



Las limitaciones físicas del capital contabilidad y finanzas ante la simultaneidad de demanda por metales estratégicos * Gestión tecnológica y desarrollo de capacidades en el contexto universitario y nacional: Un análisis para México * Marketing Digital: La nueva cartera mexicana * Turismo deportivo estrategia integral de desarrollo económico y posicionamiento internacional en el contexto 2026 * Tecnologías digitales en la enseñanza de Relaciones Comerciales Internacionales * Empezar cuando no era opción: Una mirada crítica desde la experiencia * Diseño de una estrategia de capacitación por competencias para la generación de valor organizacional en Grupo AUSA * Diseño estratégico y optimización de redes WiFi empresariales. Aplicación profesional de Ekahau para entornos corporativos

UIC UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

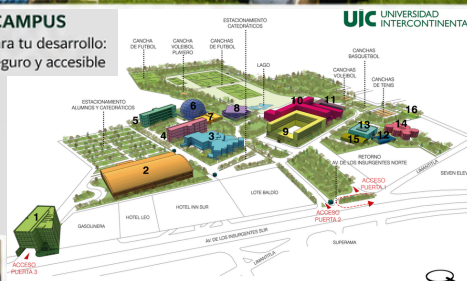
Formando líderes con visión global y valores humanos



FORMAMOS
PERSONAS
QUE TRANSFORMAN
EL MUNDO



UN CAMPUS
Diseñado para tu desarrollo:
moderno, seguro y accesible



SIMBOLOGÍA

- 1 EDIFICIO ESTEBAN MARTÍNEZ DE LA SIERRA
- 2 ICE DOME
- 3 EDIFICIO AMÉRICA
- 4 EDIFICIO EUROPA
- 5 EDIFICIO ASIA
- 6 DOMO - SALÓN DE USOS MÚLTIPLES
- 7 CAFETERÍA Y TERRAZA FRAY BARTOLOMÉ DE LAS CASAS
- 8 RECTORÍA - BIBLIOTECA
- 9 SEMINARIO DE LOS MISIONEROS DE GUADALUPE
- 10 CAPILLA - AUDITORIO FRAY BARTOLOMÉ DE LAS CASAS
- 11 EDIFICIO ÁFRICA - BACHILLERATO
- 12 LAVANDERÍA
- 13 EDIFICIO OCEANÍA I
- 14 EDIFICIO OCEANÍA II
- 15 ALMACÉN
- 16 CENTRO DE AUTISMO

¡Inscríbete hoy y comienza a
construir el futuro que
sueñas!



RESPONSABILIDAD SOCIAL
Comprometidos con
un mejor mañana

LICENCIATURAS
Presenciales, a distancia
y en línea

BIBLIOTECA
Conocimiento
sin límites

CENTRO DE LENGUAS
Abre las puertas
a más oportunidades



BECAS
y apoyos
educativos



**MOVILIDAD
NACIONAL E
INTERNACIONAL**
Vive el mundo



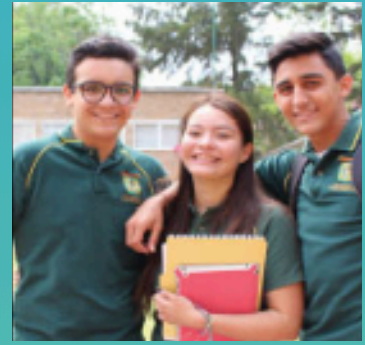
BOLSA DE TRABAJO
Impulsa tu desarrollo
profesional



VIDA ESTUDIANTIL
Cultura, eventos
y actividades

Oferta Académica

- Bachillerato UIC: Preparación sólida para ingresar a la universidad.
- Licenciaturas: Programas presenciales y en línea en áreas como Psicología, Odontología, Administración, Comunicación, Teología y más.
- Posgrados: Maestrías y doctorados con enfoque en investigación y práctica profesional.
- Educación Continua: Cursos, talleres, diplomados y seminarios para actualización constante.
- Idiomas: Formación en lenguas extranjeras para la internacionalización.



Instalaciones

- Campus de 17 hectáreas en Tlalpan, CDMX.
- Clínicas de salud y odontología para prácticas profesionales.
- Laboratorios y equipos de vanguardia.
- Espacios culturales y deportivos que fomentan el desarrollo integral.

Valores y Compromiso

- Formación humanista y responsabilidad social universitaria.
- Internacionalización: convenios y programas de intercambio.
- Pastoral universitaria: acompañamiento espiritual y comunitario.
- Inserción laboral



**¡Inscríbete hoy
y comienza a construir el futuro que sueñas!**

2

EDITORIAL

Por: Mtra. Giannina Sampieri

4



COLABORADORES

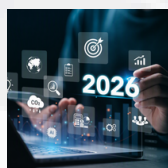
6



Las limitaciones físicas del capital:
Contabilidad y finanzas ante la
simultaneidad de demanda por metales
estratégicos

Por: Mtro. Edgard Baqueiro Carpio

11



Gestión tecnológica y desarrollo de
capacidades en el contexto universitario
y nacional: Un análisis para México

Por: Mtro. Pablo Romero Pérez

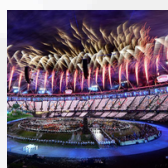
16



Marketing Digital:
La nueva cartera mexicana

Por: Mtra. Rocío Saltijeral Ortega

20



Turismo deportivo: Estrategia integral de
desarrollo económico y posicionamiento
internacional en el contexto 2026

Por: Estudiante de LANT Mariam Dennisse Esparza Flores

27



Tecnologías digitales en la enseñanza de Relaciones Comerciales Internacionales

Por: Mtra. Irma Lozada Rincón

33



Emprender cuando no era opción: Una mirada crítica desde la experiencia

Por: Mtra. Giannina Sampieri Laguna

37



Diseño de una estrategia de capacitación por competencias para la generación de valor organizacional en Grupo AUSA

Por: Lic. Anely Evelyn Romero Aguilar

47



El Diagnóstico: Diferenciador del éxito organizacional

Por: Mtra. Adriana Rodríguez Domínguez

Mtro. Manuel García Minjares

52



Diseño estratégico y optimización de redes WiFi empresariales. Aplicación profesional de Ekahau para entornos corporativos

Por: Ing. Javier Martínez Cerón

EDITORIAL



Estimados lectores:

Es un honor darles la bienvenida a esta primera edición dedicada al mundo de los negocios, un espacio concebido para reflexionar, analizar y comprender las dinámicas que hoy transforman los negocios y los temas que están entorno al mundo cada vez más global.

Este proyecto surge del esfuerzo colectivo de profesionales y estudiantes que, con disciplina y visión estratégica, han reunido conocimientos, experiencias y perspectivas para ofrecer una publicación que refleje la realidad actual. A través de estas páginas se conjugan teoría y práctica, integrando aprendizajes adquiridos en distintos contextos académicos y profesionales.

La presente edición representa también una oportunidad para reconocer la importancia de desarrollar habilidades indispensables en la toma de decisiones, la innovación y la adaptación al cambio, elementos esenciales en el ejercicio de cualquier actividad económica. Es importante destacar que cada contenido ha sido elaborado con el propósito de aportar valor, fomentar el análisis crítico y fortalecer la comprensión de los retos que enfrentan los negocios.

Con esta publicación, reafirmamos el profundo compromiso con la formación y la divulgación de conocimientos relevantes que impulsen el crecimiento y el desarrollo profesional. Esperamos que este espacio se convierta en un punto de encuentro para difundir ideas, aprendizaje y propiciar inspiración.

Cada uno de los artículos presentados en esta edición ofrece una visión integral del entorno actual de los negocios. Desde la toma de decisiones basada en datos hasta la interacción entre mercado, tecnología, turismo y emprendimiento, entre otros. La Revista Digital Nexus Negocios 360 busca impulsar la conexión entre teoría y práctica, fortaleciendo una perspectiva dinámica y orientada al crecimiento.

Gracias por acompañarnos en esta primera edición de la revista que se elabora en la División de Negocios de la Universidad Intercontinental. Se espera que en cada página encuentren inspiración, herramientas útiles y una visión clara de los desafíos y oportunidades que caracterizan al entorno de los negocios en la actualidad.

Atentamente,
Mtra. Giannina Sampieri
Directora de División de Negocios UIC
Directora general Revista Digital Nexus Negocios 360

Colaboradores

Mtra. Giannina Sampieri - Directora General - Revista Digital Nexus Negocios 360

Es una destacada directiva académica y especialista en relaciones internacionales, negocios y comercio internacional, con más de 22 años de experiencia en educación superior y gestión institucional. Actualmente se desempeña como Directora de la División de Negocios en la Universidad Intercontinental, donde lidera la planeación estratégica, el diseño curricular y el aseguramiento de la calidad académica en múltiples programas.

Es licenciada en Relaciones Internacionales por el ITAM y cuenta con estudios de posgrado en Integración Europea por el ITAM y la Universidad Autónoma de Barcelona. A lo largo de su trayectoria ha combinado el ámbito académico con la iniciativa privada, siendo cofundadora de GoltMx y ocupando cargos en planeación estratégica y marketing.

Su labor docente, reconocida con diversos premios al mérito académico, se complementa con publicaciones, participación en medios y foros de alto nivel, consolidándola como referente en el análisis económico y comercial internacional. Es fundadora y directora general de la Revista Digital Nexus Negocios 360°. giannina.sampieri@universidad-uic.edu.mx

Mtra. Irma Lozada Rincón Subdirectora y editora en jefe - Revista Digital Nexus Negocios 360

Arquitecta egresada de la Universidad Veracruzana. Maestra en Diseño Arquitectónico por UNAM y Maestra en Diseño de Interiores por ISU Universidad. Candidata a Doctora en Educación con acentuación en Política Educativa y Gestión Escolar y Posdoctorante en Innovación Educativa en Escenarios Emergentes por la Universidad Intercontinental. Actualmente cursa la Especialidad en Historia del arte.

Ha impartido cátedra por más de 26 años en diversas instituciones de los estados de Veracruz y Puebla, y en la CDMX; en las licenciaturas de Arquitectura, Ingeniería Civil, Diseño gráfico, Diseño de modas, Diseño de interiores y en Relaciones Comerciales Internacionales actualmente imparte las asignaturas de Merceología, Introducción a los negocios y Metodología de la Investigación.

Desde 2018 es docente de tiempo completo en la Universidad Intercontinental, adscrita a la Licenciatura en Relaciones Comerciales Internacionales de la División de Negocios, donde colabora en diversas actividades como seguimiento a estudiantes, promoción y vinculación del programa. En el campo de la investigación ha participado en la publicación de artículos y como ponente en congresos internacionales. Actualmente es la Directora general, propietaria y editora de la Revista ACAA y colabora como Subdirectora y editora en jefe en la Revista Nexus Negocios de la Universidad Intercontinental. irma.lozada@universidad-uic.edu.mx; arqlozadaasesoria@hotmail.com

Mtro. Carlos Antonio Hernández Zamudio. Director Comunicación Social e Institucional UIC

Es licenciado en Publicidad y ha desarrollado una destacada carrera como académico y directivo universitario. Actual Director de Comunicación Social e Institucional de la Universidad Intercontinental (UIC), cargo que ocupa desde septiembre de 2023. Anteriormente fue Director Divisional de Ciencias Sociales y Humanidades de la misma institución durante más de once-.

Cuenta con una amplia trayectoria en comunicación estratégica, mercadotecnia, relaciones públicas y gestión académica. Ha ocupado cargos directivos en instituciones de educación superior y se ha desempeñado como docente y consultor en áreas de comunicación, publicidad y marketing, contribuyendo al desarrollo de proyectos de comunicación institucional y formación profesional

Mtro. Edgard Baqueiro Carpio

Egresado de la licenciatura en Administración del Instituto Tecnológico Autónomo de México y Maestro en seguros y administración de riesgos por la misma institución. Director general Carpio & Baqueiro Agente de Seguros. ebaqueiro@segurosbyc.com

Lic. Rocío Saltijeral Ortega

Mercadóloga por la Universidad Intercontinental con Especialidad en Administración de Servicios por la Universidad Panamericana y Maestrante en Dirección Estratégica y Gestión de la Innovación por la Universidad Intercontinental. Cuenta con amplia experiencia en Marketing farmacéutico, fuerza de ventas y lanzamiento de producto.

Destacada capacidad en marketing digital, planeación estratégica, análisis de mercado, cumplimiento de objetivos. Docente de tiempo completo en la Licenciatura en Mercadotecnia en la UIC, impartiendo materias clave como Gerencia de Marca, Comunicación Integral en Mercadotecnia y Mercadotecnia Internacional. rsaltijeral@universidad-uic.edu.mx

Mtro. Pablo Romero Pérez

Economista egresado de la Escuela Superior de Economía (ESE) y maestro en Política y Gestión del Cambio Tecnológico en el Centro de Investigaciones Económicas y Administrativas (CIECAS), ambos en el Instituto Politécnico Nacional (IPN). Candidato a Doctor en Administración en la Universidad Intercontinental (UIC).

Presidente de Academia desde el 2018 e impartiendo cátedra durante 27 años en la ESE, en Sistema de Cuentas Nacionales, Macroeconomía, Política del Crecimiento y Desarrollo Económico y Política Económica. En la UIC, en 18 años impartiendo cátedra en también en la licenciatura de comunicación con la materia Gestión de Empresas de la Comunicación y Microeconomía, Macroeconomía, Estructura y Análisis de Mercado en la Licenciatura de Relaciones Comerciales Internacionales. pablo.romero@universidad-uic.edu.mx; promerope@ipn.mx; pablromerop@yahoo.com.mx

Mtra. Adriana Rodríguez Domínguez

Actuaría (UNAM), Especialista en Estadística Aplicada (IIMAS-UNAM) y Maestra en Administración (UIC), con más de veinte años de experiencia docente en educación superior. Ha impartido asignaturas de planeación estratégica y financiera, estadística, investigación de operaciones, matemáticas para los negocios, economía, desarrollo y cultura emprendedora, entre otras, en modalidades presencial y a distancia.

Colabora con la Universidad Continental desde 2016 y actualmente se desempeña como docente de tiempo completo en la División de Negocios de dicha institución. Ha participado activamente en procesos de diseño y actualización de planes de estudio, proyectos de mejora educativa, formación docente e investigación educativa. adriana.rodriguez@universidad-uic.edu.mx

Estudiante de LANT Mariam Denisse Esparza Flores

Estudiante de la Licenciatura en Administración de Negocios Turísticos en la UIC, próxima a cursar el 7º semestre. Realiza sus prácticas profesionales en Casa Marcial, restaurante ubicado en Arriandas, España actividades relacionadas con la operación, organización y servicio en el sector gastronómico.

Ha colaborado en la organización y ejecución de eventos de catering, incluyendo bodas y eventos corporativos.

Durante su formación académica ha participado en congresos nacionales e internacionales, entre ellos COMPETH en Guatemala, Colombia y Cancún. En 2024 formó parte del equipo de voluntariado del Gran Premio de Fórmula 1 de la Ciudad de México, apoyando en la organización y logística del evento.

Cuenta con certificaciones en Viajes de Incentivo y Certified Meetings Specialist (CMS). Uno de sus principales intereses profesionales es la industria turística, la gestión de eventos y el desarrollo de proyectos de hospitalidad, áreas en las que busca continuar creciendo y especializándose. mariamdenisseee@gmail.com

Lic. Anely Evelyn Romero Aguilar

Egresada de la maestría en Innovación de Negocios de la Universidad tecnológica de Nezhualcóyotl. Ingeniera en negocios y gestión empresarial con experiencia en gestión del talento humano, capacitación y desarrollo organizacional y auditorías internas.

Actualmente está enfocada en la investigación del diseño de estrategias de capacitación por competencias para fortalecer el desempeño del personal con la finalidad de contribuir a la generación de valor organizacional. Su interés académico se centra en la gestión por competencias, el aprendizaje organizacional y la mejora continua de los procesos de recursos humanos.

Ha participado en proyectos orientados al análisis y optimización de prácticas organizacionales, promoviendo el desarrollo de competencias como un factor estratégico para incrementar la competitividad y el logro de los objetivos institucionales. Eve022000@live.com

Mtra. Prudencia Hernández Rodríguez

Diseñadora de la Comunicación Gráfica por la Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Xochimilco (UAM-X), máster en Edición Editorial por la Universidad Oberta de Catalunya, Maestra en Innovación Educativa y doctorante en Desarrollo de la Educación. Desde 2003, catedrática y docente de tiempo completo en diversas instituciones de la CDMX; actualmente es docente en la UAM-X. Socia fundadora, junto con Javier Sánchez Galván del despacho de diseño Genio + Figura, dedicado al diseño editorial y gráfico, con especialización en ONGs y OSCs. En la revista Nexus Negocios 360, colaboro con el diseño del logotipo. pruhrdz@gmail.com

Mtro. Manuel García Minjares

Actuario (UNAM) y maestro en Estadística e Investigación de Operaciones (UNAM), con trayectoria como docente, investigador y analista de datos en educación superior. A lo largo de más de veinticinco años de experiencia profesional, ha trabajado en la intersección entre la estadística, la educación y la toma de decisiones, promoviendo el uso del análisis cuantitativo como herramienta para comprender y mejorar los procesos educativos.

Desde 2022 colabora en la Universidad Intercontinental como profesor en módulos de Diplomados de Estadística Aplicada a Negocios, Aprendizaje de Máquinas y Ciencia de Datos, e impartiendo Temas Selectos en la carrera de Administración y Dirección Estratégica de la División de Negocios. manuel.garcia@universidad-uic.edu.mx

Ing. Javier Martínez Cerón

Ingeniero en Tecnologías de la Información y Comunicaciones por la Universidad Tecnológica de Nezhualcóyotl (UTN). Actualmente labora en Grupo Salinas en el área de Redes y Telecomunicaciones, donde ha desarrollado experiencia especializada en infraestructura de redes y tecnologías WiFi. A lo largo de su trayectoria profesional, también colaboró en Banamex, fortaleciendo sus conocimientos y habilidades en el ámbito tecnológico y de telecomunicaciones. Cursó la Maestría en Gestión e Innovación de las Organizaciones, programa que concluyó y actualmente se encuentra en proceso de titulación. Entre sus objetivos profesionales a corto plazo destaca su interés por incursionar en la docencia en la UTN, con el propósito de compartir su experiencia y conocimientos con las nuevas generaciones de profesionales.

Arq. Rebecca Soriano Carmona

Egresada de la Universidad Intercontinental, obtuvo el grado de arquitecta por desempeño académico. Actualmente cursa la Maestría en Diseño Interior Arquitectónico en la Universidad Motolinía del Pedregal, encontrándose en la etapa de investigación.

Ha participado en el desarrollo de proyectos arquitectónicos de vivienda residencial y departamentos para estudiantes en Tepoztlán y Xalapa, colaborando con Arquitectos IGA y Entorno Constructivo. Es una de las fundadoras, directora adjunta y coeditora de la Revista Digital ACALIA, y colabora en la edición de la Revista Digital Nexus Negocios. Actualmente labora en XIMEM CONSTRUCCIONES, como Proyectista, Supervisora y Residente de obra. En la docencia, ha fungido como adjunta de catedráticos y ofrece asesorías académicas a estudiantes con acompañamiento teórico y práctico. rsorianoc02@gmail.com

Egresada de RCI Valery Leticia Flores Briseño

Egresada de la Licenciatura en Relaciones Comerciales Internacionales en la Universidad Intercontinental, ha desarrollado conocimientos en comercio exterior, marketing, negociación, logística y estrategias de negocios en entornos globales. A lo largo de su formación académica participó en diversos proyectos enfocados en el análisis de mercados, la gestión comercial y el desarrollo de propuestas estratégicas para fortalecer la competitividad de las organizaciones. Su interés profesional se orienta hacia la creación de soluciones innovadoras que contribuyan al crecimiento empresarial y al fortalecimiento de las relaciones comerciales en un contexto internacional. floresffvalery@gmail.com

Estudiante de RCI Andrea Paola Razo Sánchez

Estudiante del séptimo semestre de Relaciones Comerciales Internacionales en la UIC. Es comprometida, responsable, organizada, con profunda atención al detalle y el trabajo en equipo. Actualmente realiza sus prácticas profesionales en la empresa Evonik Industrias de México en el área de Customer Service e Importación. Se desenvuelve en español e inglés y actualmente estudia alemán. De su profesión, le apasiona la evolución del mercado internacional y las oportunidades de crecimiento. Tiene interés en los procedimientos de importación y exportación de productos y estudia las leyes que rigen el comercio internacional, con la intención de comprenderlas y ponerlas en práctica cuando se incorpore al medio laboral.

Las limitaciones físicas del capital: Contabilidad y finanzas ante la simultaneidad de demanda por metales estratégicos

Por: Mtro. Edgard Baqueiro Carpio

Resumen

La aceleración simultánea de tres procesos estructurales —transición energética y electrificación (hacia sistemas sustentables o verdes), digitalización intensiva en infraestructura (centros de datos, redes y automatización), y reconfiguración de la seguridad nacional— está incrementando de forma concurrente la demanda por metales y minerales estratégicos. Este artículo propone que la hipótesis de crecimiento continuo basado únicamente en expansión crediticia se vuelve insostenible si la base material no puede expandirse al mismo ritmo. A partir de una revisión documental (USGS e IEA), se presenta evidencia de concentración geográfica en minería y, con mayor fuerza, en refinación, destacando riesgos de dependencia y cuellos de botella.

Se discuten implicaciones para la valuación de proyectos, el costo de capital, la contabilidad de inventarios y la gestión de riesgo (precio y suministro), y se sugieren líneas de acción para empresarios mexicanos: participación industrial en refinación, manufactura intermedia y proveeduría especializada a la minería. El objetivo es aportar un marco financiero-operativo para evaluar proyectos bajo restricciones físicas y alta concentración de la cadena de suministro.

Palabras clave: metales estratégicos; transición energética; electrificación; refinación; concentración de mercado.

Abstract

The concurrent acceleration of three structural processes —the energy transition and electrification toward sustainable ("green") systems, infrastructure-intensive digitalisation (data centres, networks and automation), and the reconfiguration of national security— is increasing simultaneous demand for strategic metals and minerals. This paper argues that a growth hypothesis based solely on sustained credit expansion becomes untenable if the material base cannot expand at a comparable pace. Using a document review (USGS and IEA), we provide evidence of geographical concentration in mining and, more strongly, in refining, highlighting dependency risks and bottlenecks.

We discuss implications for project valuation, cost of capital, inventory accounting, and risk management (price and supply), and outline potential avenues for Mexican entrepreneurs in industrial refining, intermediate manufacturing and specialised supply to mining projects.

Keywords: strategic metals; energy transition; electrification; refining; market concentration.



Figura 1. Contabilidad y finanzas

Fuente: Pixabay (2015).

<https://pixabay.com/es/photos/tenedur%C3%ADa-de-libros-contabilidad-615384/>

1. Introducción

En contabilidad y finanzas, la explicación estándar del crecimiento económico suele privilegiar variables monetarias y crediticias: tasas de interés, expansión del crédito, y profundidad de los mercados. Sin embargo, el desempeño real de la economía depende de una infraestructura material: energía, redes, transporte, plantas industriales y, de manera crucial, minerales transformados en insumos utilizables. Cuando varios sectores demandan los mismos insumos al mismo tiempo, la capacidad de expandir oferta se vuelve determinante. En esta investigación se sostiene que el debate sobre valuaciones, productividad y competitividad está incompleto si no incorpora la disponibilidad física y la concentración en cadenas de suministro de metales estratégicos.

Este trabajo adopta un enfoque académico tradicional y se estructura en: (i) un marco conceptual de restricción física y concentración industrial; (ii) la descripción de tres fuerzas estructurales que empujan la demanda de metales; (iii) evidencia empírica reciente sobre producción y concentración (minería y refinación); y (iv) implicaciones técnico-financieras para valuación, riesgo y contabilidad, con una sección orientada a oportunidades industriales para empresarios mexicanos.

2. Marco conceptual: capital, restricción física y concentración

El capital productivo no es una abstracción financiera: se materializa en equipos, redes eléctricas, plantas, vehículos y tecnologías que dependen de metales específicos. En consecuencia, el crecimiento sostenido requiere que la base material (extracción, transformación y logística) pueda expandirse. Cuando esa base enfrenta límites — como concentraciones decrecientes en los depósitos de material, obstáculos para la obtención de permisos, energía, agua, seguridad o capacidad de refinación—, la expansión crediticia puede aumentar precios de activos sin resolver la restricción real, elevando la probabilidad de reajustes abruptos.

Los mercados financieros parecen no reconocer este hecho por lo que las valuaciones de muchos proyectos y de las empresas que los impulsan sean considerablemente optimistas. En particular, los modelos que descuentan flujos futuros con supuestos de disponibilidad continua de insumos subestiman el riesgo de interrupciones de suministro, la volatilidad estructural de costos y la prima por concentración geopolítica



Figura 2. Sistema Sustentable de energía y electricidad

Fuente: Pixabay (2021).

<https://pixabay.com/es/photos/tenedur%C3%ADa-de-libros-contabilidad-615384/>

3. Tres fuerzas estructurales que elevan la demanda de metales estratégicos

3.1 Transición energética y electrificación (sistemas sustentables o verdes).

La transición energética y electrificación se entienden aquí como la migración de sistemas de generación de energía y movilidad hacia tecnologías sustentables (por ejemplo, redes eléctricas más robustas, generación renovable, almacenamiento y movilidad eléctrica). Este proceso incrementa la intensidad de uso de ciertos metales por unidad de capacidad instalada, particularmente en redes, cableado, motores y almacenamiento.

3.2 Digitalización intensiva en infraestructura.

El crecimiento de centros de datos, redes de telecomunicaciones y automatización industrial demanda cantidades significativas de conductores, aleaciones y materiales críticos para la infraestructura electrónica. La cual compite por los mismos insumos que la electrificación, generando simultaneidad de demanda.

3.3 Reconfiguración de seguridad nacional e industria de defensa.

El aumento de presupuestos de defensa, la modernización de armamento y la adopción de sistemas autónomos y de comunicación avanzada elevan la demanda de metales específicos (conductores, aleaciones especiales y minerales para componentes electrónicos). Esta fuerza actúa como acelerador de demanda al priorizar disponibilidad inmediata sobre criterios tradicionales de optimización financiera.

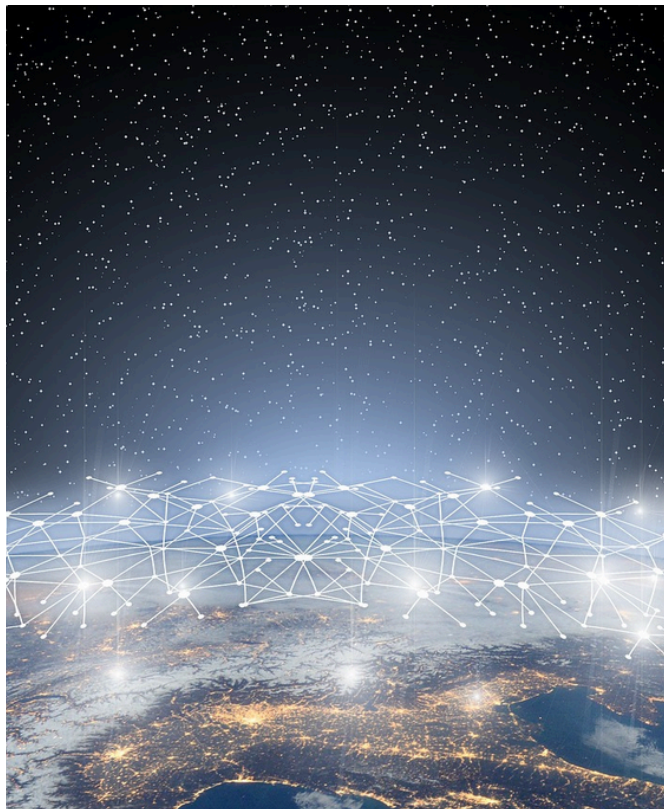


Figura 3. Digitalización intensiva en infraestructura. Red, Globalización y Tierra
Fuente: Pixabay (2018).
<https://pixabay.com/es/photos/tenedur%C3%ADa-de-libros-contabilidad-615384/>

4. Evidencia empírica: producción y concentración en minería y refinación

La evidencia reciente muestra dos patrones relevantes: (i) alta concentración de la producción minera en pocos países para diversos metales, y (ii) concentración aún mayor en la etapa de refinación, donde se transforma el mineral en insumo apto para uso industrial. La Agencia Internacional de Energía (IEA) reporta que, entre 2020 y 2024, la concentración geográfica de la refinación aumentó para casi todos los minerales críticos, y que el promedio de participación de los tres principales países refinadores pasó de ~82% (2020) a ~86% (2024). Además, alrededor de 90% del crecimiento de la oferta refinada provino del principal proveedor individual (Indonesia en níquel; China en cobalto, grafito y tierras raras).

4.1 Metales y minerales para baterías y redes (litio, níquel, cobalto, grafito).

En litio, la producción minera mundial en 2023 (excluyendo Estados Unidos) se concentró en Australia (91,700 t de contenido de litio), Chile (41,400 t), China (35,700 t), Zimbabwe (14,900 t) y Argentina (8,630 t). En níquel, Indonesia produjo 2,030,000 t en 2023 de un total mundial aproximado de 3,750,000 t. En grafito natural, China fue el principal productor en 2024 con una estimación de 78% de la producción mundial. Estos datos son consistentes con un entorno donde la expansión de capacidad depende de decisiones concentradas y, por tanto, expuestas a riesgos regulatorios, sociales y geopolíticos.

4.2 Tierras raras y metales de alta criticidad tecnológica (tierras raras, galio, antimonio).

Las tierras raras son insumos clave en imanes permanentes, catalizadores y componentes especializados. En 2023, la producción minera mundial de tierras raras (en equivalente de óxidos) tuvo como principal productor a China (255,000 t), seguida por Estados Unidos (41,600 t), Australia (16,000 t) y Myanmar/Birmania (43,000 t). En galio, la producción.

primaria mundial de baja pureza se concentró de manera extrema: China representó 99% de la producción mundial. En antimonio, China mantiene el liderazgo minero (62,300 t en 2023) y México figura como productor menor (800 t en 2023).

4.3 Proyecciones de brechas de oferta y persistencia de concentración.

La IEA proyecta que, bajo políticas vigentes, la demanda de litio podría multiplicarse por cinco hacia 2040, mientras que grafito y níquel se duplican y la demanda de cobalto y tierras raras crece 50-60%. En cobre, la demanda crecería alrededor de 30% hacia 2040. Aun con proyectos anunciados, la IEA estima déficits implícitos en 2035 de 30% para cobre y 40% para litio. En refinación, se anticipa que China mantenga dominancia: hacia 2035 podría aportar más de 60% del litio y cobalto refinados, y alrededor de 80% del grafito necesario para fabricar baterías y de las tierras raras refinadas.

5. Implicaciones técnico-financieras

5.1 Valuación y costo de capital.

La concentración y las restricciones físicas incrementan el riesgo operativo y de precio. En términos financieros, esto implica mayores primas por riesgo, ajustes en tasas de descuento y necesidad de escenarios de estrés con interrupciones de suministro. Proyectos intensivos en metales críticos deben modelar explícitamente: (i) riesgo de escalamiento de costos por cuellos de botella, (ii) retrasos por permisos y logística, y (iii) riesgo de sustitución tecnológica (por ejemplo, cambios de química en baterías).



Figura 4. Expansión sostenida de la masa monetaria y del crédito.

Fuente: Pixabay (2016).

<https://pixabay.com/es/photos/valores-comercio-monitor-negocio-1863880/>

5.2 Contabilidad de inventarios y contratos.

En contextos de alta volatilidad y riesgo de abastecimiento, la gestión de inventarios adquiere un carácter estratégico. Las políticas de abasto (inventario de seguridad) y los contratos de suministro de largo plazo pueden modificar el perfil contable (costos de almacenamiento, deterioro, provisiones) y el perfil financiero (capital de trabajo, condiciones en los contratos y márgenes de liquidez por mencionar las más obvias).

5.3 Incremento de costos: la escasez como acelerador, no como causa independiente.

La escasez física, por sí sola, no genera necesariamente inflación estructural; su efecto se amplifica cuando coexiste con expansión sostenida de la masa monetaria y del crédito. En ese caso, la restricción material actúa como acelerador: limita la respuesta de oferta y convierte un impulso monetario en presiones de precios más persistentes, especialmente en cadenas largas (minería-refinación-manufactura).

6. Oportunidades industriales para empresarios mexicanos

La discusión anterior no debe quedarse en diagnóstico macro. Existe una oportunidad concreta para empresarios mexicanos que decidan invertir en actividades industriales relacionadas con la refinación o la proveeduría a las empresas que construyan y operen minas: ingeniería, servicios ambientales, agua, energía, mantenimiento, logística especializada, reactivos, seguridad industrial y manufactura intermedia. Dado que la refinación es el eslabón más concentrado, la instalación de capacidades de transformación (donde sea técnica y regulatoriamente viable) puede capturar mayor valor agregado que la extracción aislada.

Adicionalmente, pueden existir oportunidades en reactivación de distritos mineros históricos y en reconversión de infraestructura en regiones con tradición minera, siempre bajo evaluación caso por caso (geología, permisos, agua, energía, conflictividad social y viabilidad económica).

7. Conclusiones

La simultaneidad de demanda por metales estratégicos —impulsada por transición energética y electrificación hacia sistemas sustentables, digitalización intensiva en infraestructura y reconfiguración de defensa— obliga a integrar límites físicos y concentración industrial en el análisis contable y financiero. La expansión crediticia puede sostener valuaciones en el corto plazo, pero se vuelve insostenible si la base material no se expande. La evidencia muestra concentración elevada, especialmente en refinación, con dominancia persistente de pocos países. Para la práctica financiera, esto implica ajustar modelos de valuación, reforzar gestión de riesgos (precio y suministro) y reconsiderar estrategias de inventario y contratos. Para México, la ventaja potencial no está solo en extraer, sino en industrializar: refinar, manufacturar insumos intermedios y convertirse en proveedor confiable de la nueva infraestructura energética, digital y de seguridad.

Referencias

- International Energy Agency. (2025). *Global Critical Minerals Outlook 2025: Executive summary and Overview of outlook for key minerals*. IEA, París.
- Pixabay (2015). *Contabilidad y finanzas*. [Fotografía]. Pixabay.
- Pixabay (2021). *Sistema Sustentable de energía y electricidad*. [Fotografía]. Pixabay.
- Pixabay (2016). *Expansión sostenida de la masa monetaria y del crédito*. [Fotografía]. Pixabay.
- Pixabay (2018). *Digitalización intensiva en infraestructura*. Red, Globalización y Tierra [Fotografía]. Pixabay.
- Pixabay (2020). *Transición energética y electrificación hacia sistemas sustentables* [Fotografía]. Pixabay.
- U.S. Geological Survey. (2025). *Antimony. Mineral Commodity Summaries 2025*. U.S. Department of the Interior.
- U.S. Geological Survey. (2025). *Gallium. Mineral Commodity Summaries 2025*. U.S. Department of the Interior.
- U.S. Geological Survey. (2025). *Graphite (Natural). Mineral Commodity Summaries 2025*. U.S. Department of the Interior.
- U.S. Geological Survey. (2025). *Lithium. Mineral Commodity Summaries 2025*. U.S. Department of the Interior.
- U.S. Geological Survey. (2025). *Nickel. Mineral Commodity Summaries 2025*. U.S. Department of the Interior.
- U.S. Geological Survey. (2025). *Rare Earths. Mineral Commodity Summaries 2025*. U.S. Department of the Interior.



Figura 5. Transición energética y electrificación hacia sistemas sustentables

Fuente: Pixabay (2020). https://www.magnific.com/free-photo/elevated-view-businesspeople-analyzing-graph-desk_2518202.htm#fromView=search&page=2&position=33&uuid=4ea16283-21d8-4f0a-9d74-c8d3528324e3&query=finanzas+sustentables

Gestión tecnológica y desarrollo de capacidades en el contexto universitario y nacional: Un análisis para México

Resumen

El presente trabajo, emplea el método analítico, descriptivo, documental y no experimental brindando un análisis riguroso para analizar la gestión tecnológica y sus implicaciones, así como las capacidades tecnológicas como un proceso estratégico que articula ciencia, técnica y tecnología, sustentado en las definiciones especializadas de Córdoba (2005), Quintanilla (2017) y Rodríguez (1998), quienes destacan la complejidad conceptual de los términos. Por lo tanto, este ensayo tiene un alcance teórico-analítico y se centra en el caso mexicano desde la perspectiva del contexto universitario.

Igualmente, incorpora perspectivas interdisciplinarias de Medellín Cabrera (1994), Betancourt (2000), Cedeño (2000) y Morcillo (1997), para explicar cómo la gestión tecnológica posibilita la transformación del conocimiento en soluciones aplicables. Con base en datos del CONACYT (2020), se examina el rezago estructural de México en capacidades tecnológicas y se subraya la responsabilidad de universidades como la Universidad Intercontinental (UIC), para fortalecer las capacidades y la gestión tecnológicas considerando su desarrollo en el conocimiento.

Palabras clave: Gestión tecnológica, capacidades tecnológicas, innovación, política científica.

Abstract

This work employs an analytical, descriptive, documentary, and non-experimental method, providing a rigorous analysis of technological management and its implications, as well as technological capabilities as a strategic process that integrates science, technique, and technology. This analysis is based on the specialized definitions of Córdoba (2005), Quintanilla (2017), and Rodríguez (1998), who highlight the conceptual complexity of these terms. Therefore, this essay has a theoretical-analytical scope and focuses on the Mexican case from the perspective of the university context.

It also incorporates interdisciplinary perspectives from Medellín Cabrera (1994), Betancourt (2000), Cedeño (2000), and Morcillo (1997) to explain how technology management enables the transformation of knowledge into applicable solutions. Using data from CONACYT (2020), the paper examines Mexico's structural lag in technological capabilities and underscores the responsibility of universities like Intercontinental University (UIC por sus siglas en español), to strengthen technological capabilities and management considering their development in knowledge.

Keywords: Technological management, technological capabilities, innovation, scientific policy

Por: Mtro. Pablo Romero Pérez



Figura 1. Universitarios y la tecnología
Fuente: Creada con Copilot (2026)

La creciente centralidad del conocimiento científico y técnico en las sociedades contemporáneas ha colocado a la tecnología como uno de los elementos decisivos del desarrollo económico, educativo y social. También, se advierte que la tecnología influye de manera determinante en las actividades humanas y se le reconoce como un factor que puede potenciar o limitar el avance de los países.

Por otro lado, a pesar de su presencia cotidiana, se trata de un concepto cuya comprensión suele ser parcial o imprecisa, hecho que autores como Rodríguez (1998), han señalado al describirla como un término polisémico con múltiples interpretaciones. Este carácter ambiguo se profundiza cuando la población general asocia la tecnología únicamente con artefactos sofisticados, ignorando su fundamento teórico y metodológico.

Con base en lo anterior, la primera tarea consiste en delimitar la tecnología respecto de la ciencia y la técnica. En este punto, Córdoba (2005), sostiene que la tecnología es un "saber experto" basado en conocimiento verificado que estructura procedimientos y permite ordenar la realidad mediante su transformación. En contraste, la técnica se fundamenta en conocimientos derivados de la experiencia, transmitidos en muchos casos de forma empírica y sin una organización sistemática (Córdoba, 2005).



Figura 3. Tecnología como herramienta para expandir las capacidades humanas

Fuente: Magnific (2020). https://www.magnific.com/free-photo/man-using-tablet-work-connect-with-others_25066883.htm#fromView=search&page=3&positio n=3&uuid=2f6387f6-84f8-44bd-afca-bd95cfd43f8e&query=humano+usando+tecnolog%C3%A Da



Figura 2. Tecnología elemento decisivo del desarrollo económico, educativo y social

Fuente: Pixabay. (2024.). Tecnología sitio web. <https://pixabay.com/es/illustrations/digital-2024-technolog%C3%ADa-sitio-web-8560051/> Año ajustado con Copilot.

De manera complementaria, Quintanilla (2017), coincide al señalar que las técnicas suelen relacionarse con prácticas artesanales, mientras que la tecnología implica sistematización científica y procesos industrializados.

Por su parte, Tapias (2000) (Tapias: cita a Winner, 1979), enfatizan que la tecnología configura la forma de los objetos artificiales y expande las capacidades humanas, haciéndolas más potentes, rápidas y precisas. y expande las capacidades humanas, haciéndolas más potentes, rápidas y precisas.

Esta distinción permite comprender que, mientras la ciencia busca explicar fenómenos y la técnica se concentra en el saber hacer, la tecnología vincula ambos niveles para generar transformaciones controladas y eficientes (Córdoba, 2005).

Con ese marco conceptual, el documento plantea el análisis de la gestión tecnológica, cuya principal dificultad radica en la falta de consenso sobre su definición. Medellín Cabrera, en un seminario internacional realizado en Venezuela (1994), la describe como una disciplina emergente sin estatus plenamente consolidado, mientras que Piñón en la Tesis para obtener el grado de Maestro en Administración (2005), subraya su relación con procesos administrativos orientados a mejorar el desempeño organizacional.

Desde una perspectiva empresarial, Betancourt (2000), plantea que gestionar implica anticipar y dirigir el cambio mediante estrategias que garanticen la sostenibilidad a largo plazo. Como complemento, Cedeño (2000), define la gestión tecnológica como la aplicación de técnicas de gestión a los procesos de innovación, integrando conocimientos, habilidades y elementos organizativos para apoyar el cambio técnico.

Igualmente, Perozo y Nava (2005), argumentan que la gestión tecnológica es la introducción sistemática de innovaciones que reconfiguran procesos productivos, en tanto que Pacheco (2004), propone entenderla como un sistema compuesto por procedimientos y herramientas orientadas a la adaptación organizacional. Finalmente, Morcillo (1997), sostiene que gestionar tecnología implica reunir, organizar y optimizar recursos para mejorar la rentabilidad de las “competencias tecnológicas”, entendidas como ventajas basadas en conocimiento.

A pesar de sus diferencias, todas estas definiciones coinciden en concebir la gestión tecnológica como un proceso estratégico, interdisciplinario y orientado a resultados. Con base en lo anterior, puede considerarse que la gestión tecnológica consiste en diseñar y conducir un sistema de decisiones que transforma conocimiento, científico, técnico y empírico, en soluciones verificables y alineadas a objetivos institucionales.

Esta transformación no ocurre de manera aislada: para llegar a la etapa de gestión tecnológica, primero se requiere el conocimiento de las capacidades tecnológicas con las que se cuentan, considerando en primera instancia la infraestructura, talento humano, experiencia acumulada y acceso a tecnologías pertinentes. De esta forma, Bell y Pavitt (1993), sostienen que las capacidades tecnológicas son la base para adquirir, adaptar y generar nuevas tecnologías, mediante procesos de aprendizaje organizacional acumulativos. De manera complementaria, Aboites (2003), añade que dichas capacidades permiten crear ventajas competitivas sostenidas, especialmente cuando se integran a estrategias de largo plazo.

Después de establecer los fundamentos teóricos, el documento presenta un análisis crítico del caso mexicano utilizando datos del Informe General de Ciencia, Tecnología e Innovación (CONACYT, 2020). Los resultados muestran que la inversión nacional en ciencia y tecnología ha sido históricamente baja, con un máximo de 0.48% del PIB en 2014 y caídas significativas en años posteriores.



Figura 4. Anticipación y dirección de estrategias por medio de la tecnología

Fuente: Pexels. (2021). <https://www.pexels.com/es-es/foto/hombre-manos-ordenador-portatil-mesa-7109206/>

Esta cifra contrasta con las recomendaciones de la OCDE y la UNESCO, que sugieren un mínimo del 1% del PIB para sostener sistemas de tecnología e innovación robustos.

Cabe señalar que la investigación y desarrollo (I+D), se ubica principalmente dentro de las etapas avanzadas de la gestión tecnológica y corresponde al nivel más alto de las capacidades tecnológicas de una organización; es decir, en la fase más estratégica, donde la empresa ya no solo usa tecnología, también la genera. Al respecto, la participación del sector privado en la inversión en I+D es limitada, con promedios inferiores al 25%, lo cual refleja una baja propensión a la innovación empresarial.

Como señala Lall (2000), citado en Dutrénit (2001), la capacidad de las empresas para manejar tecnología determina la competitividad industrial, especialmente en países en desarrollo donde los mercados e instituciones relacionadas son menos eficaces. Se destaca que en México este problema se acentúa debido a la dependencia del financiamiento público, que en algunos momentos llega a representar más del 70% del gasto en I+D.

En este sentido, la formación de capital humano científico enfrenta retos similares. Aunque el número de doctores en el Sistema Nacional de Investigadores ha aumentado de 19,747 en 2013 a 33,164 en 2020, el porcentaje de población con doctorado sigue siendo muy bajo en comparación internacional (CONACYT, 2020).

Esto limita la capacidad del país para generar nuevas capacidades tecnológica, gestionar la tecnología y las innovaciones endógenas para sostener ecosistemas complejos de investigación.

De manera complementaria, North (2005), recuerda que las instituciones, públicas o privadas, incluidas las que forman y certifican talento, son fundamentales para reducir incertidumbre y permitir la interacción humana necesaria para el crecimiento económico; en contraste, la debilidad institucional y las políticas científicas volátiles dificultan la consolidación de un sistema científico estable.

En este contexto, las universidades, como instituciones, tienen un papel central y se destaca que para instituciones como la Universidad Intercontinental (UIC), generar capacidades tecnológicas implica alinear infraestructura, políticas, programas académicos y procesos de gestión a una estrategia clara que fortalezca la investigación, desarrollo de nuevas capacidades e innovación y la vinculación con el sector empresarial; para lograrlo, se requiere adoptar y desarrollar capacidades tecnológicas, gestión del conocimiento, modernizar la comunicación interna y consolidar una organización flexible capaz de adaptarse al cambio.

En consonancia con Katz (2006), acelerar la transición hacia instituciones y economías basadas en conocimiento requiere mejorar la eficiencia institucional, fortalecer vínculos con sectores productivos y ampliar el financiamiento a la I+D.



Figura 5. Generación y aprendizaje de capacidades tecnológicas

Fuente: Magnific. (2021). https://www.magnific.com/es/foto-gratis/gerente-centro-llamadas-muestra-hombre-como-usar-software-ia-compania_416753944.htm#fromView=search&page=2&position=25&uuid=81756d40-70e9-4d8b-b0c3-7ab3e5af6cd7&query=manejo+de+tecnolog%C3%ADa

En este sentido, Pérez (2004), recuerda que las revoluciones tecnológicas generan transformaciones profundas que van más allá de lo económico e impactan también lo político y social. Para México, esto implica reconocer que el fortalecimiento de capacidades tecnológicas debe asumirse como política de Estado.

Shumpeter (1997), señala que el desarrollo económico surge de procesos de innovación que destruyen viejas estructuras y crean nuevas oportunidades; por lo tanto, para que esto ocurra, se requieren instituciones que favorezcan la investigación, incentivos adecuados y marcos legales que protejan la propiedad intelectual. Sin estos elementos, la capacidad de innovación se ve restringida y el país permanece atrapado en bajo crecimiento.

Se puede concluir que la construcción de capacidades tecnológicas en México requiere una combinación de incentivos, instituciones y talento (gestión tecnológica); lo cual implica fortalecer la inversión pública y privada, modernizar el marco institucional, promover la vinculación entre universidad, empresa y gobierno para desarrollar sistemas educativos que favorezcan la formación científica y tecnológica desde etapas tempranas y de ésta manera, México podrá avanzar hacia una economía basada en conocimiento, aumentar su competitividad y generar un desarrollo social más equitativo.

Referencias

- Aboites, J., & Dutrénit, G. (2003). *Innovación, aprendizaje y creación de capacidades tecnológicas*. UAM-X; Porrúa.
- Bell, M., & Pavitt, K. (1993). *Technological accumulation and industrial growth*. *Industrial and Corporate Change*, 2(2).
- Betancourt, J. R. (2000). *Gestión estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma*. Ediciones T.G. RED.
- Cedeño, W. (2000). *Control de gestión y gestión tecnológica*. *Ensaio e Ciência*, 4(3), 85–97.
- Córdoba García, F. (2005). *La investigación tecnológica*. Limusa.
- CONACYT. (2020). *Informe General de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación*.
- Copilot (2026). *Universitarios y la tecnología [Fotografía]*. Copilot.
- Dosi, G. (1998). *La economía del cambio técnico y el comercio internacional*. SECOFI.
- Dutrénit, G., et al. (2001). *Sistema Nacional de Innovación Tecnológica*. UAM.
- Katz, J. (2006). *Cambio estructural y capacidad tecnológica local*. *Revista* 89.
- Magnific (2020). *Tecnología como herramienta para expandir las capacidades humanas*. [Fotografía]. Magnific.
- Magnific. (2021) *Generación y aprendizaje de capacidades tecnológicas [Fotografía]*. Magnific.
- Medellín Cabrera, E. (1994). *Administración o gestión de la tecnología*. Seminario Internacional de Gestión Tecnológica.
- Morcillo Ortega, P. (1997). *Dirección estratégica de la tecnología e innovación*. Civitas.
- North, D. (2005). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. FCE.
- Pacheco, J. C. (2004). *Indicadores integrales de gestión*. McGraw-Hill.
- Pérez, C. (2004). *Revoluciones tecnológicas y capital financiero*. Siglo XXI.
- Perozo, E., & Nava, A. (2005). *Gestión tecnológica en el contexto empresarial*. *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*, 9(2).
- Pexels. (2021) *Anticipación y dirección de estrategias por medio de la tecnología [Fotografía]*. Pexels.
- Piñón, N. A. (2005). *Propuesta de proceso de gestión de recursos humanos*. IPN.
- Pixabay. (2024). *Tecnología sitio web*. [Fotografía]. Pixabay. ajustado con Copilot.
- Quintanilla, M. A. (2017). *Tecnología: un enfoque filosófico*. FCE.
- Rodríguez, G. (1998). *Ciencia, tecnología y sociedad*. *Revista Iberoamericana de Educación*, 18.
- Shumpeter, J. (1984). *Capitalismo, socialismo y democracia*. FCE.
- Shumpeter, J. (1997). *Teoría del desenvolvimiento económico*. FCE.
- Tapias García, H. (2000). *Gestión tecnológica y desarrollo tecnológico*.
- Winner, L. (1979). *La ballena y el reactor*

Marketing digital: La nueva cartera mexicana

Por: Mtra. Rocío Saltejeral Ortega

Resumen

Este artículo aborda cómo la digitalización se ha convertido en un motor que mueve los negocios en la actualidad. En un contexto donde la penetración de dispositivos móviles en México alcanza los 100 millones de usuarios y gran parte de la población económicamente activa se desempeña en el sector independiente o informal, la digitalización va más allá de solo usar aplicaciones; es la clave para que los pequeños negocios (MiPyMEs) puedan competir de verdad.

Las redes sociales se han convertido en los nuevos centros comerciales ya que las aplicaciones de pago ahora permiten que cualquiera compre en línea, aún cuando no tenga cuenta de banco. Al final el mensaje es muy sencillo: el mercadólogo actualmente debe saber usar los datos y la inteligencia artificial, pero siempre recordando que del otro lado de la pantalla hay una persona real que busca confianza y honestidad.

Palabras clave: Mercadotecnia digital, MiPyMEs México, Inclusión tecnológica, Consumidor mexicano, Estrategia omnicanal.

Abstract

This article explores how digitalization has become a key driver for business in today's world. In a context where mobile device penetration in Mexico has reached 100 million users and a significant portion of the economically active population works in the independent or informal sector, digitalization goes beyond simply using applications; it is the cornerstone for small and medium-sized enterprises (SMEs) to truly compete.

Social media platforms have evolved into the new shopping malls, as payment apps now allow anyone to purchase online, even without a bank account. Ultimately, the message is clear: today's marketer must be proficient in data analysis and Artificial Intelligence, while always remembering that on the other side of the screen is a real person seeking trust and honesty.

Keywords: Digital marketing, Mexico MSMEs, Technological inclusion, Mexican consumer, Omnichannel strategy.



Figura 1. Negocios digitales con laptop

Fuente: Pexels (2024).

<https://www.pexels.com/search/ecommerce%20laptop/>

Introducción

México se ha consolidado como uno de los ecosistemas digitales más dinámicos de América Latina. Con una base demográfica que supera los 130 millones de habitantes y una penetración de internet que alcanza al 75% de la población (Asociación de Internet MX, 2025), la conectividad digital ha dejado de ser un privilegio para convertirse en un pilar fundamental de la estabilidad económica nacional.

No obstante, se observa una disparidad significativa entre el comportamiento del consumidor y la infraestructura empresarial: a pesar de la alta frecuencia de uso de dispositivos móviles por parte de los usuarios, el sector empresarial aún enfrenta barreras para la transición tecnológica.

En particular, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) presentan rezagos en la implementación de herramientas digitales básicas en su operatividad cotidiana. El presente artículo analiza la digitalización como el componente crítico de la mercadotecnia contemporánea, ya que tiene un impacto positivo en la eficiencia operativa, abre puertas a nuevos mercados y, sobre todo, redefine el perfil profesional del mercadólogo ante un entorno global en constante transformación.

El consumidor y el empresario digital mexicano

Para comprender la importancia de la digitalización, es imperativo analizar el comportamiento del usuario nacional. México no solo consume internet; coexiste a través de él. Sin embargo, esta conexión ocurre principalmente mediante dispositivos móviles y plataformas sociales.

El avance de la digitalización ha permitido que el "momento de la verdad" del consumidor —ese instante en que se decide una compra— ocurra en la palma de la mano. En un entorno donde el dinero rinde menos, el ecosistema digital se constituye como el principal aliado para que los usuarios realicen decisiones de compra informadas.

El acceso a comparativas de precios, reseñas en tiempo real y comunidades digitales ha dado origen a un consumidor mucho más informado y racional, que utiliza la tecnología para maximizar el valor de cada peso invertido. Para la mercadotecnia, este fenómeno implica que las estrategias basadas exclusivamente en la saturación publicitaria convencional han perdido eficacia.

En la actualidad, el compromiso y fidelización se obtienen mediante el ejercicio de la transparencia corporativa en plataformas digitales, así como a través del desarrollo de propuestas de valor que atiendan necesidades sustantivas y funcionales del usuario.

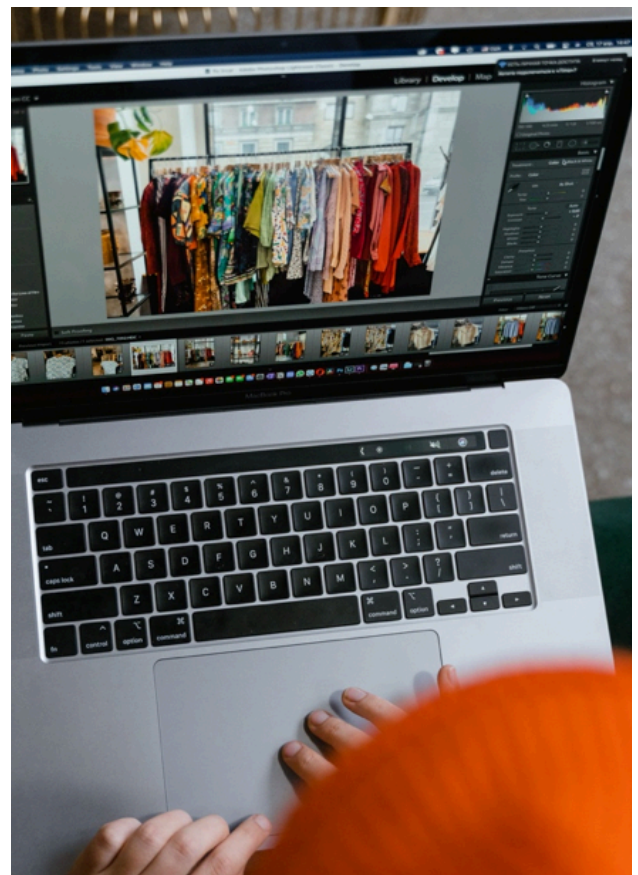


Figura 2. Marketing digital y creación de contenido
Fuente: Mart Production (2021).

<https://www.pexels.com/photo/online-business-using-a-laptop-and-internet-7679456/>

El salvavidas de las MiPyMEs

De acuerdo con la Secretaría de Economía (2024), en México las MiPyMEs representan el **99.8%** de las unidades económicas. Para este sector, la digitalización no es un lujo decorativo, sino el puente hacia la formalización y la supervivencia institucional.

En el contexto nacional, el canal de comercialización más orgánico se ha consolidado a través del comercio social (*Social Commerce*). Plataformas como WhatsApp Business, Facebook Marketplace e Instagram trascienden su función lúdica para operar como los nuevos centros comerciales de México.

Este fenómeno ha permitido que microemprendedores, anteriormente limitados por variables geográficas, accedan a nichos de mercado a nivel nacional. La tecnología ha democratizado la visibilidad, permitiendo que un pequeño productor artesanal en Oaxaca compita en el mismo espacio digital que una gran corporación en la Ciudad de México.

Sin embargo, el reto persiste en la brecha de adopción. Para que una organización logre un escalamiento sostenible, la presencia en redes sociales es insuficiente: los negocios requieren profesionalización de la logística y el manejo de información corporativa. Es aquí donde la mercadotecnia estratégica interviene para transformar el uso empírico de la tecnología en una metodología escalable.

El celular: la nueva cartera mexicana

Un obstáculo histórico para las ventas en línea ha sido la baja tasa de bancarización de los mexicanos. Con más de la mitad de la población ocupada en el sector informal, las estrategias de comercio electrónico (e-commerce) se enfrentaban a una barrera estructural. Afortunadamente, el surgimiento de las empresas de tecnología financiera (Fintech) ha mitigado esta problemática, permitiendo que los usuarios no bancarizados realicen transacciones comerciales digitales a través de sus dispositivos móviles.

La integración de sistemas de cobro digitales, carteras electrónicas y microcréditos instantáneos ha permitido que el mercadólogo diseñe estrategias dirigidas a segmentos de bajos ingresos. La digitalización de los pagos ha cerrado el ciclo del marketing: desde el descubrimiento del producto en un anuncio en redes sociales hasta la transacción final, prescindiendo de una tarjeta de crédito tradicional. Esta facilidad transaccional estimula la dinámica económica nacional frente a las fluctuaciones financieras globales.

La tecnología al servicio de las MiPyMEs

Se ha identificado el surgimiento de una nueva etapa tecnológica en la que las herramientas digitales operan como agentes facilitadores del desempeño humano. En el contexto de las organizaciones mexicanas, el uso de la Inteligencia Artificial (IA) es la clave para la optimización de presupuestos publicitarios y operativos.

El mercadólogo digitalizado tiene la capacidad de identificar quién, cuándo y dónde tiene una necesidad específica gracias al uso de algoritmos que le permiten realizar una segmentación predictiva. También, gracias a la IA generativa, las MiPyMEs pueden producir contenido de alta calidad. La tecnología ha puesto un piso parejo para todos, no es necesario un gran presupuesto para poder competir con los grandes.

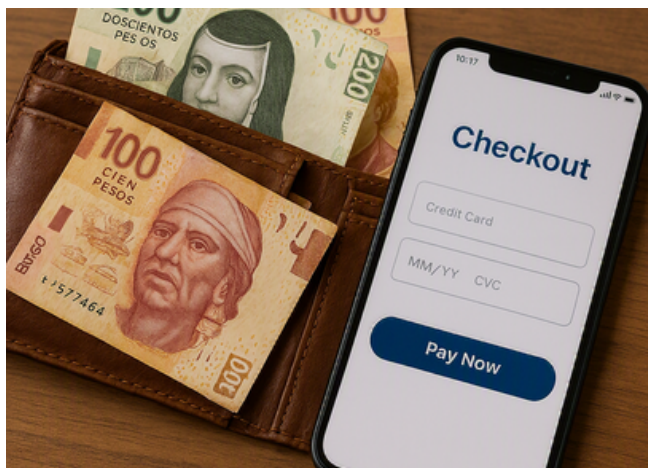


Figura 3. Comercio electrónico
Fuente: Imagen generada con inteligencia artificial
(M365 Copilot, 2026).

La tecnología hace marcas más transparentes

En la actualidad, el análisis de la digitalización en México requiere de un abordaje integral que incorpore la ética y la responsabilidad social corporativa. El consumidor mexicano del 2026 manifiesta una conciencia crítica superior respecto a su entorno socioeconómico y ambiental. Las tendencias globales dictan una transición hacia los criterios ESG (*Environmental, Social, and Governance*), los cuales rigen los estándares internacionales de sostenibilidad y gobernanza.

Gracias a herramientas como los códigos QR, ahora las marcas pueden ser realmente transparentes y demostrar su compromiso con el comercio justo y la sostenibilidad ambiental, usando la tecnología para demostrar su honestidad las hará destacar en un mercado tan saturado. La mercadotecnia debe usar la tecnología para validar sus promesas.

El mercadólogo actual

La evolución tecnológica ha impuesto una reconfiguración imperativa, la digitalización carece de eficacia operativa en ausencia de capital humano especializado para su gestión estratégica. En consecuencia, el perfil del mercadólogo ha trascendido la función puramente creativa para evolucionar hacia una figura híbrida y versátil. Este nuevo paradigma profesional exige una formación transdisciplinaria que integre de manera equilibrada el análisis avanzado de datos con la comprensión profunda del comportamiento humano y los factores psicosociales del consumidor.

En la actualidad, las organizaciones en México requieren de perfiles profesionales que demuestren un dominio avanzado en las siguientes competencias estratégicas:

1. Entender los datos (sin ser programador): No se trata de escribir código, sino de saber leer los números para tomar decisiones inteligentes que ayuden al negocio a crecer.
2. Saber qué hay detrás del clic: la antropología digital es no olvidar que detrás de cada pantalla hay una persona real, con sus propios sueños, problemas y una cultura muy específica.
3. No dejar que el futuro te gane: es tener la visión para anticipar tendencias y saber cómo esto va a afectar a un país como México con grandes retos de infraestructura.

Conclusión

La digitalización en México ya está aquí y cambió las reglas del juego para todos. Para los profesionales de la mercadotecnia, este escenario constituye una coyuntura estratégica para impulsar la profesionalización de las micro y pequeñas empresas, facilitando su vinculación con un consumidor que busca sobre todo tres cosas: que le hablen con la verdad, obtener valor por su dinero y no perder su valioso tiempo.

Al final, el éxito en la mercadotecnia no se trata de quién tiene presupuestos más grandes o usa la tecnología más avanzada, sino de quién realmente sabe usar herramientas para que la gente se sienta escuchada y no como un número más. El mercadólogo mexicano tiene el trabajo de ser el arquitecto de este cambio, donde los datos no sean una trampa para los clientes, sino una herramienta para servirlos de verdad. En un entorno de saturación informática donde la atención del usuario es un recurso escaso, el verdadero éxito está en ganarse el respeto y la confianza de las personas; el activo estratégico más determinante para su sostenibilidad a largo plazo.

Referencias

- Asociación de Internet MX. (2025). *19º Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2024-2025*
<https://www.asociaciondeinternet.mx/>
- Copilot (2026) *Comercio electrónico*. Imagen generada con inteligencia artificial. [Fotografía]. M365 Copilot.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2024). *Marketing 6.0: Meta-marketing, persistent realities, and the future of customer engagement*. John Wiley & Sons.
- Mart production (2021). *Marketing digital y creación de contenido*. [Fotografía]. Mart Production.
- Pexels (2024). *Ecommerce laptop* [Fotografía]. Pexels
- Secretaría de Economía. (2024). *Informe Anual sobre la situación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México*. Gobierno de México.

Turismo deportivo: Como estrategia de desarrollo económico y posicionamiento internacional en 2026

Resumen

Por: Mariam Denisse Esparza Flores

El turismo deportivo se ha consolidado como uno de los sectores más dinámicos de la industria turística global, generando impactos económicos, sociales y estratégicos en los destinos que lo desarrollan adecuadamente. En 2026, el panorama internacional ofrece una oportunidad particularmente relevante para México con la celebración de la Copa Mundial de la FIFA y la continuidad de la Fórmula 1 como evento anual de alto impacto.

El presente artículo analiza el turismo deportivo desde una perspectiva empresarial y territorial, integrando ejemplos internacionales, casos prácticos nacionales, tablas comparativas y un modelo explicativo que permite comprender su potencial como herramienta de competitividad y posicionamiento internacional sostenible. Palabras clave: turismo deportivo, desarrollo económico, Mundial 2026, Fórmula 1, marca destino, competitividad.

Abstract

Sports tourism has become one of the most dynamic sectors of the global tourism industry, generating economic, social, and strategic impacts on destinations that develop it properly. In 2026, the international landscape presents a particularly relevant opportunity for Mexico with the FIFA World Cup and the ongoing Formula 1 Grand Prix. This article analyzes sports tourism from a business and territorial perspective, integrating international examples, national case studies, comparative tables, and an explanatory model to understand its potential as a tool for competitiveness and sustainable international positioning.

Keywords: sports tourism, economic development, World Cup 2026, Formula 1, destination branding, competitiveness.



Figura 1. Turismo deportivo es un sector dinámico con eventos como los organizados por la FIFA
Fuente: Pexels (2024). <https://www.pexels.com/es-es/foto/ciudad-punto-de-referencia-multitud-muchedumbre-20557863/>

Conceptualización del turismo deportivo

El turismo deportivo puede clasificarse en tres grandes categorías:

Modalidad	Características	Ejemplo
Eventos deportivos	Asistencia como espectador	Mundial de fútbol
Deportivo activo	Participación directa	Maratones internacionales
Deportivo de nostalgia	Experiencias deportivas	Tours en estadios

Esta clasificación permite entender que el turismo deportivo no depende exclusivamente de superespectáculos, sino de una estrategia diversificada.

Modelo de impacto del turismo deportivo



Figura 1. Cadena estratégica de valor.

Fuente: elaboración propia (2026) con base en Higham y Hinch (2018) y OMT (2022).

Este modelo explica cómo el impacto va más allá de la temporalidad del evento.

Super-espectáculos: oportunidad y riesgo

Juegos Olímpicos



Figura 2. Juegos Olímpicos.

Fuente: Comité Olímpico Internacional (COI).



Figura 3. Imagen complementaria.
Fuente: Comité Olímpico Internacional (COI).

Los Juegos Olímpicos representan el caso paradigmático de super-espectáculo deportivo. Generan:

- Inversión masiva en infraestructura.
- Incremento en empleo.
- Visibilidad internacional.
- Transformación urbana.

Sin embargo, también evidencian riesgos como sobreinversión y desaprovechamiento posterior de instalaciones.

El Mundial 2026 dentro del modelo estratégico

Copa Mundial de la FIFA 2026



Figura 4. Copa Mundial de la FIFA 2026
Fuente: FIFA (2023)



Figura 5. Imagen de sedes y contexto del Mundial.
Fuente: FIFA (2023)



Figura 6. Experiencia turística asociada al Mundial. Fuente: FIFA (2023)



Figura 7. Gran Premio de México – Fórmula 1.
Fuente: Formula One Management (2024)

El Mundial 2026 representa un caso de superespectáculo compartido internacionalmente. En México, las sedes activan:

- Modernización de estadios.
- Mejora en movilidad urbana.
- Aumento proyectado de turistas internacionales.
- Difusión masiva internacional.

Desde una perspectiva empresarial, el reto principal es convertir el “pico” económico del evento en una ventaja competitiva sostenida.

Eventos recurrentes: el caso Fórmula 1

Gran Premio de México

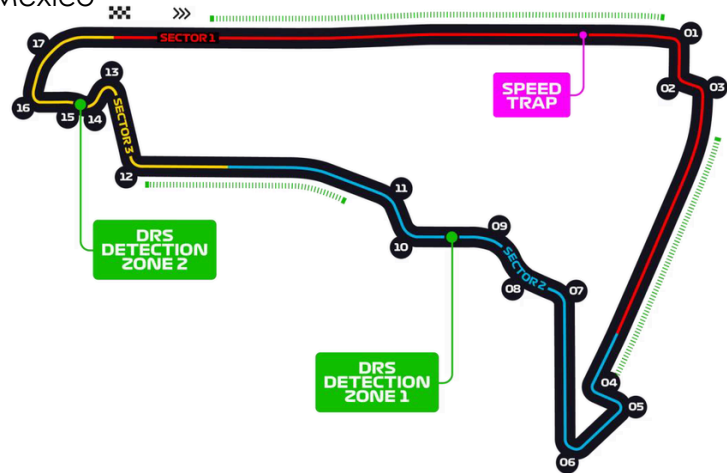


Figura 8. Turismo deportivo y Fórmula 1.
Fuente: Formula One Management (2024).



Figura 9. Proyección internacional del evento.
Fuente: Formula One Management (2024)



Figura 10. Imagen complementaria.
Fuente: Elaboración propia con fines académicos

La Fórmula 1 representa un modelo distinto: evento anual con impacto recurrente. Sus características estratégicas incluyen:

- Perfil de visitante de alto poder adquisitivo.
- Consumo en hotelería de lujo.
- Difusión internacional en múltiples mercados.
- Estabilidad en planeación financiera.

A diferencia del Mundial, la Fórmula 1 permite una estrategia de consolidación continua.

Tabla comparativa: Super-espectáculo vs Evento recurrente

Variable	Mega evento (Mundial)	Evento recurrente (F1)
Frecuencia	Cada 4 años	Anual
Impacto mediático	Masivo	Especializado global
Inversión	Muy alta	Alta pero constante
Sostenibilidad	Depende del legado	Alta por continuidad
Riesgo Financiero	Elevado	Moderado

La combinación de ambos modelos en 2026 posiciona a México en una situación estratégica única.

Impacto en competitividad y marca país

Diversos estudios señalan que los eventos deportivos internacionales pueden generar efectos multiplicadores en ocupación hotelera, consumo turístico e inversión, siempre que exista planeación de legado e indicadores de seguimiento.

El turismo deportivo fortalece atributos clave:

- Capacidad organizativa
- Infraestructura moderna
- Seguridad y logística
- Integración internacional

En 2026, México no solo organiza eventos deportivos sino que proyecta su imagen global. Esto puede traducirse en atracción de nuevos mercados turísticos y mayor inversión extranjera.

Retos estructurales

1. Gestión de precios.
2. Movilidad urbana.
3. Sustentabilidad ambiental.
4. Coordinación público-privada.
5. Medición real del impacto económico.

Sin planeación estratégica, el impacto positivo puede diluirse rápidamente.

Propuesta estratégica integral

Desde el análisis de la autora, se considera que el turismo deportivo debe integrarse en un plan de largo plazo que contemple:

- Diversificación de eventos.
- Reutilización de infraestructura.
- Marketing internacional post-evento.
- Indicadores de medición económica.
- Participación comunitaria.

El Mundial 2026 y la Fórmula 1 no deben ser vistos como eventos de un solo momento, sino como medios para consolidar una estrategia nacional de turismo deportivo.

Conclusiones

El turismo deportivo constituye una herramienta estratégica de desarrollo económico y posicionamiento internacional. En el contexto 2026, México enfrenta una oportunidad histórica al combinar un super-espectáculo global como el Mundial con un evento anual consolidado como la Fórmula 1.

Sin embargo, el verdadero éxito no se establece por la magnitud de los eventos, sino por la capacidad de transformarlos en crecimiento sostenible, reputación positiva y competitividad a largo plazo. Cuando el deporte se integra estratégicamente con el turismo y los negocios, se convierte en un motor sólido de desarrollo territorial.

Referencias

- Baade, R. A., y Matheson, V. A. (2016). *Going for the gold: The economics of the Olympics*. Journal of Economic Perspectives, 30(2), 201–218. <https://doi.org/10.1257/jep.30.2.201>
- Pexels (2024). *Turismo deportivo es un sector dinámico*. [Fotografía]. Pexels.
- Fédération Internationale de Football Association (FIFA). (2023). *FIFA World Cup 2026: Host cities and tournament overview*. <https://www.fifa.com>
- Formula One Management. (2024). *Formula 1 global audience and economic impact report*. <https://www.formula1.com>

Licenciatura Relaciones Comerciales Internacionales



Estudia una de las carreras más estratégicas para el mundo actual, desde una perspectiva global y con sólida formación en negocios, economía, logística, diplomacia, tecnología y emprendimiento.

En la UIC te formarás como un profesional con visión gerencial global, solidez ética para participar o liderar relaciones comerciales con socios de negocios y contrapartes.

Nuestro plan académico es único y decano en México porque integra comercio exterior, comercio internacional, logística internacional, estructura de mercados y consultoría estratégica.

Aquí no solo estudias: te conectas con el mundo a través de vínculos con organismos como:

- ANIERM, COMCE, IMEF, así como Cámaras de Comercio.



PERFIL DE INGRESO

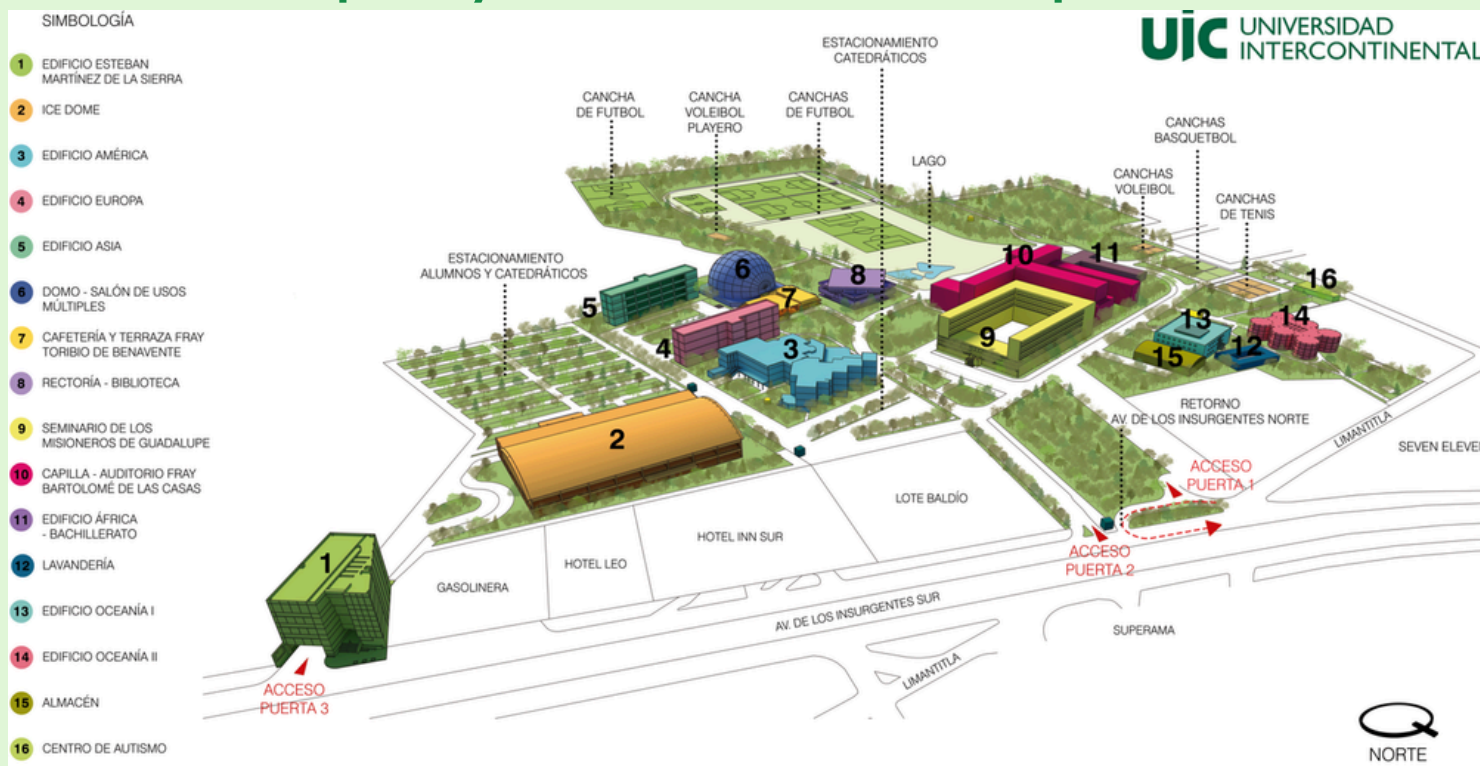
- Es esencial tener conocimientos básicos en tecnología y habilidades para resolver problemas tanto en el idioma nativo como en inglés en negocios. Así como conocimientos en economía, matemáticas, geopolítica que faciliten el aprendizaje en la licenciatura.

PERFIL DE EGRESO

- Como egresado de Relaciones Comerciales Internacionales en la UIC tendrás una preparación integral para:

- Diseñar y liderar estrategias de comercio exterior, negociaciones internacionales y operaciones logísticas.
- Analizar el entorno económico global con una visión crítica y estratégica.
- Dominar la normativa internacional, aduanera y fiscal que rige los negocios internacionales.
- Comunicarte de forma efectiva en inglés (obligatorio) y en un segundo idioma como francés, chino o italiano.
- Innovar y emprender con una sólida base en economía, derecho tributario, tecnología y consultoría.
- Integrar soluciones con responsabilidad ética y sensibilidad social.

¡Ven y conoce nuestro campus!



Licenciatura Inteligencia Financiera y Contaduría



- Enfoque innovador y actualizado: Integra contaduría tradicional con inteligencia financiera, análisis de datos, tecnología contable y finanzas bursátiles.
- Formación en áreas de alta demanda laboral: Cumplimiento normativo (Compliance), servicios de atestiguamiento, gestión de riesgos, fiscalidad nacional e internacional, transformación digital (Fintech) y consultoría profesional.

- Especialización flexible dos áreas de especialización. * Finanzas corporativas * Finanzas bursátiles
- Uso estratégico de tecnología. Aplicación de plataformas digitales, análisis financiero basado en datos y automatización de procesos contables.
- Insignias y certificaciones. Reconocimiento de competencias profesionales que fortalecen la empleabilidad del egresado.
- Ética y responsabilidad social. Formación integral con enfoque ético en la toma de decisiones financieras y contables.
- Alta empleabilidad y vinculación. Convenios con empresas, organismos gremiales y acceso a capacitación continua



PERFIL DE INGRESO

PERFIL DE EGRESO

- Para cursar la Licenciatura en Inteligencia Financiera y Contaduría, es fundamental contar con habilidades como pensamiento lógico, interpretación de datos, comunicación efectiva, manejo básico de herramientas informáticas y disposición al aprendizaje constante, además de ética profesional.
- Al culminar la Licenciatura en Inteligencia Financiera y Contaduría, dominarás la gestión de sistemas contables, interpretarás información financiera para decisiones estratégicas, diseñarás indicadores de control, propondrás estrategias fiscales y financieras, gestionarás riesgos financieros y promoverás el desarrollo empresarial sostenible.

Licenciatura Mercadotecnia



Con la Licenciatura en Mercadotecnia podrás identificar, crear y posicionar productos y servicios, estableciendo relaciones significativas con clientes.

Aprenderás a diseñar estrategias digitales efectivas para diversos sectores, proponiendo campañas de comunicación basadas en el análisis de necesidades del consumidor.

Campo laboral:

- Agencias de Investigación de mercados y consumidor.
- Áreas de Creación y gestión de marcas y/o productos.
- Áreas de Marketing Digital.
- Agencias publicitarias.
- Agencias de eventos.
- Direcciones de Mercadotecnia Estratégica en empresas nacionales y trasnacionales.
- Consultoría empresarial.



PERFIL DE INGRESO

PERFIL DE EGRESO

- Para la Licenciatura en Mercadotecnia, necesitas: Interés en medios digitales, vocación comercial, ser analítico, gusto por aplicar tu creatividad para crear nuevas ideas y comunicarte asertivamente.
- Nuestro plan de estudio te formará como experto, a través de actividades prácticas reales, en la aplicación de estrategias mercadológicas para comercialización y creación de productos, estrategias digitales; investigación de mercados, estrategias de comunicación y relaciones públicas, enfocados en un consumidor nacional e internacional.

Tecnologías digitales en la enseñanza de Relaciones Comerciales Internacionales

Por: Mtra. Irma Lozada Rincón
<https://orcid.org/0009-0004-7110-8876>

“La globalización combinada con la tecnología... han trastornado la vida de las personas...”
Barack Obama

Resumen

El artículo analiza el papel central de las tecnologías digitales en la enseñanza de Relaciones Comerciales Internacionales (RCI) en un contexto de globalización. Se argumenta que herramientas como simuladores, plataformas en línea y la inteligencia artificial han pasado de ser complementarias a constituir un soporte esencial del proceso educativo. Desde el enfoque del conectivismo, se destaca que el aprendizaje ocurre en redes humanas y tecnológicas, favoreciendo el desarrollo de competencias analíticas y estratégicas. Asimismo, los simuladores permiten experiencia y la toma de decisiones en entornos seguros, mientras que las plataformas digitales fomentan el aprendizaje colaborativo global.

La inteligencia artificial, por su parte, impulsa la personalización y el análisis de datos. Finalmente, se concluye que estas tecnologías fortalecen la formación profesional sin sustituir el papel docente, preparándolos para un entorno internacional altamente digitalizado.

Palabras claves:

Tecnologías digitales; Relaciones Comerciales Internacionales; aprendizaje colaborativo; simuladores empresariales; inteligencia artificial; plataformas virtuales.

Abstract

This article examines the central role of digital technologies in the teaching of International Business (RCI) within a globalized context. It argues that tools such as business simulators, online platforms, and artificial intelligence have evolved from complementary resources to essential components of the educational process. From a connectivist perspective, learning is understood as occurring across human and technological networks, fostering the development of analytical and strategic competencies. Simulators enable decision-making in controlled and risk-free environments, while digital platforms support global collaborative learning.

Artificial intelligence, in turn, enhances personalized learning and data analysis capabilities. The article concludes that these technologies strengthen professional training without replacing the role of the teacher, effectively preparing students for a highly digitalized international environment.

Keywords:

Digital technologies; International Business; collaborative learning; business simulators; artificial intelligence; virtual platforms.



Figura 1. Aprendizaje mediante la tecnología
Fuente: Magnific (2024).

https://www.magnific.com/es/foto-gratis/medico-profesional-da-informacion-sobre-informes-diagnostico-paciente_415455819.htm#fromView=search&page=1&position=23&uuid=0b68676d-f4d3-4a24-82ff-e881c13776f5&query=aprendizaje+tecnol%C3%B3gico

Introducción

En la última década, las tecnologías digitales han adquirido un papel estratégico en la educación. La globalización y avance tecnológico han transformado el proceso de enseñanza-aprendizaje, especialmente en Relaciones Comerciales Internacionales (RCI), donde el acceso a la información global, el análisis de mercados y la gestión de cadenas de suministro requieren herramientas digitales. En este contexto, estas tecnologías han dejado de ser un complemento convirtiéndose en un andamiaje pedagógico esencial, al impulsar habilidades analíticas, colaborativas y estratégicas. Como afirma Castells (2001), internet es el tejido de nuestras vidas, debido a la centralidad en los ámbitos social, económico y educativo.

Ante esta realidad, las instituciones educativas han incorporado simuladores, plataformas virtuales e inteligencia artificial para fortalecer la formación profesional y responder a un entorno laboral dinámico y digitalizado, donde se redefinen: logística, negociación internacional y toma de decisiones.

Aprendizaje en red y conectivismo

El uso de tecnologías digitales trasciende la simple incorporación de herramientas, e implica una transformación profunda en la forma de concebir el aprendizaje. Al respecto, el conectivismo se posiciona como marco teórico indispensable para comprender los entornos educativos digitales, al proponer que el conocimiento no reside únicamente en la mente humana, sino que se distribuye a través de redes, dispositivos y conexiones sociales.



Desde esta perspectiva, Siemens (2004, p. 5) afirma que "...el aprendizaje puede residir en dispositivos no humanos...", planteamiento que redefine el papel de la tecnología como componente activo en la construcción del conocimiento.

Esto implica, desarrollar competencias digitales orientadas a gestionar y evaluar información en entornos interconectados. Por su parte, Downes (2022, p. 58) sostiene que "...el aprendizaje ocurre a través de redes humanas y no humanas.", evidenciando la interacción constante entre personas y sistemas. En RCI, este enfoque resulta pertinente, ya que los estudiantes utilizan plataformas digitales, bases de datos y herramientas analíticas que fortalecen habilidades como pensamiento crítico y toma de decisiones.

Así, el aprendizaje en red impulsa un cambio hacia la construcción dinámica del conocimiento donde el aprendizaje promueve un nuevo paradigma educativo, impulsando al modelo centrado en transmisión de contenidos hacia la construcción dinámica del conocimiento, que posiciona conexiones, colaboración y acceso a información en tiempo real como elementos esenciales del proceso formativo.

Figura 2. Conectivismo **DESARROLLADA POR SIEMS**
Fuente: Magnific (2024).

[https://www.magnific.com/es/foto-gratis/gente-negocios-que-usa-](https://www.magnific.com/es/foto-gratis/gente-negocios-que-usa-internet_4246721.htm#fromView=search&page=1&position=5&uuid=fca787bc-ff62-4d5c-baf1-d956e5a04eef&query=conectivismo)

[internet_4246721.htm#fromView=search&page=1&position=5&uuid=fca787bc-ff62-4d5c-baf1-d956e5a04eef&query=conectivismo](https://www.magnific.com/es/foto-gratis/gente-negocios-que-usa-internet_4246721.htm#fromView=search&page=1&position=5&uuid=fca787bc-ff62-4d5c-baf1-d956e5a04eef&query=conectivismo)

Tabla 1. Características del aprendizaje tradicional vs aprendizaje digital (RCI)

Aspecto	Aprendizaje tradicional	Aprendizaje digital (RCI)	Autor / sustento teórico
Fuente de conocimiento	Docente y libros	Redes, bases de datos, IA	Siemens (2004): aprendizaje distribuido
Papel del estudiante	Pasivo	Activo y colaborativo	Downes (2022): aprendizaje en red
Tipo de aprendizaje	Memorización	Análisis y toma de decisiones	Enfoque constructivista-conectivista
Entorno	Aula física	Entornos virtuales globales	Castells (2001): sociedad red

Fuente: Elaboración propia (2026). A partir de Siemens (2004), Downes (2022) y Castells (2001).

Simuladores: entornos de aprendizaje profesionalizante

Los simuladores digitales se han posicionado como un recurso relevante en la enseñanza de RCI, al permitir recreación de escenarios empresariales complejos en entornos controlados favoreciendo un aprendizaje basado en experiencia, así, los estudiantes interactúan con variables reales del contexto internacional sin enfrentar riesgos directos, que fortalecen la comprensión aplicada de los contenidos teóricos.

Por su parte, González et al. (2018, p. 3) afirman que "...los simuladores de negocios son una herramienta de enseñanza-aprendizaje que busca facilitar el aprendizaje activo basado en la resolución de problemas...", resaltando su valor como estrategia didáctica centrada en el estudiante.

Su utilidad es especialmente evidente en RCI, donde se requiere considerar factores como costos logísticos, aranceles, mercados y riesgos internacionales. Como complemento, Puche et al. (2016, p. 188) señalan que "...la simulación ha formado parte sustancial del conjunto de herramientas utilizadas para el soporte a la toma de decisiones...", destacando su papel en el análisis estratégico.

En consecuencia, los simuladores integran teoría y práctica, promoviendo el desarrollo de competencias analíticas y decisionales, esenciales en la formación profesional en RCI.

En la Tabla 2, expuesta a continuación se sintetizan los principales beneficios de estos en el proceso de enseñanza-aprendizaje del programa.



Figura 3. Simulador de negocios

Fuente: Magnific(2024).

https://www.magnific.com/es/foto-gratis/empresario-gadget-portatil-presentacion-holograma-smartwatch_13301539.htm#fromView=search&page=1&position=5&uuid=bed042ac-1ce7-4b18-b6a2-cce81ed82cb5&query=simulador+digital+estadistica

Tabla 2. Beneficios de los simuladores en RCI

Beneficio	Descripción	Autor / sustento teórico
Aprendizaje activo	El estudiante "aprende haciendo"	González et al. (2018)
Toma de decisiones	Evaluación de escenarios complejos	Puche et al. (2016)
Entorno seguro	Simulación sin riesgos reales	Aprendizaje experiencial (Kolb, enfoque implícito)
Desarrollo de habilidades	Pensamiento crítico y estratégico	Metodologías activas
Evaluación continua	Resultados medibles	Analítica educativa

Fuente: Elaboración propia (2026). Basado en González et al. (2018) y Puche et al. (2016), sobre uso de simuladores en la toma de decisiones y aprendizaje activo.

Plataformas en línea y aprendizaje colaborativo

El aprendizaje en línea se ha vuelto una pieza central en la enseñanza de RCI, debido a su capacidad para conectar a los estudiantes con información actualizada, experiencias globales y comunidades académicas diversas. En un contexto de interdependencia económica, estas plataformas superan las limitaciones del aula tradicional y favorecen una formación más dinámica y contextualizada.

El aprendizaje colaborativo en entornos virtuales, según Rubia y Guitert (2014, p. 13), implica que los estudiantes "...trabajan juntos para alcanzar un objetivo común en un entorno virtual", y posibilita "...construcción conjunta de significados". Este enfoque fortalece interacción entre pares y desarrollo de competencias sociales, comunicativas e interculturales, fundamentales en RCI. Asimismo, promueve corresponsabilidad, ya que los estudiantes organizan tareas, negocian ideas y asumen roles activos.

En este contexto, las plataformas digitales permiten actividades como foros internacionales, análisis de casos globales, interacción con expertos y proyectos colaborativos. De esta manera, amplían el acceso a la información y transforman el aprendizaje en una experiencia colectiva y global. A partir de estas ventajas, la Tabla 3 expone las principales herramientas digitales y sus aplicaciones en la enseñanza.



Figura 4. Plataforma en línea

Fuente: Magnific (2024).

https://www.magnific.com/es/foto-gratis/hombre-lado-trabajando-su-computadora-portatil_7404324.htm#fromView=search&page=1&positio n=7&uuiid=a0831563-7fd0-4669-9431-81e57f304eef&query=plataforma+en+I%C3%ADnea

Tabla 3. Herramientas digitales y su aplicación en RCI

Herramienta	Aplicación	Autor / sustento teórico
LMS (Moodle, Canvas)	Gestión de cursos y evaluación	E-learning (Siemens, 2004)
Foros virtuales	Debate académico internacional	Rubia y Guitert (2014)
Bases de datos comerciales	Análisis de mercados globales	Conectivismo aplicado
Videoconferencias	Interacción con expertos	Castells (2001): comunicación global
Plataformas colaborativas	Trabajo en equipo multicultural	Aprendizaje colaborativo (CSCL)

Fuente: Elaboración propia (2026). Con base en Rubia y Guitert (2014) sobre aprendizaje colaborativo en entornos virtuales, Siemens (2004) desde el enfoque conectivista y Castells (2001) con la comunicación en la sociedad red.

Inteligencia artificial: una nueva frontera educativa

La inteligencia artificial (IA) representa una de las transformaciones más relevantes en la educación contemporánea, al redefinir procesos de enseñanza y aprendizaje. En el ámbito de RCI, su impacto es significativo porque permite analizar grandes volúmenes de información, identificar patrones y generar predicciones estratégicas para la toma de decisiones en contextos globales. Así, la IA amplía el acceso al conocimiento y optimiza su gestión. Sus principales aplicaciones incluyen: personalización del aprendizaje, análisis automatizado de datos, predicción de tendencias de mercado y optimización de procesos logísticos, además del desarrollo de competencias analíticas avanzadas y visión estratégica basada en evidencia.

Desde una perspectiva más amplia, Castells (2001, p. 2) señala que internet posibilita una comunicación "...de muchos a muchos, en el momento elegido, a escala global.", lo que se potencia con la IA al integrar datos en tiempo real. En consecuencia, la inteligencia artificial si bien transforma las herramientas de aprendizaje, de igual forma redefine las competencias requeridas en el ámbito profesional, consolidándose como un elemento en la formación universitaria actual. A partir de estas aplicaciones, la Tabla 4 presentan las principales áreas de implementación.

Tabla 4. Aplicaciones de la IA en RCI

Área	Aplicación de IA	Autor / sustento teórico
Comercio internacional	Predicción de demanda	Analítica de datos
Logística	Optimización de rutas	Sistemas inteligentes
Finanzas	Análisis de riesgo	Ciencia de datos aplicada
Marketing internacional	Segmentación de mercados	IA en negocios
Aduanas	Automatización de procesos	Transformación digital
Educación	Personalización del aprendizaje	IA educativa (enfoque emergente)

Fuente: Elaboración propia (2026). A partir de Castells (2001) sobre comunicación digital y sociedad red, y enfoques contemporáneos de inteligencia artificial y analítica de datos aplicados al ámbito educativo y empresarial.

Integración tecnológica y papel docente

Si bien las tecnologías digitales transforman significativamente los procesos educativos, no sustituyen la labor docente. Por el contrario, el papel docente se fortalece como guía, facilitador y mediador del aprendizaje en entornos cada vez más complejos. De esta forma, deja de ser un transmisor de conocimientos para convertirse en diseñador de experiencias educativas significativas.

Desde una perspectiva teórica, el aprendizaje en entornos digitales implica interacción social y construcción compartida del conocimiento. Vygotsky (1978, p. 86). señala que: "...el proceso se desarrolla mediante la mediación social, donde el docente orienta y acompaña al estudiante."



Figura 5. Tecnología y docencia

Fuente: Magnific (2024).

https://www.magnific.com/es/foto-gratis/jefe-esta-aqui-grupo-personas-conferencia-negocios-aula-moderna-dia_9694631.htm#fromView=search&page=1&position=5&uuid=9451f532-1720-4dc1-ac59-b7ee0cc0717f&query=tecnolog%C3%ADa+y+docencia

Este planteamiento se articula con los entornos digitales, donde el profesor promueve reflexión crítica y uso pertinente de tecnología. Asimismo, las herramientas digitales amplían posibilidades pedagógicas, al permitir experiencias dinámicas y personalizadas. En este tenor, Siemens (2004, p. 7) afirma que "...la capacidad de saber más es más importante que lo que se sabe en un momento dado.", resaltando la necesidad de fomentar el aprendizaje continuo.

Como resultado, la integración tecnológica impulsa la evolución del papel docente hacia modelos más flexibles e innovadores, centrados en el estudiante. En la Tabla 5. se expone la función del docente a partir del sustento teórico.

Tabla 5. Papel docente en la educación digital

Función	Descripción	Sustento teórico
Facilitador	Guía del aprendizaje	Constructivismo
Diseñador	Crea experiencias digitales	Diseño instruccional
Evaluador	Usa métricas y datos	Analítica de aprendizaje
Mediador	Promueve interacción	Vygotsky (aprendizaje social)
Innovador	Integra tecnología	Enfoques de innovación educativa

Fuente: Elaboración propia (2026). A partir de Vygotsky (1978) sobre mediación social del aprendizaje y Siemens (2004) desde el enfoque conectivista y educación digital.

Conclusiones

Las tecnologías digitales constituyen un eje estratégico en la enseñanza del programa académico, al transformar procesos formativos y favorecer desarrollo de competencias esenciales en un entorno globalizado. El enfoque conectivista evidencia que el aprendizaje ocurre en redes dinámicas donde interactúan personas y tecnologías, redefiniendo cómo los estudiantes acceden, analizan y aplican la información.

El uso de simuladores, plataformas digitales e inteligencia artificial fortalece: aprendizaje activo, toma de decisiones y análisis estratégico en contextos reales y globales, consintiendo integración teórico-práctica, así como fomentar colaboración internacional y uso de datos en resolución de problemas.

No obstante, el docente no se reemplaza al integrar tecnológica, en realidad resignifica su papel como mediador del aprendizaje, diseñador de experiencias y facilitador del pensamiento crítico. De esta forma, la incorporación de tecnologías digitales exige modelos educativos innovadores, capaces de responder a las demandas del entorno internacional contemporáneo y garantizar una formación pertinente, flexible y de calidad.

Referencias

Castells, M. (2001). *The Internet galaxy: Reflections on the Internet, business, and society*. Oxford University Press.

Downes, S. (2022). *Connectivism*. *Asian Journal of Distance Education*, 17(1), 57–106.

González, J., Rodríguez, M., y Pérez, L. (2018). *Simuladores de negocios como herramienta de enseñanza-aprendizaje basada en la resolución de problemas*. *Revista de Educación y Desarrollo*, 3(1), 1–10.

Magnific (2024). *Aprendizaje mediante la tecnología*. [Fotografía]. Magnific.

Magnific (2024). *Conectivismo*. [Fotografía]. Magnific.

Magnific (2024). *Simulador de negocios*. [Fotografía]. Magnific.

Magnific (2024). *Plataforma en línea*. [Fotografía]. Magnific.

Magnific (2024). *Tecnología y docencia*. [Fotografía]. Magnific.

Puche Regaliza, J. C., Costas Gual, J., y Arranz Val, P. (2016). *Simulación como herramienta de ayuda para la toma de decisiones empresariales: Un caso práctico*. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 21, 188–204.

Rubia, B., y Guitert, M. (2014). *¿La revolución de la enseñanza? El aprendizaje colaborativo en entornos virtuales (CSCL)*. *Comunicar*, 21(42), 10–14. <https://doi.org/10.3916/C42-2014-01>

Siemens, G. (2004). *Connectivism: A learning theory for the digital age*. *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*, 2(1), 3–10.

Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.

Emprender cuando no era opción: Una mirada crítica desde la experiencia

Por: Mtra. Giannina Sampieri Laguna
<https://orcid.org/0000-0002-1442-3288>

Las universidades suelen llenar sus espacios con discursos sobre innovación y dedicar semanas enteras a la figura del emprendedor. Se organizan conferencias, talleres y encuentros que buscan inspirar y detonar ideas. Sin embargo, para gran parte del alumnado, el emprendimiento continúa siendo un concepto distante, asociado a perfiles tecnológicos excepcionales o a quienes cuentan con capital previo.

Durante mucho tiempo, yo también lo entendí así. Asumía que emprender era una posibilidad reservada para quienes tenían recursos, contactos o condiciones privilegiadas. Pero la realidad —como suele ocurrir— transformó esa idea de manera abrupta.

La enfermedad de mis padres, ambos diagnosticados con cáncer, me obligó a asumir el negocio familiar. No fue una decisión planificada ni una aspiración personal: fue una necesidad. En ese momento, el miedo al fracaso resultaba abrumador. Sin embargo, también comprendí algo fundamental: no existía la opción de no hacerlo.

Reorganizar la operación dejó de ser un ejercicio teórico y se convirtió en una urgencia. Aunque había crecido dentro de ese entorno y conocía su funcionamiento de manera empírica, no tenía claridad sobre las decisiones estratégicas necesarias ni sobre cómo enfrentar los cambios que el negocio requería. Fue entonces cuando comenzó un proceso que difícilmente aparece en los programas académicos: reinventarme a mí misma para poder reinventar el negocio.

En ese camino, entendí que emprender no es un ideal romántico, sino una práctica situada en la realidad. Como señala Peter Drucker, “el emprendimiento no consiste en asumir riesgos, sino en saber gestionarlos” (Drucker, 1985). En muchos casos, más que una elección, es una respuesta a la necesidad. Implica actuar con determinación, aprender bajo presión y sostener decisiones incluso en la incertidumbre.

Pero también exige algo que pocas veces se subraya en el discurso académico: humildad. Uno de mis mayores errores fue asumir que por haber crecido cerca del negocio lo comprendía por completo.



Figura 1. Aprendizaje en el emprendimiento

Fuente: Magnific (2024).

https://www.magnific.com/es/foto-gratis/comprador-personal-oficina-trabajando_13564189.htm#fromView=search&page=2&position=14&uuid=d6ca0863-d361-4382-9a5c-8e612930dbb4&query=emprendimiento

No fue así. Solo cuando decidí escuchar activamente a proveedores y clientes, pude reconocer las limitaciones de mi propia visión. En términos de emprendimiento, esto se alinea con lo que Eric Ries plantea en *Lean Startup*: la importancia de validar constantemente con el entorno real y aprender de la retroalimentación directa del mercado (Ries, 2011).

Desde esta experiencia, resulta inevitable cuestionar cómo se comunica el emprendimiento en la universidad. El problema no radica en la falta de actividades, sino en la narrativa que las acompaña: una narrativa idealizada que presenta el emprendimiento como un logro excepcional, más que como un proceso complejo y cotidiano. Como advierte Saras Sarasvathy, el emprendimiento no siempre parte de grandes visiones, sino de los recursos disponibles y de la capacidad de actuar con lo que se tiene, en un proceso conocido como *effectuation* (Sarasvathy, 2001).

En este contexto, herramientas como el Modelo Canvas o las metodologías *Lean Startup* ocupan un lugar central. Y no es incorrecto: son instrumentos valiosos que permiten estructurar ideas, comprender al cliente y reducir riesgos. En mi caso, el Modelo Canvas me permitió identificar qué aspectos del negocio funcionaban y cuáles requerían transformación. Me dio orden en medio del desorden.



Figura 2. Tecnología como herramienta y no como el fin
Fuente: Magnific

(2024). https://www.magnific.com/es/foto-gratis/especialista-contenido-que-trabaja-compania-medios-diseno-grafico-centrado-raton_417583419.htm#fromView=search&page=1&position=40&uuid=2193c55a-e526-427b-9e9a-cfb09a52ba01&query=uso+excesivo+de+herramientas+digitales

Sin embargo, el problema surge cuando estas herramientas se convierten en el objetivo final. Existen estudiantes capaces de desarrollar múltiples modelos sin haber generado una sola venta. Esto equivale a tener el plano arquitectónico de un proyecto sin colocar un solo ladrillo. Alexander Osterwalder, creador del Business Model Canvas, nunca planteó la herramienta como un fin, sino como un medio para iterar y construir modelos de negocio viables (Osterwalder & Pigneur, 2010).

La metodología aporta claridad, pero es la ejecución —especialmente bajo presión— lo que define el acto de emprender. Yo no me convertí en emprendedora por conocer el negocio familiar, sino en el momento en que tomé decisiones críticas, asumí responsabilidades y acepté que el fracaso era una posibilidad constante, pero no una opción paralizante.

Además, es importante reconocer que la mayoría de los emprendimientos no aparecen en portadas ni en historias de éxito mediáticas. No todos nacen para escalar de forma exponencial ni para convertirse en casos de estudio. Muchos, como el mío, surgen desde un lugar más silencioso: la necesidad de sostener, preservar y mantener en pie lo que ya existe.

Este tipo de emprendimiento cotidiano —más cercano a la subsistencia que a la disrupción— constituye una parte esencial del tejido económico, aunque pocas veces se visibilice en los espacios académicos. Quizá ahí radica uno de los mayores vacíos en la narrativa universitaria: no reconocer que emprender no siempre es crear algo nuevo, sino, muchas veces, hacerse responsable de lo que está en riesgo de desaparecer.

Este artículo no busca desacreditar los esfuerzos académicos, sino replantearlos. Propone entender el emprendimiento no como una etiqueta aspiracional, sino como una práctica que se construye en la experiencia, en la toma de decisiones y en la capacidad de sostener procesos a largo plazo.

También fue importante entender que no todo lo que hoy se presenta como emprendimiento realmente lo es. Con frecuencia se confunde la figura del influencer con la del emprendedor. Y aunque ambos pueden generar ingresos, su lógica es completamente distinta. Un influencer depende de su presencia constante: si enferma, si enfrenta una controversia o si cambian las reglas del entorno digital, sus ingresos pueden disminuir drásticamente.

En cambio, lo que aprendí al asumir el negocio de mis papás fue algo mucho más profundo. Ellos no construyeron visibilidad: construyeron algo más silencioso, pero mucho más sólido. Construyeron un sistema. Durante años desarrollaron procesos, relaciones con clientes y una reputación basada en confianza. Y cuando ellos ya no pudieron estar presentes, ese trabajo fue lo que permitió que yo pudiera continuar. Ahí entendí que emprender no es “estar siempre”, sino construir algo que pueda sostenerse incluso cuando uno no puede. Es documentar, delegar, confiar y trabajar con otros. Porque las empresas reales no las levanta una sola persona: las sostienen equipos que ejecutan todos los días.

También tuve que desmontar otro prejuicio, uno que incluso yo llegué a tener: pensar que el emprendimiento pertenece a los jóvenes y que las generaciones anteriores han quedado atrás porque no dominan la tecnología. Pero mirar la historia de mis papás desde otro lugar me hizo entender lo equivocado de esa idea. Ellos emprendieron sin llamarlo así, sin metodologías, sin tendencias, pero con algo esencial: constancia, adaptación y conocimiento profundo de lo que hacían.

Hoy tengo claro que la innovación no tiene edad ni se limita a lo digital. Se innova al mejorar un proceso, al cuidar a un cliente, al encontrar formas más eficientes de trabajar. Se innova todos los días, muchas veces sin reconocimiento.



Figura 3. Responsabilidad en el emprendimiento
Fuente: Pexels (2024). <https://www.pexels.com/es-es/foto/manos-oficina-adentro-juntos-7693200/>

Al final, mi experiencia me llevó a entender que el emprendimiento no es una etiqueta, ni una moda, ni un concepto que se domina desde la teoría. Es una práctica que se construye en la incertidumbre, en la responsabilidad y en la capacidad de sostener decisiones cuando no hay garantías.

Asumir el negocio de mis papás no solo implicó aprender a dirigir una empresa, sino también aprender a mirar con mayor profundidad lo que significa crear, cuidar y continuar algo en el tiempo. Me enseñó que emprender no siempre es empezar desde cero, sino tener el valor de hacerse cargo, de adaptarse y de dar continuidad a lo que otros construyeron antes.

También me permitió cuestionar muchas de las ideas que se repiten en el entorno académico: que emprender es inmediato, que depende de la innovación tecnológica o que pertenece a ciertos perfiles. Hoy sé que emprender es mucho más amplio y humano. Es escuchar, equivocarse, aprender y, sobre todo, persistir.

Si algo puedo concluir, es que el verdadero reto no está en enseñar a emprender como concepto, sino en formar personas capaces de enfrentar la realidad cuando emprender deja de ser una opción y se convierte en una responsabilidad.

Porque ahí, cuando ya no hay discurso que alcance, es donde realmente comienza.



Figura 4. Aprendizaje en la experiencia
Fuente: Pexels (2020). <https://www.pexels.com/es-es/foto/gerente-mujer-negra-reportando-estrategia-de-marketing-en-la-sala-de-conferencias-5668776/>

Referencias

- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper & Row.
- Magnific (2024). *Aprendizaje en el emprendimiento*. [Fotografía]. Magnific.
- Magnific (2024). *Tecnología como herramienta y no como el fin*. [Fotografía]. Magnific.
- Pexels (2020). *Aprendizaje en la experiencia*. [Fotografía]. Pexels.
- Pexels (2020). *Responsabilidad en el emprendimiento*. [Fotografía]. Pexels.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Crown Business.
- Sarasvathy, S. D. (2001). *Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency*. *Academy of Management Review*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Wiley.

Diseño de una estrategia de capacitación por competencias para la generación de valor organizacional en Grupo AUSA

Resumen

Por: Lic. Anely Evelyn Romero Aguilar

El presente proyecto tiene como finalidad diseñar una propuesta de capacitación por competencias para el personal de Grupo AUSA, a partir de un diagnóstico integral que considere tanto las necesidades formativas como los estilos de aprendizaje individuales. La iniciativa surge como respuesta a la ausencia de programas de formación alineados a los requerimientos funcionales de los puestos de trabajo, situación que limita el desempeño laboral y el desarrollo del talento humano dentro de la organización.

La investigación adopta un enfoque cualitativo-descriptivo con apoyo de técnicas cuantitativas, bajo un diseño no experimental y transversal. Se realizaron actividades como el análisis funcional de puestos, la evaluación del nivel de competencias, la aplicación del test de estilos de aprendizaje de Kolb y la detección de brechas formativas. Con base en los resultados obtenidos, se diseñaron productos técnicos como un diccionario de competencias, una planeación didáctica, manuales de estrategias y medios didácticos, instrumentos de evaluación y un portafolio de evidencias.

El proyecto es viable técnica, metodológica y económicamente, y aporta beneficios tanto para la organización como para el ámbito académico. A nivel empresarial, promueve la profesionalización del personal y mejora la eficacia de los procesos internos. A nivel académico, representa un modelo replicable de diagnóstico y diseño de formación por competencias, aplicable en otros contextos organizacionales.

Palabras clave:

Empleo, Competencias, Estilo de aprendizaje, Nivel de competencia, Necesidades de formación, Estrategias de enseñanza, Recursos educativos, Evidencias de aprendizaje, Instrumentos de evaluación.

Abstract

This project aims to design a competency-based training proposal for the staff of Grupo AUSA, based on a comprehensive diagnosis that considers both training needs and individual learning styles. The initiative responds to the absence of training programs aligned with the functional requirements of job positions, a situation that limits work performance and the development of human talent within the organization.

The research adopts a qualitative-descriptive approach with support from quantitative techniques, using a non-experimental and cross-sectional design. Activities carried out included a functional job analysis, assessment of competency levels, application of Kolb's learning styles test, and identification of training gaps. Based on the results obtained, technical products were developed such as a competency dictionary, instructional planning, manuals on teaching strategies and educational resources, evaluation instruments, and a learning evidence portfolio.

The project is technically, methodologically, and economically feasible, providing benefits to both the organization and the academic field. At the business level, it promotes professional development and improves the efficiency of internal processes. Academically, it represents a replicable model of diagnosis and competency-based training design applicable in other organizational contexts.

Keywords: Job, Competencies, Learning style, Competence level, Training needs, Teaching strategies, Teaching resources, Learning evidence, Assessment instruments.

Introducción

Las organizaciones enfrentan actualmente un entorno de constante cambio impulsado por la innovación tecnológica y la transformación digital, lo que convierte al capital humano en un recurso estratégico fundamental. En este contexto, Grupo AUSA presenta deficiencias en sus procesos de capacitación, ya que carece de programas alineados con las necesidades específicas de los puestos de trabajo. Esta situación ha limitado el desarrollo de competencias del personal, afectando la productividad, la eficiencia y la motivación de los colaboradores.

Además, la empresa no dispone de un diagnóstico que identifique las brechas entre las competencias existentes y las requeridas, ni considera los estilos de aprendizaje de los empleados, lo que reduce la efectividad de las estrategias de formación. Ante esta problemática, el proyecto propone diseñar una estrategia de capacitación por competencias basada en un diagnóstico integral, que incluya el análisis funcional de puestos, la identificación de estilos de aprendizaje mediante el test de Kolb y la elaboración de herramientas técnicas para evaluar y fortalecer el proceso formativo.



Figura 1. Capacitación por competencias
Fuente: Pexels (s.f.). <https://www.pexels.com/es-es/foto/gerente-mujer-negra-reportando-estrategia-de-marketing-en-la-sala-de-conferencias-5668776/>

Desarrollo de la temática

La temática se enfoca en la capacitación por competencias como una estrategia para mejorar el desempeño organizacional y fortalecer las capacidades del personal. Para ello, es fundamental identificar las necesidades de formación y las brechas de competencias mediante un diagnóstico que permita diseñar programas de capacitación acordes con los objetivos de la empresa. Asimismo, la consideración de los estilos de aprendizaje, a través del modelo de Kolb, favorece la implementación de estrategias formativas más efectivas. Finalmente, el uso de materiales técnicos e instrumentos de evaluación permite dar seguimiento al proceso de capacitación, contribuyendo al desarrollo continuo de los colaboradores y al incremento de la productividad y competitividad organizacional.

Fundamentos y Alcance

El proyecto propone el diseño de un modelo de diagnóstico y capacitación por competencias para Grupo AUSA, enfocado en fortalecer los procesos formativos del personal operativo y administrativo. Incluye el análisis funcional de puestos, la identificación de estilos de aprendizaje mediante el test de Kolb, la evaluación de competencias laborales y la elaboración de herramientas didácticas y de evaluación. La intervención se limita al contexto interno de la empresa y establece las bases técnicas y metodológicas para la futura implementación de programas de capacitación por competencias.

Características Técnicas Clave

- Se han definido técnicas como entrevistas semiestructuradas, análisis documental, test de Kolb, rúbricas, listas de cotejo y observación estructurada. Estas herramientas se utilizarán para recolectar información pertinente al análisis funcional de puestos, estilos de aprendizaje, evaluación de competencias y diseño de recursos formativos.
- Para cada uno de los objetivos específicos, se han definido las siguientes técnicas e instrumentos:
 - Análisis funcional de puestos: se aplicarán entrevistas semiestructuradas a supervisores y empleados clave, así como análisis documental de descripciones de puestos existentes, con el fin de identificar funciones, competencias requeridas y condiciones de trabajo.
 - Diccionario de competencias: se construirá a partir de la información recolectada en el análisis funcional y de la revisión de perfiles laborales, utilizando como referencia el enfoque de competencias laborales.
 - Test de Kolb: se aplicará el test de estilos de aprendizaje de David Kolb al personal, acompañado de una breve encuesta complementaria, para identificar patrones de aprendizaje y preferencias metodológicas.
 - o Evaluación de competencias: se utilizarán listas de cotejo, rúbricas y entrevistas a supervisores para medir el nivel de desarrollo de las competencias identificadas previamente.
 - Planeación didáctica: se elaborará a partir de un análisis de brechas formativas, utilizando los resultados del diagnóstico de competencias y estilos de aprendizaje.
 - Manual de estrategias de enseñanza-aprendizaje: se desarrollará mediante una revisión bibliográfica y consultas con expertos en capacitación y desarrollo organizacional.
 - Manual de recursos y medios didácticos: se realizará un inventario de medios disponibles y entrevistas con personal encargado de la capacitación interna.
 - Portafolio de evidencias: se recopilarán productos, registros y resultados del proceso de formación mediante técnicas de observación y sistematización documental.
 - Manual de instrumentos de evaluación: se diseñarán y validarán rúbricas, escalas y listas de verificación, con el apoyo de especialistas en evaluación por competencias.

Aplicaciones y Beneficios

La aplicación y sistematización de un modelo de diagnóstico y capacitación por competencias para el personal operativo y administrativo de Grupo AUSA. La intervención se centrará en la elaboración de herramientas técnicas y pedagógicas que permitan al área de Recursos Humanos implementar procesos formativos efectivos, contextualizados y sostenibles.

1. Alcance institucional específico: El estudio se centra exclusivamente en la realidad organizacional de Grupo AUSA. Por lo tanto, los resultados y propuestas no necesariamente son generalizables a otras empresas o sectores con estructuras, culturas o necesidades distintas.

2. Muestra no probabilística: La selección del personal participante se realizó mediante muestreo intencional, lo que limita la posibilidad de extrapolar los hallazgos al total de la plantilla. Si bien se buscó representatividad por área funcional, no se trabajó con una muestra aleatoria.

3. Recursos y tiempo limitados: La ejecución del proyecto estuvo sujeta a un calendario académico preestablecido, lo que condicionó la profundidad del análisis en algunas fases, especialmente en la validación extendida de instrumentos o en la implementación de planes de mejora a largo plazo.

4. Resistencia al cambio o falta de participación: Algunos colaboradores pueden mostrar resistencia a ser evaluados o participar activamente en procesos de diagnóstico o capacitación, lo que puede afectar la calidad de los datos recolectados o el impacto real de las estrategias propuestas.

5. Acceso restringido a información interna: Ciertas áreas clave de la organización podrían tener restricciones de acceso a datos o documentos que habrían enriquecido el análisis funcional de los puestos y la detección de brechas competenciales.

6. Limitaciones metodológicas inherentes: Al tratarse de un estudio no experimental y de carácter transversal, las relaciones entre variables no se abordan desde un enfoque causal, sino descriptivo y correlacional, lo que limita la capacidad de establecer afirmaciones concluyentes sobre el impacto de las intervenciones.

Objetivo general

Elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación por competencias en el personal de Grupo AUSA, que permita fundamentar la planificación de acciones formativas orientadas al fortalecimiento del capital humano.

Objetivos específicos

1. Realizar un análisis funcional de los puestos de trabajo en las distintas áreas de Grupo AUSA, con el propósito de identificar sus características, funciones y requerimientos.
2. Diseñar un diccionario de competencias laborales alineado a los perfiles de puesto existentes en Grupo AUSA.
3. Aplicar el test de estilos de aprendizaje de Kolb al personal de Grupo AUSA, con el fin de identificar sus preferencias metodológicas y patrones de aprendizaje.
4. Evaluar el nivel de desarrollo de competencias del personal de Grupo AUSA en relación con las exigencias de sus respectivos puestos.
5. Elaborar una planeación didáctica basada en competencias que atienda las necesidades formativas detectadas en el personal de Grupo AUSA.
6. Diseñar un manual de estrategias de enseñanza-aprendizaje orientadas al fortalecimiento de las competencias laborales del capital humano.
7. Elaborar un manual técnico de recursos y medios didácticos que apoyen los procesos de capacitación en Grupo AUSA.
8. Desarrollar un portafolio de evidencias que sistematice los productos y resultados del proceso de capacitación por competencias.
9. Diseñar un manual de instrumentos de evaluación orientados a valorar el desarrollo de competencias del personal de Grupo AUSA.

Enfoque y alcance

Enfoque: El estudio adopta un enfoque cualitativo con apoyo de herramientas cuantitativas para analizar la gestión de competencias laborales y las necesidades de capacitación en Grupo AUSA, permitiendo comprender la realidad organizacional y diseñar propuestas formativas adecuadas a su contexto.

Alcance: El proyecto se enfoca en diseñar y sistematizar un modelo de diagnóstico y capacitación por competencias para el personal de Grupo AUSA, mediante el análisis de puestos, la identificación de estilos de aprendizaje, la evaluación de competencias y el desarrollo de herramientas didácticas. La intervención se limita al contexto interno de la empresa y establece las bases para la futura implementación de programas de capacitación.

Instrumentos y herramientas

Para cada uno de los objetivos específicos, se han definido técnicas como entrevistas semiestructuradas, análisis documental, test de Kolb, rúbricas, listas de cotejo y observación estructurada. Estas herramientas se utilizarán para recolectar información pertinente al análisis funcional de puestos, estilos de aprendizaje, evaluación de competencias y diseño de recursos formativos.

Para cada uno de los objetivos específicos, se han definido las siguientes técnicas e instrumentos:

- Análisis funcional de puestos: se aplicarán entrevistas semiestructuradas a supervisores y empleados clave, así como análisis documental de descripciones de puestos existentes, con el fin de identificar funciones, competencias requeridas y condiciones de trabajo.
- Diccionario de competencias: se construirá a partir de la información recolectada en el análisis funcional y de la revisión de perfiles laborales, utilizando como referencia el enfoque de competencias laborales.
- Test de Kolb: se aplicará el test de estilos de aprendizaje de David Kolb al personal, acompañado de una breve encuesta complementaria, para identificar patrones de aprendizaje y preferencias metodológicas.
- Evaluación de competencias: se utilizarán listas de cotejo, rúbricas y entrevistas a supervisores para medir el nivel de desarrollo de las competencias identificadas previamente.
- Planeación didáctica: se elaborará a partir de un análisis de brechas formativas, utilizando los resultados del diagnóstico de competencias y estilos de aprendizaje.

- Manual de estrategias de enseñanza-aprendizaje: se desarrollará mediante una revisión bibliográfica y consultas con expertos en capacitación y desarrollo organizacional.
- Manual de recursos y medios didácticos: se realizará un inventario de medios disponibles y entrevistas con personal encargado de la capacitación interna.
- Portafolio de evidencias: se recopilarán productos, registros y resultados del proceso de formación mediante técnicas de observación y sistematización documental.
- Manual de instrumentos de evaluación: se diseñarán y validarán rúbricas, escalas y listas de verificación, con el apoyo de especialistas en evaluación por competencias.

Procedimiento

1. Aplicación de las herramientas de capacitación
2. Fase diagnóstica: aplicación de entrevistas, pruebas e instrumentos de recolección (test Kolb, análisis funcional, evaluación por competencias).
3. Fase de análisis: organización e interpretación de la información obtenida para detectar brechas formativas y necesidades organizativas.
4. Fase de diseño: elaboración de productos formativos (planeación, manuales, portafolio, instrumentos) con base en los datos recolectados y la revisión bibliográfica.
5. Fase de validación: revisión y ajuste de los productos mediante la retroalimentación de expertos internos y externos. Para el análisis de la información obtenida en el desarrollo del proyecto, se llevará a cabo un proceso de procesamiento de datos que combine enfoques cualitativos y cuantitativos, en función del tipo de instrumento aplicado y los objetivos establecidos.
6. Análisis cualitativo. La información derivada del análisis funcional de puestos y la elaboración del diccionario de competencias será sistematizada mediante técnicas de categorización temática. Se identificarán funciones, tareas críticas y competencias clave por cada área, lo cual permitirá construir perfiles de puesto detallados y un marco referencial para la evaluación del personal.
7. Análisis del Test de Kolb. Los resultados del test de estilos de aprendizaje de Kolb se procesarán mediante una hoja de cálculo en Excel, siguiendo la guía de interpretación del propio instrumento. A partir de ello, se clasificará a cada colaborador en uno de los cuatro estilos: activo, reflexivo, teórico o pragmático. Esta información se utilizará para adaptar las estrategias didácticas en la planeación de la capacitación.
8. Evaluación de competencias. Los datos obtenidos a través de la matriz de evaluación de competencias serán cuantificados y organizados en tablas comparativas. Se determinará el grado de ajuste entre el perfil ideal del puesto y las competencias observadas en cada trabajador. El procesamiento permitirá visualizar brechas formativas y establecer prioridades en la planeación didáctica.
9. Sistematización de productos técnicos. Finalmente, todos los resultados serán integrados en documentos estructurados como el portafolio de evidencias, los manuales de estrategias, medios e instrumentos de evaluación, los cuales facilitarán la implementación práctica de las propuestas y servirán como respaldo documental del proyecto. Este procesamiento integral permitirá tomar decisiones formativas informadas y fundamentadas, garantizando que la capacitación propuesta esté alineada con las verdaderas necesidades de la organización y el perfil de sus colaboradores.

Población / Muestra

La población está conformada por el personal operativo y administrativo de Grupo AUSA. La muestra será intencional, considerando perfiles representativos de las distintas áreas funcionales de la empresa. Se seleccionarán participantes en función de su experiencia, área de trabajo y rol dentro de la organización.

Población

La población del presente estudio está conformada por el total de empleados que laboran en Grupo AUSA, incluyendo tanto al personal operativo como al personal administrativo. Esta población representa el universo al cual se pretende diagnosticar en términos de competencias laborales y estilos de aprendizaje, con el objetivo de diseñar un programa de capacitación alineado a las necesidades reales del puesto.

Actualmente, Grupo AUSA cuenta con aproximadamente 60 colaboradores activos, distribuidos en distintas áreas como producción, logística, administración, recursos humanos y atención al cliente.

Muestra

Para efectos del presente estudio se utilizará una muestra no probabilística por conveniencia, conformada por 30 colaboradores de Grupo AUSA. Esta muestra se seleccionará en función de la disponibilidad, accesibilidad y disposición de los empleados para participar en el diagnóstico y aplicación de instrumentos.

La muestra incluirá tanto a trabajadores del área operativa como a personal administrativo, garantizando así la representatividad de los distintos perfiles que conforman la estructura organizativa de la empresa. La selección buscará cubrir al menos:

- 15 colaboradores del área operativa.
- 15 colaboradores del área administrativa.

Esta segmentación permitirá identificar diferencias en estilos de aprendizaje y competencias laborales entre ambas categorías, lo cual enriquecerá el diseño de estrategias metodológicas diferenciadas y pertinentes para cada grupo.

Limitaciones

El estudio se limita a una muestra no probabilística del personal de Grupo AUSA, lo que restringe la generalización de resultados. Además, factores como el tiempo, la disposición del personal, el acceso a la información interna y la resistencia al cambio pueden afectar la aplicación y alcance del proyecto. También, al tratarse de un diseño transversal y no experimental, los resultados deben interpretarse desde una perspectiva descriptiva, no causal.

El presente estudio, si bien aporta información valiosa para el diagnóstico de competencias y el diseño de estrategias formativas en Grupo AUSA, presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas al momento de interpretar los resultados:

1. Alcance institucional específico: El estudio se centra exclusivamente en la realidad organizacional de Grupo AUSA. Por lo tanto, los resultados y propuestas no necesariamente son generalizables a otras empresas o sectores con estructuras, culturas o necesidades distintas.
2. Muestra no probabilística: La selección del personal participante se realizó mediante muestreo intencional, lo que limita la posibilidad de extrapolar los hallazgos al total de la plantilla. Si bien se buscó representatividad por área funcional, no se trabajó con una muestra aleatoria.
3. Recursos y tiempo limitados: La ejecución del proyecto estuvo sujeta a un calendario académico preestablecido, lo que condicionó la profundidad del análisis en algunas fases, especialmente en la validación extendida de instrumentos o en la implementación de planes de mejora a largo plazo.
4. Resistencia al cambio o falta de participación: Algunos colaboradores pueden mostrar resistencia a ser evaluados o participar activamente en procesos de diagnóstico o capacitación, lo que puede afectar la calidad de los datos recolectados o el impacto real de las estrategias propuestas.
5. Acceso restringido a información interna: Ciertas áreas clave de la organización podrían tener restricciones de acceso a datos o documentos que habrían enriquecido el análisis funcional de los puestos y la detección de brechas competenciales.
6. Limitaciones metodológicas inherentes: Al tratarse de un estudio no experimental y de carácter transversal, las relaciones entre variables no se abordan desde un enfoque causal, sino descriptivo y correlacional, lo que limita la capacidad de establecer afirmaciones concluyentes sobre el impacto de las intervenciones.

Impacto esperado

Figura 2. Tabla de perfil y descripción de puesto

A. DATOS GENERALES			
CÓDIGO DEL PUESTO		NIVEL TABULAR	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	Gerente de peritajes y dictámenes		

B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
I. Datos de identificación del puesto			
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	AUSA		
RAMA DE CARGO	Servicios jurídicos asistenciales		
NOMBRAMIENTO	A) CONFIANZA	B) TIPO DE FUNCIONES	Administrativas
PUESTO DEL SUPERIOR JERÁRQUICO	Director de periciales		
UNIDAD/DEPARTAMENTO	Peritajes y dictámenes		
PUESTOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE	DIRECTOR DE PERICIALES		
CANTIDAD DE PERSONAS A CARGO	DIRECTAS	ξ	INDIRECTAS

II. OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO
Coordinar las actividades y el desarrollo de las funciones especializadas del cuerpo de profesionales, y el seguimiento de los programas, proyectos, planes y tareas que sean encomendados; así como proporcionar informes o dictámenes que contribuyan a la toma de decisiones de las instancias superiores.

III. FUNCIONES	
FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN
1	Dirigir la elaboración de estudios, informes, reportes, dictámenes técnicos, dictámenes periciales, opiniones técnicas e informes especiales en materia pericial.
2	Dar seguimiento a las diligencias y pruebas periciales, citas judiciales e inspecciones solicitadas por los órganos jurisdiccionales, desde la designación de los peritos hasta la emisión del dictamen pericial.
3	Establecer el registro de los estudios, informes, reportes, dictámenes técnicos, dictámenes periciales, opiniones técnicas e informes especiales.
4	Coordinar las solicitudes de información a los órganos jurisdiccionales respecto de los expedientes de los cuales solicitaron la intervención de los peritos, a fin de tener un panorama general sobre el cual versará la prueba pericial.
5	Revisar los dictámenes periciales emitidos, para efectos de valorar su contenido y protocolización y, en su caso, poder establecer un criterio institucional.
6	Informar al titular de la dirección sobre las necesidades, planteamientos, señalamientos y observaciones realizadas por los peritos, con el propósito de tomar las acciones correspondientes.
7	Controlar los datos estadísticos individuales de los peritos, con la finalidad de dar seguimiento a los expedientes bajo responsabilidad de los mismos.
8	Distribuir las cargas de trabajo de manera equitativa, tomando en cuenta el perfil de las personas a cargo.
9	Atender las solicitudes en materia pericial formuladas por los órganos jurisdiccionales.
10	Elaborar reportes estadísticos y de gestión periódicos, con datos relevantes para la evaluación del desempeño pericial y toma de decisiones administrativas.
11	Atender auditorías o revisiones internas o externas, proporcionando información técnica y documental que respalde los procesos y dictámenes emitidos.
12	Capacitar y actualizar a los peritos adscritos, identificando áreas de mejora y coordinando talleres, cursos o certificaciones necesarias.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Figura 3. Tabla de reemplazo por competencias

EDAD	PUESTO	NIVEL	PROMEDIO
55	Director de peritajes y dictámenes - Ángel Blas Salazar	Alto	9.5
40	Asistente de peritajes y dictámenes - Tomás Torres Islas	Alto	9.6
42	Gerente de peritajes y dictámenes - Manuel Picil Ordóñez	Alto	9.3

EDAD	PUESTO	NIVEL	PROMEDIO
39	Director de Administración y Finanzas – Nicolás Villanueva Pérez	Medio	8.8
40	Auxiliar Administrativo - Alexander Jiménez Montés	Alto	9.7
31	Coordinador de análisis de finanzas - Alfonso De la Cruz Martínez	Medio	9.4
52	Asistencial Vial - Lucía Hernández Buenavista	Alto	9.2

EDAD	PUESTO	NIVEL	PROMEDIO
25	Gerente de centro de contacto - Ariana Aguilar	Alto	9.6
25	Supervisor de centro de contacto - Ethan Puebla Galván	Alto	9.8
29	Operador de centro de contacto - Alexander Rodríguez Luna	Alto	9.7
52	Operador Bilingüe de Contacto Center - Eduardo Barajas Roma	Alto	9.3

Fuente: Elaboración propia (2025)

Diseño de una estrategia de capacitación por competencias para la generación de valor organizacional en Grupo AUSA

El test de Kolb permitirá a la empresa identificar el estilo de aprendizaje de sus empleados, cabe señalar que este fue aplicado al total de los empleados (18) obteniendo los resultados que se muestran en la figura 3.

La implementación del modelo Kolb en la enseñanza implica diseñar actividades que permitan a los estudiantes tener experiencias concretas, reflexionar sobre ellas, relacionarlas con conceptos abstractos y aplicarlos en experimentación activa. Esto contribuye a un aprendizaje más significativo y aplicable en contextos reales.

Figura 3. Tabla de resultados del test de Kolb

No.	NOMBRE	RESULTADO
1.	Ángel David (Participante 1)	Divergente
2.	María Guadalupe (Participante 2)	Divergente
3.	Dallancy Alberto (Participante 3)	Asimilador
4.	Esteban Abel (Participante 4)	Convergente
5.	Sofía (Participante 5)	Acomodador
6.	Naely Yaneth (Participante 5)	Divergente
7.	Jared (Participante 7)	Convergente
8.	Kevin Brayan (Participante 8)	Acomodador
9.	Frida Sofía (Participante 9)	Divergente
10.	Perla Lucina (Participante 10)	Divergente
11.	Isaac Daniel (Participante 11)	Divergente
12.	Adriana (Participante 12)	Divergente
13.	Reyna (Participante 13)	Divergente
14.	Carolina (Participante 14)	Divergente
15.	Diana Carolina (Participante 15)	Convergente
16.	Lezly Jocelyn (Participante 16)	Acomodador
17.	Luis Enrique (Participante 17)	Convergente
18.	Hugo Osvaldo (Participante 18)	Convergente

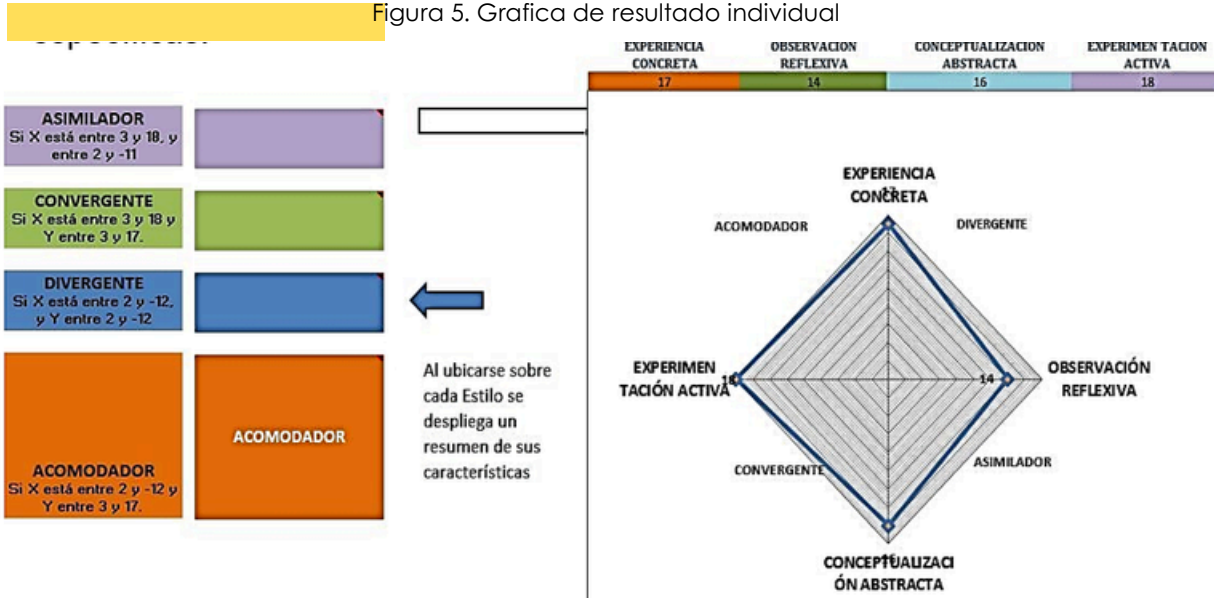
Fuente: Propia (2025)

Figura 4. Características de los estudiantes según su estilo de aprendizaje

CONVERGENTE	DIVERGENTE	ASIMILADOR	ACOMODADOR
Pragmático	Sociable	Poco sociable	Sociable
Racional	Sintetiza bien	Sintetiza bien	Organizado
Analfíco	Genera ideas	Genera modelos	Acepta retos
Organizado	Soñador	Reflexivo	Impulsivo
Buen discriminador	Valora la comprensión	Pensador abstracto	Busca objetivos
Orientado a la tarea	Orientado a las personas	Orientado a la reflexión	Orientado a la acción
Disfruta aspectos técnicos	Espontáneo	Disfruta la teoría	Dependiente de los demás
Gusta de la experimentación	Disfruta el descubrimiento	Disfruta hacer teoría	Poca habilidad analítica
Es poco empático	Empático	Poco empático	Empático
Hermético	Abierto	Hermético	Abierto
Poco imaginativo	Muy imaginativo	Disfruta el diseño	Asistemático
Buen líder	Emocional	Planificador	Espontáneo
Insensible	Flexible	Poco sensible	Flexible
Deductivo	Intuitivo	Investigador	Comprometido

Fuente: Propia (2025)

Figura 5. Grafica de resultado individual

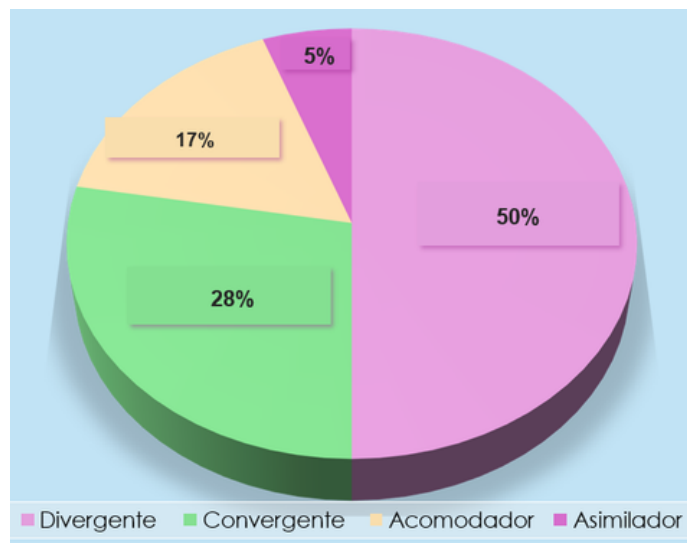


Fuente: Propia (2025)

La anterior gráfica expuesta en la Figura 5, muestra el resultado individual, en el cual después de realizar el Test de Kolb arroja que mi estilo de aprendizaje es el acomodador que es una persona que destaca en situaciones donde hay que adaptarse a circunstancias inmediatas específicas.

De acuerdo con la gráfica expuesta en la Figura 6, el estilo de aprendizaje predominante entre los trabajadores es el Asimilador, representando al 50% de los evaluados. Esto indica que la mayoría de los empleados prefieren aprender a través de la comprensión lógica y conceptual, valorando la teoría más que la práctica inmediata y suelen ser analíticos y sistemáticos.

Figura 6. Gráfica de resultados en porcentajes



Fuente: Propia (2025)

Conclusiones

El proyecto permitió identificar las principales necesidades de capacitación de Grupo AUSA mediante un diagnóstico integral que incluyó el análisis funcional de puestos, la evaluación de competencias laborales y la identificación de estilos de aprendizaje. Los resultados evidenciaron la existencia de brechas formativas que limitan el desarrollo del personal y confirmaron la necesidad de implementar un modelo de capacitación por competencias adaptado a las características de la organización.

Como respuesta a esta problemática, se diseñaron herramientas técnicas y pedagógicas, entre ellas una planeación didáctica, manuales de estrategias y evaluación, así como un portafolio de evidencias, que servirán como apoyo para la gestión y ejecución de futuros procesos formativos. Estas herramientas contribuyen al fortalecimiento del capital humano y favorecen una capacitación más pertinente y efectiva.

Asimismo, el proyecto constituye una propuesta metodológica que puede ser adaptada a otras organizaciones con necesidades similares, destacando la importancia de integrar la evaluación de competencias, el diseño instruccional y los estilos de aprendizaje en los programas de formación. En conjunto, los resultados demuestran que una adecuada planificación de la capacitación puede contribuir significativamente a la mejora continua, la productividad y el desarrollo organizacional.

Recomendaciones

El desarrollo del presente proyecto permitió identificar y atender una problemática real dentro de Grupo AUSA: la falta de programas de capacitación estructurados y alineados a las competencias requeridas por los diferentes puestos de trabajo. A través de un diagnóstico integral, que incluyó el análisis funcional de los puestos, la evaluación de competencias y la identificación de estilos de aprendizaje mediante el test de Kolb, fue posible obtener una visión clara de las brechas formativas existentes en la organización.

Los hallazgos confirmaron la necesidad de implementar un modelo de capacitación por competencias que considere las características específicas del personal y de la estructura organizacional. Como respuesta, se diseñaron una serie de recursos técnicos y pedagógicos —como la planeación didáctica, los manuales de estrategias, medios e instrumentos, y el portafolio de evidencias— que permiten fortalecer la gestión del capital humano y mejorar el impacto de los procesos formativos en el entorno laboral.

Este trabajo no solo contribuye al desarrollo interno de Grupo AUSA, sino que también representa una propuesta metodológica replicable en otras organizaciones que enfrenten retos similares en el ámbito de la formación y el desarrollo de talento. Asimismo, reafirma la importancia de vincular la evaluación por competencias, el diseño instruccional y el enfoque centrado en el aprendizaje como pilares para una capacitación efectiva y contextualizada.

Finalmente, el proyecto demuestra que es posible, desde la práctica profesional y el rigor académico, generar propuestas viables, relevantes y sostenibles que promuevan la mejora continua y la transformación organizacional a través del fortalecimiento del capital humano.

Referencias

- Ander-Egg, E. (2003). *Técnicas de investigación social*. Lumen-Humanitas.
- Cetina y López (2023) *Evaluación del desempeño por competencias en una empresa comercial en Mérida, Yucatán*. *Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*. Año 5 No. 48-Octubre 2023
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Gil (2007). *La evaluación de competencias laborales Educación XX1*, vol. 10, 2007, pp. 83-106. Universidad Nacional de Educación a Distancia Madrid, España
- González, G. & Wagenaar, R. (2003). *Tuning Educational Structures in Europe. Informe final*. Universidad de Deusto.
- Hernández, Miranda, Quintana, Mederos y Toyos. (2009). *Evaluación de las competencias laborales y su influencia en la calidad del servicio del hospital "DR. MARIO MUÑOZ MONROY"*. *Ingeniería Industrial*, vol. XXX, núm. 1, 2009, pp. 1-6 Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría La Habana, Cuba.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice Hall.
- Manjarrés y Luna (2013). *Modelo de Evaluación del Desempeño Basado en Competencias*.
- Martínez, M. E. (2006). *El diseño de programas de formación basados en competencias*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Morales, P. (2007). *El portafolio como herramienta de evaluación*. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 9(2), 1-17.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2020). *Skills Outlook*. OCDE Publishing.
- Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Graó.
- Pexels (s.f.). *Capacitación por competencias*. [Fotografía]. Pexels.

El Diagnóstico: Diferenciador del éxito organizacional

Por: Mtra. Adriana Rodríguez Domínguez

<https://orcid.org/0000-0001-9027-9962>

Mtro. Manuel García Minjares

<https://orcid.org/0000-0002-9535-5917>

Resumen

El diagnóstico organizacional es el punto de partida de cualquier estrategia efectiva. Antes de definir metas, planes o acciones, es necesario comprender con claridad la realidad interna de la organización y su entorno. Herramientas como el diagrama de Ishikawa, el análisis PESTEL y el FODA permiten identificar problemas, causas, riesgos y oportunidades desde distintas perspectivas. No obstante, en muchas micro, pequeñas y medianas empresas el diagnóstico aún no forma parte de la cultura organizacional, ya sea por desconocimiento, aplicación deficiente o por la presión de obtener resultados rápidos y de bajo costo. Concebir el diagnóstico como una inversión estratégica permite reducir la incertidumbre, optimizar recursos, impulsar la innovación y fortalecer la toma de decisiones, convirtiéndolo en el diferenciador de éxito organizacional.

Palabras clave: Diagnóstico administrativo, Eficiencia organizacional, Evaluación organizacional, Planeación estratégica, Toma de decisiones

Abstract

Organizational diagnosis is the starting point of any effective strategy. Before defining goals, plans, or actions, it is essential to gain a clear understanding of the organization's internal reality and its external environment. Tools such as the Ishikawa diagram, PESTEL analysis, and SWOT analysis make it possible to identify problems, root causes, risks, and opportunities from different perspectives. However, in many micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs), organizational diagnosis is still not part of the organizational culture, whether due to a lack of knowledge, inadequate implementation, or the pressure to achieve quick, low-cost results.

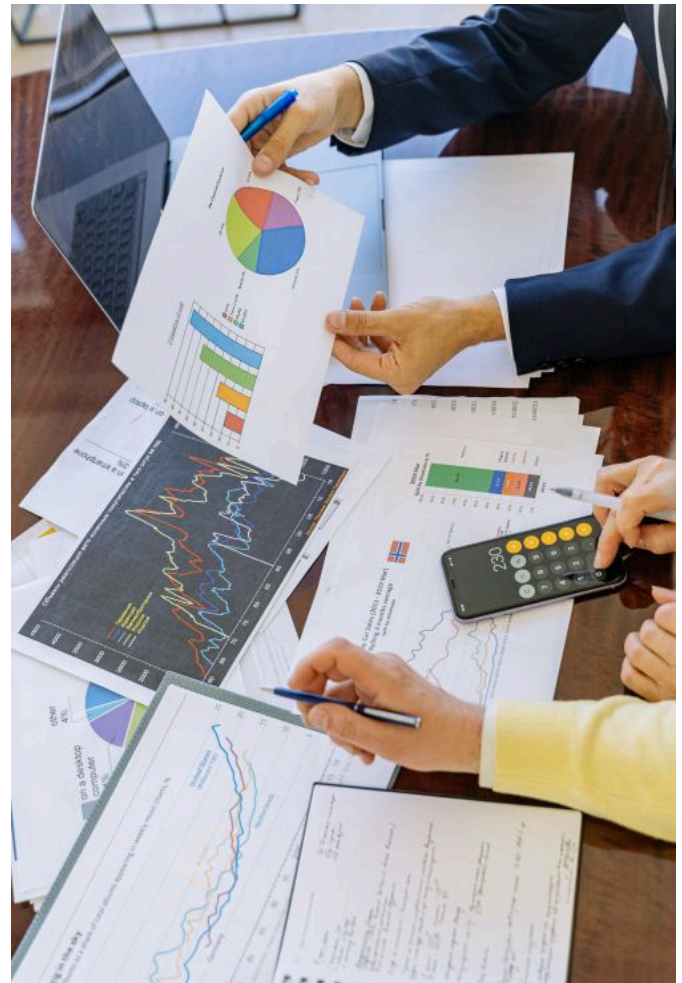


Figura 1. Redes Wifi en el entorno empresarial

Fuente: Pexel (2020).

[https://www.magnific.com/es/foto-gratis/gente-](https://www.magnific.com/es/foto-gratis/gente-negocios-que-usa-)
negocios-que-usa-

internet_4246721.htm#fromView=search&page=1&positi
on=5&uuid=fca787bc-ff62-4d5c-baf1-
d956e5a04eef&query=conectivismo

Viewing organizational diagnosis as a strategic investment helps reduce uncertainty, optimize resources, foster innovation, and strengthen decision-making, making it a key differentiator for organizational success. WLAN modeling, and network optimization.

Keywords: Administrative diagnosis, Organizational efficiency, Organizational assessment, Strategic planning, Decision-making.

Preambulo

Un vendedor que extiende una nota de compra a un cliente que apenas entra al local; un médico que receta sin preguntar síntomas; o una organización que agota su presupuesto de reclutamiento sin criterios claros de necesidad. ¿Qué tienen en común estos casos? Todos representan decisiones a priori basadas en intuición pura. Aunque la experiencia pueda acertar, gestionar lo incomprendido eleva drásticamente el riesgo de fracaso.

El proceso administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control) posee una etapa inicial o "paso cero" determinante: el diagnóstico. Más que una revisión técnica, es la radiografía que permite que la estrategia deje de ser un anhelo para convertirse en una hoja de ruta precisa.

¿Qué es el diagnóstico administrativo?

La Real Academia Española (s.f.) define diagnosticar como la acción de "recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza". En el ámbito organizacional, Miklos y Maldonado (2000) lo describen como la identificación y análisis evaluativo de la situación actual.

Para autores como Fernández, Fleitman, Martínez y Rodríguez (citados en Caraballo, 2013), el diagnóstico es un proceso de acercamiento al conocimiento de un hecho que permite detectar alteraciones en el desarrollo institucional. En complemento, Castellanos (2012) y Thompson (2018) enfatizan que este estudio debe precisar tanto las fortalezas y debilidades internas como las oportunidades y amenazas del entorno. En última instancia, el diagnóstico permite determinar las relaciones de causa y efecto para proponer soluciones reales (Flor, citado en Velázquez, 2009).

Los cuatro elementos del Diagnóstico

El diagnóstico administrativo no es fortuito; es un estudio sistemático y periódico (Fleitman, 1997). Su ejecución se basa en cuatro pilares fundamentales (figura 1).

- Identificación: Reconocer el problema o la situación actual.
- Indagación: Recopilar y analizar información interna y externa (económica, financiera, cultural).
- Solución: Proponer alternativas que transformen la realidad observada.
- Meta: Establecer el punto de llegada tras la intervención.

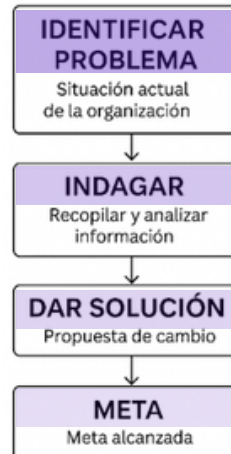
Herramientas de diagnóstico

Para realizar un diagnóstico, se cuentan con herramientas que arrojan evidencias para identificar problemáticas que detonen mayor profundización y propuestas de solución que contribuyan al cumplimiento de las metas de la organización, ejemplo de ellas son el diagrama de Ishikawa y los análisis PESTEL y FODA.

- Diagrama de Ishikawa

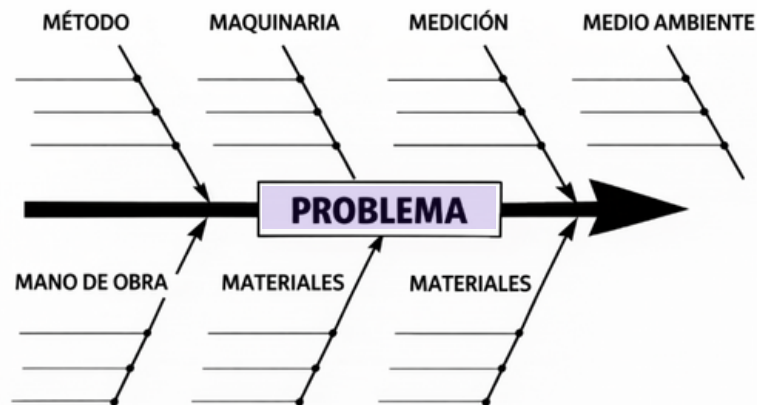
Esta herramienta, conocida también como diagrama de causa-efecto, fue propuesta en 1968 por el Dr. Kaoru Ishikawa durante el movimiento de control de calidad japonés. La técnica busca identificar la raíz de un problema a través de un Diagrama de Espina de Pescado donde se desglosan las causas de un problema asumiendo seis fuentes de error: mano de obra, maquinaria, metodología, materia prima, medición y medio ambiente (Ver Figura 2).

Figura 2. Elementos del diagnóstico administrativo



Fuente: Imagen generada con inteligencia artificial (Copilot, Microsoft, 2026). Elaboración propia a partir de prompt original.

Figura 2. Diagrama de Ishikawa



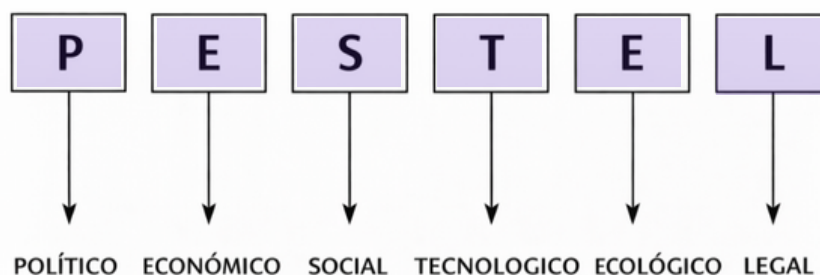
Fuente: Imagen generada con inteligencia artificial (ChatGPT, OpenAI, 2026). Elaboración propia a partir de prompt original.

Autores como Gutiérrez Pulido (2020) la considera como una herramienta vital para el análisis de variabilidad, permitiendo que el equipo ataque la raíz del problema y no solo los síntomas.

- Análisis PESTEL

Este análisis se deriva del modelo ETPS propuesto por Francis Aguilar en 1967, es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite analizar riesgos y oportunidades externas; anticipar cambios del entorno; sustentar la planeación estratégica y ser insumo a otras herramientas de diagnóstico como el FODA. El análisis PESTEL detecta factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (figura 3). Según David y David (2017), estos factores externos son fuerzas sistémicas que la empresa no controla, pero que debe anticipar para sobrevivir.

Figura 4. Diagrama de Ishikawa



Fuente: Imagen generada con inteligencia artificial (ChatGPT, OpenAI, 2026). Elaboración propia a partir de prompt original.

- Análisis FODA (SWOT)

El análisis FODA, desarrollado por Albert Humphrey en la década de 1960, permite evaluar la situación de una organización mediante la identificación de fortalezas y debilidades internas, así como oportunidades y amenazas del entorno (figura 4), integrando el análisis interno y externo en un marco sistemático para la toma de decisiones, se le considera como el puente a la estrategia, así como la herramienta por excelencia para aterrizar los hallazgos.

Chiavenato (2019) define este análisis como el examen de las Fortalezas y Debilidades (internas) frente a las Oportunidades y Amenazas (externas). La clave es la transferencia de datos: los insumos del PESTEL alimentan las oportunidades y amenazas del FODA, evitando que el análisis sea superficial.

Figura 5. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

Fuente: Imagen generada con inteligencia artificial (ChatGPT, OpenAI, 2026). Elaboración propia a partir de prompt original.

El diagnóstico como elemento de cultura organizacional

A lo largo de este artículo se ha señalado que el diagnóstico constituye el paso previo indispensable para el diseño de cualquier estrategia, pues es en esta etapa donde se recaban y analizan evidencias que permiten emitir juicios de valor fundamentados sobre las problemáticas que enfrenta una organización. Asimismo, el diagnóstico sienta las bases para la definición de metas, la priorización de objetivos y el diseño de posibles intervenciones.

Para el desarrollo del diagnóstico administrativo se han presentado tres herramientas con distintos niveles de alcance: el diagrama de Ishikawa y los análisis PESTEL y FODA. El primero, con un enfoque táctico-operativo, permite identificar las causas que originan un problema específico; los segundos, con una perspectiva estratégica, facilitan la identificación de amenazas y oportunidades derivadas de distintos escenarios del entorno, así como su articulación con las fortalezas y debilidades internas de la organización. Esta integración proporciona los elementos necesarios para la definición de objetivos y la formulación de estrategias orientadas a su logro.

A pesar de las ventajas de estas herramientas, su uso dista de estar generalizado. Un ejemplo ilustrativo lo ofrece la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018, realizada por el INEGI, la Secretaría de Economía y la Asociación Mexicana de Secretarios de Desarrollo Económico, A.C. (AMSDE), cuyos resultados muestran que cerca del 40 % de las unidades económicas que concentran el mayor número de empleos no realizaron acciones frente a problemáticas de producción durante el último año, y que un 21 % resolvió sus problemas sin implementar acciones posteriores de mejora. Estos datos reflejan que, al menos en seis de cada diez MiPyMES mexicanas, el diagnóstico no forma parte de la cultura organizacional, ya sea por desconocimiento de las herramientas disponibles o por una implementación deficiente de las mismas.



Figura 6. Cultura organizacional

Fuente: Pexel (2021) <https://www.pexels.com/es-es/foto/manos-gente-conexion-creatividad-7710142/>

Otro obstáculo relevante para la realización de diagnósticos administrativos es su ubicación dentro de lo que puede denominarse un triángulo de imposibilidad, cuyas aristas son la calidad, el bajo costo y el corto tiempo de ejecución. Bajo esta lógica, un diagnóstico de calidad a bajo costo difícilmente puede realizarse en un periodo breve; un diagnóstico de calidad en poco tiempo implica mayores costos; y un producto barato y rápido rara vez alcanza estándares aceptables de rigor. Esta tensión exige un cambio de mentalidad en las organizaciones: el diagnóstico no debe concebirse como un gasto ni como una carga burocrática, sino como una inversión estratégica en sus procesos.

Entendido de este modo, el diagnóstico genera rendimientos claros: reduce la incertidumbre, identifica oportunidades de innovación, optimiza el uso de recursos y alinea a los equipos de trabajo en torno a un sentido de urgencia compartido. Cuando se planifica con oportunidad y se sustenta en criterios técnicos y científicos, el diagnóstico se convierte en un insumo clave para una toma de decisiones más sólida y racional. En última instancia, más que una herramienta, el diagnóstico se configura como un verdadero diferenciador de éxito organizacional.

Referencias

- Caraballo Payares, A. M. (2013). *Evaluación de la Gestión Administrativa Financiera y Comercial de las Cooperativas asociadas a CONFECOOP Caribe*. Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net. https://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1314/index.htm?utm_source=chatgpt.com
- Castellanos Martínez, J. F. (2012). *Diagnóstico del Clima Organizacional: Estudio de caso*. Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Pamplona.
- David, F. R., & David, M. E. (2017). *Strategic management: Concepts and cases 16ª edición*. Pearson Education.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. Décima edición. McGraw-Hill Interamericana.
- Fleitman, J. (1997). *Evaluación integral: Manual para el diagnóstico y solución de problemas de productividad, calidad y competitividad*. McGraw-Hill / Interamericana de México.
- Gutiérrez Pulido, H. (2020). *Calidad y productividad*. Quinta edición. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- INEGI. (2019). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE)*. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2018/doc/ENAPROCE2018Pres.pdf>
- Miklos, T. Maldonado, L. (2000). *Las decisiones políticas: de la planeación a la acción*. Segunda Edición. Siglo XXI editores. México.
- Pexels (2020). *Redes Wifi en el entorno empresarial*. [Fotografía]. Pexels.
- Pexels (2021). *Cultura organizacional*. [Fotografía]. Pexels.
- Real Academia Española. (s. f.). *Diagnóstico*. En *Diccionario de la lengua española*. 23.ª edición. <https://dle.rae.es/diagnostico>
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2018). *Administración estratégica: Teoría y casos*. 21.ª edición. McGraw-Hill Education.
- Velázquez, E. (2009). *Calidad de la gestión administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa*.

Diseño estratégico y optimización de redes WiFi empresariales. Aplicación profesional de Ekahau para entornos corporativos

Por: Ing. Javier Martínez Cerón

Resumen

La infraestructura WiFi se ha convertido en un componente crítico para la continuidad operativa de las organizaciones modernas. Este documento presenta un enfoque corporativo para el diseño, validación y optimización de redes inalámbricas empresariales mediante el uso de Ekahau, herramienta líder en modelado predictivo y análisis WLAN. El objetivo es asegurar cobertura, capacidad y desempeño alineados con los requerimientos del negocio, minimizando riesgos operativos y optimizando la inversión en infraestructura tecnológica.

Palabras clave:

Infraestructura WiFi, redes inalámbricas empresariales, Ekahau, modelado predictivo WLAN y optimización de redes.

Abstract

WiFi infrastructure has become a critical component for ensuring the operational continuity of modern organizations. This document presents a corporate approach to the design, validation, and optimization of enterprise wireless networks through the use of Ekahau, a leading tool for predictive modeling and WLAN analysis. The objective is to ensure coverage, capacity, and performance aligned with business requirements, while minimizing operational risks and optimizing investment in technological infrastructure.

Keywords: WiFi infrastructure, enterprise wireless networks, Ekahau, predictive WLAN modeling, and network optimization.

1. Retos Actuales en Redes WiFi Corporativas

- Alta densidad de usuarios y dispositivos.
- Aplicaciones sensibles a latencia (VoWiFi, videoconferencia, ERP en nube).

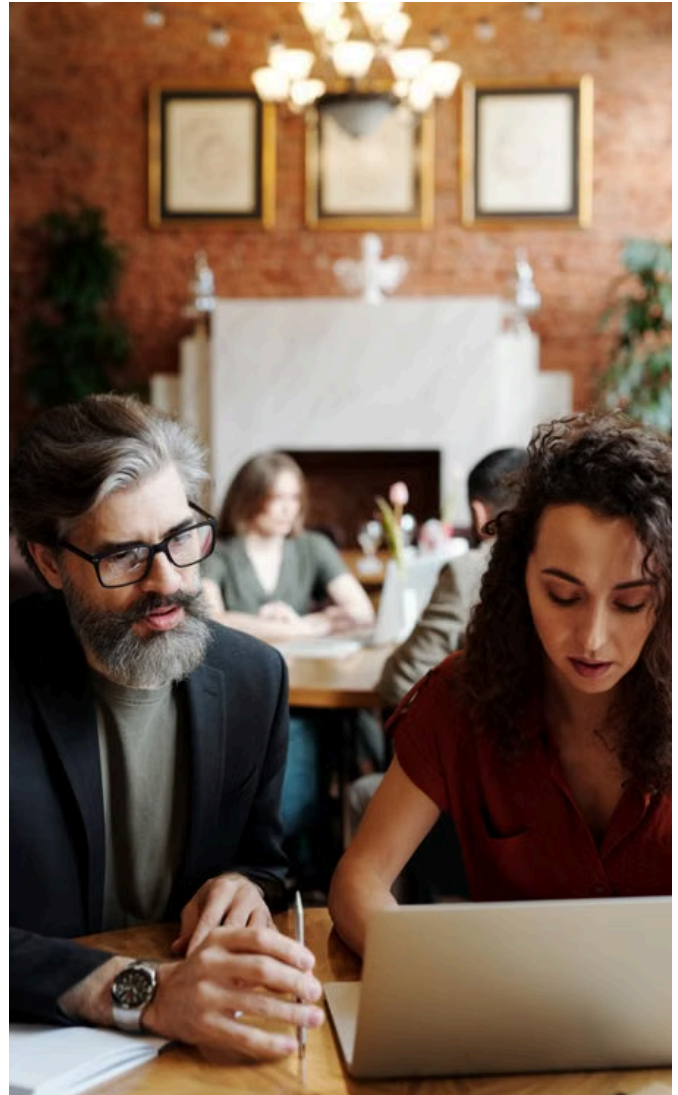


Figura 1. Redes Wifi en el entorno empresarial
Fuente: Pexel (2020).

[https://www.magnific.com/es/foto-gratis/gente-](https://www.magnific.com/es/foto-gratis/gente-negocios-que-usa-)

[negocios-que-usa-internet_4246721.htm#fromView=search&page=1&position=5&uuid=fca787bc-ff62-4d5c-baf1-d956e5a04eef&query=conectivismo](https://www.magnific.com/es/foto-gratis/gente-negocios-que-usa-internet_4246721.htm#fromView=search&page=1&position=5&uuid=fca787bc-ff62-4d5c-baf1-d956e5a04eef&query=conectivismo)

- Incremento de dispositivos IoT.
- Migraciones a WiFi 6, 6E y próximamente WiFi 7.
- Expectativa de disponibilidad cercana al 100%. Sin un diseño profesional, estos factores pueden provocar degradación de desempeño y aumento en incidentes.

2. Metodología Profesional con Ekahau

Fase 1 Diseño Predictivo:

Simulación de cobertura considerando planos arquitectónicos, materiales y modelos específicos de Access Points.

Fase 2 Validación en Sitio:

Site survey activo y pasivo para validar RSSI, SNR, interferencias, roaming y cumplimiento de SLA.

Fase 3 Optimización Continua:

Análisis de espectro, ajuste de potencia, planeación de canales y evaluación de capacidad.

3. Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)

Indicador	Valor Recomendado Corporativo
RSSI mínimo	-67 dBm
SNR	> 25 dB
Ancho de canal	20 MHz en alta densidad
Airtime Usage	< 60% promedio
Pérdida de paquetes	< 1%

4. Beneficios Corporativos

- Reducción de incidentes y tickets de soporte.
- Mayor productividad organizacional.
- Optimización de inversión en infraestructura WLAN.
- Mejora en experiencia de usuario final.
- Base sólida para futuras migraciones tecnológicas.

Conclusión

El diseño profesional de redes WiFi-empresariales no debe considerarse un gasto, sino una inversión estratégica. La implementación de metodologías basadas en Ekahau permite transformar la red inalámbrica en un habilitador clave del negocio, garantizando estabilidad, escalabilidad y preparación tecnológica a largo plazo.

Licenciatura Administración de Negocios Turísticos



Prepárate para liderar el futuro del turismo con una carrera que combina excelencia académica, visión internacional y formación práctica real. En la Universidad Intercontinental formamos profesionales capaces de transformar la industria desde una perspectiva sustentable, innovadora y global.

Nuestro modelo académico te conecta desde el inicio con el mundo laboral:

- 60% práctico, con más de 3,000 horas de experiencia profesional reales.
- Prácticas internacionales en destinos como: España, Dubai, Tailandia, Portugal, París, Punta Cana, EE UU, en organizaciones de alto nivel.
- Certificación en idiomas: Tu Ventaja Global.
- Formación integral con actividades culturales, deportivas y de desarrollo humano.

Porque el turismo hoy exige más que teoría: exige líderes preparados para actuar, transformar y conectar con el mundo.



PERFIL DE INGRESO

Inserción Laboral

- Si buscas involucrarte en el mundo del turismo con una vocación de servicio y con una visión administrativa, emprendedora y respeto por el medio ambiente, la Licenciatura en Administración de Negocios Turísticos es la elección perfecta para ti.
- Serás un profesional con visión global, altamente capacitado para crear, dirigir y reinventar experiencias turísticas en distintos sectores, tanto a nivel nacional como internacional.

Licenciatura Administración y Dirección Estratégica



La Licenciatura en Administración y Dirección Estratégica te capacita para liderar con visión global y estratégica, administrar eficientemente recursos y gestionar proyectos innovadores con responsabilidad y creatividad.

Quien estudia esta licenciatura tiene como campo laboral:

- Gerente o directivo de cualquier empresa privada nacional o internacional, de cualquier tamaño y de todos los sectores económicos.
- Gerente de áreas funcionales en cualquier empresa: recursos humanos, logística de compras, auditoría interna, planeación estratégica, etc.
- Gerente o directivo en cualquier organismo de la administración pública.
- Especialista en firmas de consultoría empresarial.
- Asesor independiente en todos los campos de la administración.
- Líder de proyecto para la creación de negocios.



PERFIL DE INGRESO

PERFIL DE EGRESO

- Para cursar la Licenciatura en Administración y Dirección Estratégica, necesitas interés en los negocios, habilidades informáticas, capacidad de negociación y resolución, habilidades de comunicación, adaptabilidad, resiliencia y actitud crítica y propositiva.
- Al finalizar la Licenciatura en Administración y Dirección Estratégica, desarrollarás estrategias empresariales para competir a nivel global y local, liderarás proyectos con integridad y ética, y aplicarás el proceso administrativo con eficiencia y calidad.

Agradecimiento a la

Universidad Intercontinental

por todo el apoyo y facilidades prestadas en la realización de esta
Revista Digital.

Así como a todos los que de manera directa o indirecta sumaron
voluntades, aportaron ideas y colaboraron entusiastamente para
hacer posible y concretar la

Edición 1 Nexus Negocios 360



NEXUS *negocios* 36

DIVISIÓN DE NEGOCIOS



CONTÁCTANOS
55 5487 1400 Ext. 1492 y 1493
revista.nexus@uic.edu.mx



Insurgentes Sur 4303, Santa Úrsula Xitla, Alcaldía Tlalpan, Ciudad de México