 2024 ”, p. 8, septiembre de 2024.

[6] Ayala Espinosa Camila, “Región sur lidera el crecimiento económico del país: Banxico.”, México, el 14 de septiembre de 2023.

[7] Wikipedia la enciclopedia libre, “Portal: Veracruz de Ignacio de la llave”.

[8] E. Hernández, “Empresarios mexicanos salen al rescate de las pymes en Veracruz”, *forbes, México 2022/05/24*, 2022.

[9] Wikipedia la enciclopedia libre, “Región de las altas montañas (Veracruz)”. Consultado: el 5 de octubre de 2024. [En línea]. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Regi%C3%B3n_de_Las_Monta%C3%B1as_(Veracruz)#:~:text=La%20Regi%C3%B3n%20de%20Las%20Altas%20Monta%C3%B1as

[10] Enríquez Juan José, “Detecta CANACO que 40% de negocios opera en la informalidad.”, *Oliva*, Orizaba, el 27 de junio de 2024. Consultado: el 5 de octubre de 2024. [En línea]. Disponible en: https://www.olivanoticias.com/cordoba_orizaba/264113/detecta_canaco_que_40_de_negocios_opera_en_la_informalidad#:~:text=Orizaba,%20Ver.-%20De%20acuerdo%20con%20el

[11] sales force latam, “Clústeres: ¿Qué son y para qué sirven? ”. Consultado: el 5 de octubre de 2024. [En línea]. Disponible en: https://www.salesforce.com/mx/blog/clusteres/

[12] Ayuntamiento de Orizaba 2022-2025, “Plan municipal de desarrollo Orizaba Veracruz 2022-2025.”, 2022, *Orizaba*. Consultado: el 5 de octubre de 2024. [En línea]. Disponible en: https://www.veracruz.gob.mx/finanzas/wp-content/uploads/sites/2/2022/PMD/PMD%20Orizaba.Veracruz.2022-2025..pdf#:~:text=El%20Municipio%20de%20Orizaba%20se%20asienta

[13] Revista Binacional Latino Excellenc, “El impacto de la globalización en las economías locales: oportunidades y retos”, jun. 2023, Consultado: el 5 de octubre de 2024. [En línea]. Disponible en: https://larevistabinacional.com/es/economia/el-impacto-de-la-globalizacion-en-las-economias-locales-oportunidades-y-retos/#:~:text=Sus%20impactos%20negativos%20m%C3%A1s%20comunes%20incluyen.

[14] L. Ó. Ocampo *et al.*, “Radiografía del emprendimiento en México 2023, edición nacional.”, 2023. [En línea]. Disponible en: https://asem.mx/

[15] Organización para la cooperación y el desarrollo económicos, “Índice de Políticas para PyMEs: América Latina y el Caribe 2024 HACIA UNA RECUPERACIÓN INCLUSIVA, RESILIENTE Y SOSTENIBLE”, 2024, doi: 10.1787/807e9eaf-es.

[16] L. Ramos Garza y C. Ramos Garza, “Potenciación de la cultura organizacional en organizaciones mexicanas”, *Lúmina*, vol. 22, núm. 1, p. E0006, feb. 2021, doi: 10.30554/lumina.v22.n1.4079.2021.