UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CUAUTLA

"LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO, LOS RECURSOS HUMANOS Y LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS EN LA ADOPCIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO: UN ESTUDIO DE DOS PYMES RESTAURANTERAS EN CUAUTLA, MORELOS"

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN CIENCIAS SOCIALES

PRESENTA
LIC. ALEJANDRA DÍAZ BUSTAMANTE

DIRECTOR
DR. ALEJANDRO GARCÍA GARNICA

COMITÉ REVISOR:
DRA. KAREN RAMÍREZ GONZÁLEZ
DRA. ROSA AZALEA CANALES GARCÍA

COMITÉ AMPLIADO:
DRA. LUZ MARINA IBARRA URIBE
DR. BENJAMÍN BAZALDÚA MUÑOZ

CUAUTLA, MORELOS, NOVIEMBRE 2026

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada etapa de este camino. Su fidelidad, gracia y amor me sostuvieron en los momentos de incertidumbre y me permitieron culminar este proyecto, recordándome que todo esfuerzo realizado con perseverancia tiene un propósito.

A mis hijos, Konstantin y Ekaterina, quienes representan la mayor motivación de mi vida. Cada página escrita, cada desvelo y cada esfuerzo realizado tuvieron como inspiración el deseo de construir un mejor futuro para ustedes. Gracias por enseñarme que el amor también es una fuerza inagotable de fortaleza. A mis padres y a mi familia, por su cariño, sus palabras de aliento y su apoyo constante, los cuales fueron fundamentales para alcanzar esta meta.

A mi director de tesis, Dr. Alejandro García Garnica, por su orientación y el tiempo dedicado a este trabajo. Sus aportaciones contribuyeron de manera significativa al fortalecimiento de esta investigación y a mi formación académica.

A los propietarios y colaboradores de las Pymes, por abrir las puertas de sus empresas y compartir generosamente su experiencia y conocimientos. Sin su disposición y confianza, esta investigación no habría sido posible.

Finalmente, agradezco a la Universidad Autónoma del Estado de Morelos y a los profesores de la Maestría en Ciencias Sociales por los conocimientos compartidos y por contribuir a mi crecimiento profesional.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN **1**

Justificación y Relevancia de la Investigación 4

Objetivos, Preguntas y Tesis de la Investigación 5

Estructura de la Tesis 6

Limitaciones de la Investigación 6

CAPÍTULO 1. ESTADO DEL ARTE SOBRE LOS PROCESOS QUE INTERVIENEN EN LA ADOPCIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LAS PYMES **8**

1.1. Estudios Internacionales sobre la Adopción del Comercio Electrónico en Pymes 8

1.2. Estudios Nacionales sobre la Adopción del Comercio Electrónico en Pymes 14

1.3. Estudios Regionales sobre la Adopción del Comercio Electrónico en Pymes 15

CAPÍTULO 2. COMERCIO ELECTRÓNICO, LIDERAZGO, RECURSOS HUMANOS, RECURSOS TECNOLÓGICOS Y PYMES: UN ANÁLISIS CONCEPTUAL **24**

2.1. Comercio electrónico: definición, características, tipos, ventajas y desventajas e importancia 24

2.2. Procesos que intervienen en la adopción del comercio electrónico en Pymes 28

2.3. Liderazgo: definición, cualidades del líder e importancia 30

2.4. Recursos Humanos: definición, características e importancia 33

2.5. Recursos Tecnológicos: contexto, definición, disponibilidad e importancia 39

2.6. Pymes: características, clasificación e importancia 42

CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO **45**

3.1. Filosofía de la investigación 45

3.2. Enfoque para el desarrollo de la teoría 46

3.3. Elección metodológica 46

3.4. Estrategia metodológica: estudios de caso múltiples 47

3.5. Horizonte temporal 49

3.6. Técnicas para la recopilación de datos 49

3.7. Matriz de Operacionalización 50

3.8. Muestra 55

3.9. Criterios de inclusión, codificación de las entrevistas y análisis de la información 56

3.10. Alcance de la investigación y cuestiones éticas 57

CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN SOBRE LA ADOPCIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO 60

4.1. Panorama actual de las Pymes en Cuautla, Morelos 60

4.2. Caracterización de las empresas estudiadas 61

4.2.1. Corredor Gastronómico Hacienda La Pastora 61

4.2.2. Antojería La Tertulia 65

4.3. Adopción del Comercio Electrónico en las Pymes estudiadas 66

4.4. Liderazgo y Adopción del Comercio Electrónico 69

4.4.1. Actitud positiva 69

4.4.2. Visión de futuro 71

4.4.3. Competencia del líder 73

4.5. Recursos Humanos y Adopción del Comercio Electrónico 75

4.5.1. Evaluación de las necesidades de capacitación 76

4.5.2. Diseño del programa de capacitación 78

4.5.3. Implementación de la capacitación 80

4.5.4. Evaluación de la capacitación 82

4.6. Recursos Tecnológicos y Adopción del Comercio Electrónico 83

4.7. Discusión Integradora de Hallazgos 85

CONCLUSIONES **89**

BIBLIOGRAFÍA **93**

ANEXOS **103**

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Procesos que intervienen en la adopción del comercio electrónico en el ámbito internacional	17
Tabla 2. Procesos que intervienen en la adopción del comercio electrónico en el ámbito nacional	19
Tabla 3. Procesos que intervienen en la adopción del comercio electrónico en el ámbito regional	20
Tabla 4. Tipos de comercio electrónico	27
Tabla 5. Cualidades del líder	32
Tabla 6. Actividades de la ARH	34
Tabla 7. Estratificación de Pymes	44
Tabla 8. Matriz de operacionalización de hipótesis	51
Tabla 9. Matriz de identificación de variables e indicadores 1	52
Tabla 10. Matriz de identificación de variables e indicadores 2	53
Tabla 11. Codificación de las entrevistas	56
Tabla 12. Comparación de las empresas estudiadas	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Estratégico de la Capacitación 35

Figura 2. Evaluación de las Necesidades de Capacitación 36

Figura 3. Criterios para evaluar la capacitación 38

Figura 4. Categorías de análisis 44

Figura 5. *Research Onion* o Cebolla de la Investigación 45

Figura 6. Tipos y técnicas de muestreo utilizados 56

Figura 7. Cuestiones éticas en las diferentes etapas de la investigación 59

Figura 8. Organigrama General Corredor Gastronómico Hacienda La Pastora 63

Figura 9. Organigrama Turno Matutino 64

Figura 10. Organigrama Operativo Turno Vespertino 64

Figura 11. Organigrama Antojería La Tertulia 66

INTRODUCCIÓN

Existen distintas maneras de definir a las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), debido a que su conceptualización puede variar según los criterios establecidos por cada país, institución o sector económico. Algunas definiciones consideran principalmente el número de trabajadores, mientras que otras incorporan elementos como el volumen de ventas, los ingresos obtenidos o la actividad económica desarrollada.

Como una primera aproximación al concepto, la Real Academia Española y la Asociación de Academias de la Lengua Española (s.f.) describen a la Pyme como una empresa con un número reducido de trabajadores y un moderado volumen de facturación. Además de estos criterios relacionados con su tamaño, Pérez Rendón et al. (2017) señalan que las Pymes suelen combinar estructuras organizacionales flexibles, estrategias informales y recursos limitados. También indican que su supervivencia es menor en comparación con la de las grandes empresas.

A pesar de estas dificultades, las Pymes, junto con las microempresas, contribuyen al desarrollo económico de países con distintos niveles de industrialización, incluido México (Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República, 2002). Su importancia también se refleja en la generación de empleo y su aportación al producto interno bruto (PIB), así como el impulso al consumo, la reactivación económica y la recaudación de impuestos[1](Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República, 2002).

En México, las variables y parámetros para clasificar a las Pymes han cambiado constantemente (Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República, 2002). Conforme al acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación por la Secretaría de

[1] Las MiPymes en México contribuyen en un 52% al Producto Interno Bruto (PIB) y generan más del 70% de los empleos nacionales (Secretaría de Economía, 2009).

Economía (2009), el treinta de junio de dos mil nueve, la estratificación de las Pymes comprende los siguientes indicadores: sector, número de trabajadores y ventas anuales en millones de pesos. Dado que este estudio se centra en las Pymes del sector servicios de preparación de alimentos y bebidas debido a que en el año 2022 esta actividad se posicionó como una de las categorías preferidas por los consumidores para la compra en línea (Asociación Mexicana de Venta Online [AMVO], 2022), se atenderá la estratificación de acuerdo con los criterios fijados para el sector de servicios.

A este respecto, dentro del sector de servicios se consideran pequeñas empresas a aquellas que emplean de 11 a 50 trabajadores y registran ventas totales anuales que van de los 4.01 hasta los 100 mdp. Por su parte, pueden ser consideradas medianas empresas, las organizaciones que tengan de 51 a 100 empleados y generen de 100.01 a 250 mdp en ventas totales anuales (Secretaría de Economía, 2009).

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2022) había un total de 4.9 millones de establecimientos en 2019 en México, de los cuales el 99.8% son MiPymes. Para el caso de Cuautla, Morelos, la cantidad de unidades económicas para el año 2014 se ubicó en 12,235 establecimientos, cantidad que engloba a las MiPymes (INEGI, s.f.-e).

En el actual entorno en que se desempeñan las Pymes, el uso de las TIC[2] es indispensable ya que estas representan un componente básico para integrar sus actividades operativas (Pérez Rendón et al., 2017, p. 51). De acuerdo con Hsu (2011) el comercio electrónico se ha convertido en la aplicación de tecnología de la información más prometedora que se ha presenciado hasta la fecha (p. 734). Una cantidad cada vez mayor de empresas se están

[2] Tecnologías de la Información y la Comunicación.

interesando en el comercio electrónico como una forma de mejorar la eficiencia empresarial (Baršauskas et al., 2008, p. 72).

Cabe mencionar que el comercio electrónico describe el proceso de compra, venta o intercambio de productos, servicios e información mediante redes de computadoras, incluyendo Internet (Turban et al., 2010, como se citó en Quintero Geraldo et al., 2014). Su nacimiento se remonta a los años 70 con la aparición de la transmisión electrónica de fondos (EFT o *Electronic Funds Transfer*) (Fernández Portillo, 2015).

Este sistema comenzó a utilizarse por las instituciones financieras para transferir fondos entre cuentas bancarias, reduciendo el uso de los cheques y permitiendo un funcionamiento mucho más rápido y eficiente (Fernández Portillo, 2015, p. 20).

La primera expansión y llegada del comercio electrónico a empresas no financieras, se produjo en Estados Unidos en 1975, por parte del sector transporte, con la aparición del *Electronic Data Interchange* (EDI) o Intercambio Electrónico de Datos[3] (Fernández Portillo, 2015, p. 21). Con relación a esto, el autor señala que este método de trabajo surgió como alternativa al uso de documentos en papel, produciéndose un ahorro en costes y una disminución de los errores contables, agilizando las transacciones comerciales y prestando un servicio más rápido a los clientes (Fernández Portillo, 2015).

Respecto al valor del comercio electrónico a nivel mundial, la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2021), reportó que para el 2019 las ventas alcanzaron los 26.7 billones de dólares, lo equivalente al 30% del producto interior bruto mundial de 2019. En el caso de México, el comercio electrónico ha registrado tendencias alcistas en su crecimiento. De

[3] Los EDI son sistemas que consisten en la entrega y recepción recíprocas de documentos de carácter comercial, administrativo, contable y/o de similares características, (albaranes, facturas, órdenes de compra, etc.) en formato normalizado tanto en contenido, como en forma y significado (Fernández Portillo, 2015, p. 21).

acuerdo con datos proporcionados por Statista (2023) para nuestro país, el valor del mercado del comercio electrónico alcanzó los 38,800 millones de dólares estadounidenses en 2021, incrementándose en un 33% con respecto al año anterior, cuando el comercio electrónico se valuó en alrededor de 29,000 millones de dólares.

Es así como las empresas adoptan el comercio electrónico por una variedad de razones: aumentar las ventas, reducir costos, proporcionar un mejor servicio al cliente, reunir información del mercado, mejorar la productividad, así como descubrir y retener nuevos clientes (Karakaya y Shea, 2008, como se citó en Poorangi et al., 2013, p. 1595). No obstante, a pesar de las mejoras percibidas a través del uso del comercio electrónico, no son muchos los gerentes que recurren a la ayuda de esta herramienta (Figueroa González, 2015).

A partir de la revisión de la literatura, se encuentra que el liderazgo de los propietarios de las Pymes expresado en cualidades como la actitud positiva, la visión de futuro y la competencia; la disponibilidad de los recursos tecnológicos y la capacitación de recursos humanos intervienen en la adopción del comercio electrónico por parte de estas empresas (Le et al., 2012; Stockdale y Standing, 2006; Scupola, 2009; Govinnage y Sachitra, 2019; Quintero Geraldo et al., 2014; Alam, Ali y Jani, 2011).

Justificación y Relevancia de la Investigación

La pertinencia de esta investigación radica en la escasez de estudios publicados sobre la adopción del comercio electrónico en Pymes en economías emergentes (Sánchez Torres y Juárez Acosta, 2017) como es el caso de México. Aunado a esto, se encuentra la falta de literatura sobre el tema de investigación en el municipio de Cuautla, Morelos.

Objetivos, Preguntas y Tesis de la Investigación

El objetivo general de la investigación es comprender y explicar cómo el liderazgo, la capacitación de los recursos humanos y la disponibilidad de recursos tecnológicos intervienen en la adopción del comercio electrónico en dos Pymes restauranteras en Cuautla, Morelos.

Para alcanzar este propósito, se establecieron los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar de qué manera la actitud positiva, la visión de futuro y las competencias de los propietarios se vinculan con la adopción del comercio electrónico.
2. Comprender cómo la capacitación de los recursos humanos contribuye a la implementación del comercio electrónico.
3. Examinar el papel que desempeña la disponibilidad de recursos tecnológicos en el funcionamiento de este tipo de comercio.

En correspondencia con estos objetivos, la pregunta general que orienta la investigación es la siguiente: ¿Cómo intervienen el liderazgo de los propietarios, la capacitación de los recursos humanos y la disponibilidad de recursos tecnológicos en la adopción del comercio electrónico en dos Pymes restauranteras en Cuautla, Morelos?

De esta pregunta se derivan las siguientes preguntas específicas:

1. ¿Cómo responden los propietarios a los retos del comercio electrónico y qué relación tienen sus conocimientos, experiencia y visión de futuro con las decisiones que toman sobre esta modalidad de venta?
2. ¿Cómo identifican las empresas las necesidades de capacitación del personal, qué modalidades emplean y cómo valoran los resultados obtenidos?

3. ¿Con qué recursos tecnológicos cuentan las empresas y cómo influye su disponibilidad y suficiencia en la operación de las ventas en línea?

Finalmente, la tesis de esta investigación plantea que la disponibilidad de tecnología favorece la adopción del comercio electrónico cuando se acompaña de un liderazgo que orienta su uso y de la capacitación del personal para integrarla en las actividades del negocio.

Estructura de la Tesis

El presente documento se estructura en cuatro capítulos, además de la introducción, las conclusiones, las referencias bibliográficas y los anexos. La introducción contextualiza el tema de investigación y presenta su justificación, los objetivos, las preguntas, la tesis de investigación, las limitaciones y la organización del documento. El capítulo primero reúne el estado del arte sobre la adopción del comercio electrónico en las Pymes, mientras que el segundo capítulo desarrolla el marco conceptual que sustenta las categorías de análisis. El capítulo tercero expone el diseño metodológico utilizado en la investigación. El capítulo cuarto presenta el análisis y discusión de los resultados obtenidos en las dos Pymes restauranteras estudiadas. Finalmente, el apartado de conclusiones sintetiza los principales hallazgos derivados del análisis y explica cómo estos permiten responder a los objetivos y preguntas de investigación. Asimismo, se plantean recomendaciones para futuras investigaciones. Después se presentan las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes.

Limitaciones de la Investigación

Este estudio tiene algunas restricciones que deben considerarse al interpretar sus resultados. En primer lugar, la investigación se desarrolló mediante una estrategia de estudio de casos múltiples aplicada a dos Pymes. Por consiguiente, los hallazgos corresponden a las características y

condiciones particulares de las empresas analizadas y no pretenden generalizarse estadísticamente a la totalidad de las Pymes del sector restaurantero.

En cuanto a las personas entrevistadas, únicamente participaron las personas propietarias de las dos empresas. Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de tres y dos horas, respectivamente, y permitieron explorar ampliamente sus experiencias. Sin embargo, no fue posible realizar visitas adicionales para entrevistar a otros trabajadores. Por ello, sus testimonios no pudieron contrastarse con las experiencias del personal que participa en la operación del comercio electrónico, lo que limita la diversidad de perspectivas consideradas en el estudio.

Asimismo, la investigación se realizó desde un enfoque cualitativo mediante entrevistas semiestructuradas a profundidad y observación no participante. En consecuencia, los resultados reflejan las experiencias y percepciones de los participantes, así como las condiciones observadas durante el trabajo de campo. Otra limitación fue la escasa disponibilidad de información especializada y estadísticas oficiales sobre la adopción del comercio electrónico en las Pymes de Cuautla, Morelos. Esta situación hizo necesario recurrir a investigaciones y fuentes oficiales de los ámbitos estatal, nacional e internacional para fortalecer el estado del arte y el marco conceptual.

Finalmente, debido al carácter transversal del estudio, la información se obtuvo durante un periodo determinado (mayo a julio de 2024) y no permitió analizar la evolución de la adopción del comercio electrónico a lo largo del tiempo. Estas limitaciones no disminuyen la relevancia de la investigación, sino que delimitan el alcance de sus resultados y permiten interpretarlos dentro del contexto específico de las empresas estudiadas.

CAPÍTULO 1. ESTADO DEL ARTE SOBRE LOS PROCESOS QUE INTERVIENEN EN LA ADOPCIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LAS PYMES

El problema sobre la adopción del comercio electrónico ha sido estudiado ampliamente (Villa, M Ruiz, Valencia y Picón, 2018); no obstante, son escasos los estudios publicados sobre la adopción del comercio electrónico en Pymes en economías emergentes, concentrándose estos en las regiones de Asia, África, centro y sur de América (Sánchez Torres y Juárez Acosta, 2017).

Es por ello que el presente capítulo tiene como objetivo mostrar el contexto de la adopción del comercio electrónico a través del análisis de los estudios relacionados con los procesos que favorecen o dificultan esta práctica comercial. Para ello, el capítulo se divide en tres apartados: el primer apartado aborda los estudios de índole internacional, su contexto, resultados y las semejanzas y diferencias entre los mismos. El segundo apartado analiza los estudios para el caso de México y sus resultados. Por último, el tercer apartado engloba los estudios sobre casos específicos de algunos estados del país.

1.1. Estudios Internacionales sobre la Adopción del Comercio Electrónico en Pymes

Primeramente, Poorangi et al. (2013) realizaron un análisis sobre las diferentes dimensiones de la adopción del comercio electrónico entre Pymes en Malasia. Estos autores pusieron énfasis en los factores de la teoría de la difusión de innovaciones, específicamente la ventaja relativa[4], la compatibilidad[5], la posibilidad de prueba[6], la observabilidad[7] y la complejidad[8] para explicar la adopción del comercio electrónico entre las Pymes de Malasia. A través de 120 cuestionarios

[4] Ventaja relativa es el grado en que una innovación se realiza o percibe como mejor que la idea que reemplaza (Poorangi et al., 2013, p. 1597).

[5] Compatibilidad se define como el grado en que una innovación se percibe como compatible con los valores existentes, las experiencias pasadas y las necesidades de los adoptantes potenciales (Poorangi et al., 2013, p. 1597).

[6] El término en inglés *trialability*, se refiere al grado en que una innovación puede ser probada o piloteada y modificada (Poorangi et al., 2013, p. 1597).

[7] La observabilidad hace referencia al grado en que los resultados de la innovación son visibles para los demás (Poorangi et al., 2013, p. 1597).

[8] Complejidad es el grado en que una innovación se percibe como difícil de entender y utilizar (Poorangi et al., 2013, p. 1597).

aplicados a directivos de los sectores manufacturero, de servicios y agrícola por medio del correo electrónico, los autores encontraron que el crecimiento en la adopción del comercio electrónico en las Pymes de Malasia se relacionaba significativamente con el equipo directivo y no con los empleados. Asimismo, los autores hallaron que la complejidad no explica la adopción del comercio electrónico en las Pymes malayas, mientras que la ventaja relativa sí.

Por otra parte, una investigación también realizada en Malasia es la de Alam et al. (2011) quienes examinaron los determinantes en la adopción del comercio electrónico en 200 Pymes de Klang Valley mediante la aplicación de cuestionarios a propietarios o gerentes de alto nivel de las empresas. Los autores desarrollaron un modelo con siete factores explicativos de la adopción, a saber, la ventaja relativa, la compatibilidad, la facilidad de uso percibida[9] y la preparación organizacional[10], la seguridad, los costos percibidos de innovación-adopción y las características de los gerentes. Los autores hallaron que la ventaja relativa, la compatibilidad, la preparación organizacional, las características del gerente y la seguridad tuvieron un impacto significativo en la adopción del comercio electrónico.

En relación con esto, otro estudio llevado a cabo en Asia es el de Le et al. (2012) quienes realizaron un análisis desde una perspectiva gerencial sobre los principales factores que impulsan la adopción del comercio electrónico en Pymes vietnamitas. En esta investigación Le et al. (2012) utilizaron la técnica de encuestas en 926 gerentes de Pymes. Los autores identificaron la importancia de 16 factores agrupados en 4 categorías11 en la explicación del problema. No obstante, encontraron que 9 factores presentaron efectos positivos estadísticamente significativos: el conocimiento de los

9 Se define como "el grado en que una persona cree que usar un sistema en particular sería libre de esfuerzo" (Davis, 1989, como se citó en Alam et al., 2011).

10 Hace referencia a las capacidades tecnológicas y el nivel de uso de conocimientos y habilidades innovadores de la empresa (Dosi, 1991, como se citó en Alam et al., 2011)

11 Estas categorías son: ambientales, organizacionales, gerenciales (perfil y actitud de los gerentes) y tecnológicas.

empleados sobre el comercio electrónico, los recursos de la empresa, el tamaño de la empresa, las actitudes de los gerentes hacia innovación, la intensidad de la competencia, el apoyo de las industrias, el apoyo del gobierno, el comportamiento de proveedores y compradores y la compatibilidad de la innovación. Por otra parte, la complejidad de la innovación y el riesgo percibido presentaron efectos negativos estadísticamente significativos. Finalmente, los cinco factores que no resultaron estadísticamente significativos fueron Las otras variables no estadísticamente significativas fueron: la orientación estratégica de la empresa, orientación a la globalización de la firma, el conocimiento del gerente sobre las tecnologías de la información y de comercio electrónico, la infraestructura de tecnología de la información nacional y las ventajas relativas percibidas.

Por su parte, Govinnage y Sachitra (2019) abordaron también la problemática de la adopción del comercio electrónico en Asia, particularmente en Sri Lanka, por medio de 154 cuestionarios estructurados. En este trabajo se identificaron las siguientes variables como cruciales en la adopción del comercio electrónico: beneficios percibidos, alfabetización informática, apoyo gubernamental e infraestructura tecnológica. Sin embargo, los autores hallaron que el factor relacionado a los beneficios percibidos no tuvo una influencia significativa en la adopción del comercio electrónico, ya que las Pymes en cada nivel de adopción percibieron estos beneficios de manera diferente. Además, encontraron que hay una relación negativa entre la infraestructura tecnológica y la adopción del comercio electrónico, pudiendo esto ser así por los atentados terroristas que sufrió la isla en abril de 2019, en donde el gobierno prohibió las redes sociales varias veces, lo que pudo haber afectado gravemente a las Pymes que realizaron sus negocios con el apoyo de estos medios de comunicación social.

Para el caso de África, podemos encontrar el trabajo hecho por Saffu et al. (2008) quienes examinaron si las percepciones de valor estratégico de empresarios ghaneses sobre el comercio electrónico influyeron en su decisión de adoptarlo. Al respecto, los autores aplicaron cuestionarios estructurados mediante entrevistas cara a cara a 107 gerentes, y encontraron que en efecto existe una relación positiva y significativa entre las percepciones de valor estratégico y la adopción comercio electrónico. Además, los autores hallaron que la utilidad percibida fue el factor predictor más fuerte en la adopción del comercio electrónico.

Por otra parte, Grandon y Pearson (2004) estudiaron la situación de los adoptantes y no adoptantes del comercio electrónico en gerentes o propietarios de Pymes de la región del BíoBío en Chile, esto a través de cuestionarios enviados por correo electrónico a 83 gerentes. En esta investigación se consideraron ocho factores potenciales en la discriminación de adoptantes y no adoptantes, concretamente preparación organizacional, compatibilidad, presión externa, facilidad de uso percibida, utilidad percibida, apoyo organizacional, productividad gerencial, y ayuda en la toma de decisiones estratégica[12]. Los autores concluyeron que los gerentes chilenos más receptivos a adoptar el comercio electrónico poseen los recursos financieros y técnicos para su implementación, ven el comercio electrónico como un aumento de la productividad gerencial y un apoyo a las decisiones estratégicas, sienten presión externa, perciben el comercio electrónico como compatible

[12]Las palabras *organizational readiness* o "preparación organizacional" se refieren a la disponibilidad de los recursos financieros y tecnológicos para adoptar comercio electrónico (adaptado de Iacovo et al., 1995). El término *external pressure* o "presión externa" alude a la presión directa o indirecta ejercida por los competidores, social referentes, otras firmas, el gobierno y la industria para adoptar el comercio electrónico (basado en Iacovo et al., 1995). La frase *perceived ease of use* o "facilidad de uso percibido" sugiere el grado en que un individuo cree que usar el comercio electrónico será libre de esfuerzo (basado en Davis, 1989). La expresión *perceived usefulness* o "utilidad percibida" es el grado en que una persona cree que usar el comercio electrónico mejoraría su rendimiento laboral (basado en Davis, 1989). El vocablo *organizational support* o "apoyo organizacional" hace referencia al apoyo a la toma de decisiones y alianzas de cooperación en la industria (adaptado de Subramanian y Nosek, 2001). El término *managerial productivity* o "productividad gerencial" alude a la percepción de los gerentes de que el comercio electrónico proporciona mejor acceso a la información, ayuda en la gestión del tiempo, mejora la comunicación entre gerentes, etc. (adaptado de Subramanian y Nosek, 2001). La expresión *strategic decision aids* o "ayuda en la toma de decisiones estratégicas" involucra las percepciones de los gerentes de que el comercio electrónico apoya decisiones estratégicas (adaptado de Subramanian y Nosek, 2001).

con las prácticas preferidas de trabajo y con la estructura tecnológica de la empresa, y asimismo perciben el comercio electrónico como de utilidad para sus firmas.

Con respecto al continente de Oceanía, el trabajo de Stockdale y Standing (2006) buscó analizar las trayectorias de adopción del comercio electrónico de Pymes de Nueva Zelanda y Australia por medio de cuatro seminarios y la interacción con los grupos de interés[13]. Al hacerlo, los autores identificaron cinco tipos de empresas*: landlubbers*, *toe dippers, paddlers*, *waders* y *swimmers*[14]. De igual forma, los autores encontraron que el entusiasmo del propietario y la actividad de las empresas dentro del sector industrial tuvieron una fuerte influencia sobre la adopción del comercio electrónico; y que la falta de tiempo fue un inhibidor de la adopción.

En cambio, Scupola (2009) realizó un estudio sobre el problema en Pymes de Dinamarca y Australia mediante cuestionarios y entrevistas cualitativas con los directores ejecutivos y gerentes de Pymes. Scupola se apoyó en el marco de la teoría Tecnología-Organización-Entorno (TOE por sus siglas en inglés) para seleccionar los factores que podrían incidir en la adopción del comercio electrónico en las mismas. Respecto a la tecnología destacaron los siguientes factores: la ventaja relativa, las barreras y beneficios percibidos, y las tecnologías relacionadas al comercio electrónico (cámara digital, el escáner, las videoconferencias, etc.). Dentro del entorno o ambiente se

[13] Las partes interesadas incluyeron funcionarios federales de desarrollo de pequeñas empresas y personal de cámaras de comercio, centros de empresas comerciales y oficinas de desarrollo regionales.

[14] El término *landlubbers* o "marineros de agua dulce" hace referencia a los grupos de Pymes que no tienen intención de expandirse, están contentos con el *status quo* y no ven una razón para poseer una computadora (Stockdale y Standing, 2006). La expresión toe *dippers* o "los que se mojan los dedos de los pies" alude a Pymes que tienen necesidades informáticas básicas y habilidades limitadas para usarlas, tienen poca ambición de crecer más allá de su tamaño actual y una desconfianza innata de la industria de la Tecnología de la Información (TI), además de que consideran los servicios de TI caros e ineficientes (Stockdale y Standing, 2006). La palabra *paddlers* o "remeros" sugiere que las Pymes son participantes del comercio electrónico, pero no realizan ningún negocio a través de él, probablemente tengan correo electrónico y conexión a Internet, pero a menudo dudan de su uso, tienen afán por aprender, pero carecen de confianza en su capacidad para avanzar a un mayor nivel de participación (Stockdale y Standing, 2006). El vocablo *waders* o "vadeadores" señala los grupos de Pymes que por razones de elección o debido a presión de los socios comerciales, se han tenido que trasladar al entorno electrónico (Stockdale y Standing, 2006). Finalmente, la expresión *swimmers* o "nadadores" indica aquellas Pymes que se sienten cómodas con muchas aplicaciones del comercio electrónico y el comercio en línea es una parte integral de su negocio (Stockdale y Standing, 2006).

encontraron el rol del gobierno y la infraestructura de soporte tecnológica. En relación con la organización se resaltaron las características de los gerentes y el apoyo de la alta dirección, el conocimiento y la actitud de los empleados sobre los sistemas de información, y la limitación de los recursos humanos y financieros.

Sumado a esto, Scupola encontró que los factores más significativos en la adopción del comercio electrónico fueron la presión de los clientes, la infraestructura de soporte tecnológico o el acceso y calidad de los servicios de consultoría de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), y las características de los gerentes y el apoyo de la alta dirección. Además, la autora concluyó que los directores generales, especialmente en Australia, empiezan a tener en cuenta las sugerencias de los empleados sobre el comercio electrónico (Scupola, 2009).

Por su parte, MacGregor y Vrazalic (2005) centraron su estudio en las barreras de adopción del comercio electrónico en pequeñas empresas de dos países desarrollados de Europa y Oceanía, específicamente Suecia y Australia. En este estudio 439 pequeñas empresas respondieron al instrumento de encuesta enviado por correo electrónico. Los autores hallaron que las barreras de adopción al comercio electrónico de las empresas se pueden agrupar con base en los siguientes factores: si el comercio electrónico es demasiado difícil o si el comercio electrónico resulta inadecuado para el negocio.

En resumen, algunos de los factores clave identificados en la revisión de literatura internacional que influyen en la adopción del comercio electrónico en Pymes son: características de los gerentes, actitudes de los gerentes hacia la innovación, entusiasmo del propietario, apoyo de la alta dirección, utilidad/beneficios percibidos, alfabetización informática, apoyo gubernamental, infraestructura tecnológica, presión de los clientes, acceso y calidad de los servicios de consultoría de las TIC, conocimiento y actitud de los empleados sobre el comercio electrónico, recursos de la

empresa, tamaño de la empresa, preparación organizacional, intensidad de la competencia, apoyo de las industrias, comportamiento de proveedores y compradores, ventaja relativa, compatibilidad de la innovación, complejidad de la innovación y riesgo percibido.

Por otro lado, los factores que limitan la participación de las Pymes en el comercio electrónico son la falta de tiempo para investigar e identificar sitios web adecuados, la dificultad del uso del comercio electrónico, la inadecuación del tipo de industria o negocio con el comercio electrónico y la limitación de recursos humanos y financieros.

1.2. Estudios Nacionales sobre la Adopción del Comercio Electrónico en Pymes

En el ámbito nacional se identificó un número reducido de trabajos relacionados al tema, Sepúlveda Robles et al. (2016) hicieron un análisis de la adopción del comercio electrónico por medio del uso de cuestionarios aplicados a 71 Pymes del sector agroindustrial mexicano en los 31 estados del país. Los autores propusieron los siguientes 7 submodelos para explicar la adopción del comercio electrónico: factores organizacionales, características técnicas, comunicación, factores ambientales, factores psicológicos y culturales, apoyo gubernamental y el propio submodelo de adopción del comercio electrónico.

Al respecto, los autores hallaron que sólo tres submodelos logran influir directamente en la adopción, a saber, las características técnicas[15], los factores psicológicos y culturales[16], y la comunicación[17]. Dentro del submodelo de características técnicas se desprendieron los siguientes indicadores: experiencia en sistemas de seguridad, seguridad en las transacciones para el cliente,

[15] Son todos aquellos aspectos o variables que configuran el estado e identidad actuales de la empresa (Sepúlveda Robles et al., 2016, p. 56).

[16] Se refiere a los distintos factores que influyen en el comportamiento de compra del consumidor hacia una empresa (Sepúlveda Robles et al., 2016, p. 56).

[17] Consiste en el proceso de emisión y recepción de información de la organización, de manera que se tengan las formas más eficientes para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo (Sepúlveda Robles et al., 2016, p. 56).

costo-beneficio y ventaja percibida. Por su parte, el submodelo factores psicológicos y culturales englobó la recompensa a la lealtad de los clientes, la evaluación de la satisfacción de los clientes, la comodidad con el pago mediante depósito bancario, la comodidad con el pago con tarjeta bancaria, y la comodidad con el uso de PayPal. Respecto al submodelo comunicación, se incluyeron el contacto con el cliente, el uso del Internet, los canales de comunicación, monto de gasto en comunicación y la calidad del servicio online al implementar el comercio electrónico (Sepúlveda Robles et al., 2016)

Por otro lado, la AMVO (2019) hizo un análisis general de las ventas en línea de 408 Pymes de distintos estados de la República a través de encuestas en línea, enfocándose en dos perfiles de empresas, las que ya venden en línea y las que aún no se han insertado en el comercio electrónico. Los resultados del estudio establecieron que los factores principales que detuvieron la adopción del comercio electrónico para las empresas que no venden en línea fueron la falta de experiencia y capacitación interna; y para las empresas que sí venden en línea fueron la falta de inversión y la capacitación interna.

1.3. Estudios Regionales sobre la Adopción del Comercio Electrónico en Pymes

En lo referente a la problemática en las distintas entidades de México, Quintero Geraldo et al. (2014) investigaron la influencia de factores como la utilidad percibida, facilidad de uso percibido, riesgo percibido y actitud en el uso del comercio electrónico en una muestra de 140 propietarios de micro y pequeñas empresas del vestido de Guadalajara, Jalisco. En este estudio el método utilizado fue el cuestionario. Los autores hallaron que los empresarios que han realizado compras por Internet tienen una percepción de mayor utilidad sobre el comercio electrónico que aquellos que no lo han utilizado. Asimismo, encontraron que la actitud fue más positiva para los

empresarios que compraban, vendían y anunciaban a través de Internet que para los empresarios que no utilizaban esta plataforma (Quintero Geraldo et al., 2014).

Figueroa González (2015) buscó analizar y determinar la relación del uso del comercio electrónico en la rentabilidad de las Pymes del sector comercial de Durango capital. El estudio consideró una muestra de 184 Pymes en las que se aplicó un cuestionario de manera personal con el gerente de la empresa. El autor antes mencionado encontró que sí existe una relación entre el uso del comercio electrónico y la rentabilidad de las Pymes y planteó que las que usan el comercio electrónico tienen un porcentaje de rentabilidad mayor en relación con las que no usan esta herramienta. En este sentido, el autor considera la rentabilidad como un factor que impulsa la adopción del comercio electrónico.

Para identificar los procesos asociados con la adopción del comercio electrónico en las Pymes, se revisaron investigaciones de distintos contextos geográficos. Las Tablas 1, 2 y 3 sintetizan los estudios de los ámbitos internacional, nacional y regional, respectivamente, así como sus metodologías y principales hallazgos.

Tabla 1. Procesos que intervienen en la Adopción del Comercio Electrónico en el Ámbito Internacional

Contexto Internacional				
Autores	**Año**	**País (es)**	**Procesos que impulsan y limitan el comercio electrónico**	**Método**
Grandon y Pearson	2004	Chile	Impulsan: preparación organizacional, compatibilidad, utilidad percibida, apoyo organizacional, productividad gerencial, y ayuda en la toma de decisiones estratégicas.	Cuantitativo
MacGregor y Vrazalic	2005	Suecia y Australia	Limitan: la dificultad del uso del comercio electrónico, la inadecuación del tipo de industria o negocio con el comercio electrónico.	Cuantitativo
Stockdale y Standing	2006	Nueva Zelanda y Australia	Impulsan: entusiasmo del propietario y actividad de las empresas dentro del sector industrial. Limitan: falta de tiempo.	Cualitativo
Saffu, Walker y Hinson	2008	Ghana	Impulsan: utilidad percibida.	Cuantitativo
Scupola	2009	Dinamarca y Australia	Impulsan: presión de los clientes, infraestructura de soporte tecnológico o acceso y calidad de los servicios de consultoría de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), características de los gerentes y el apoyo de la alta dirección.	Cualitativo

Contexto Internacional				
Autores	**Año**	**País (es)**	**Procesos que impulsan y limitan el comercio electrónico**	**Método**
			Limitan: limitación de los recursos humanos y financieros.	
Alam, Ali y Jani	2011	Malasia	Impulsan: ventaja relativa, compatibilidad, preparación organizacional, características del gerente y seguridad.	Cuantitativo
Le, Rowe, Truex y Huynh	2012	Vietnam	Impulsan: conocimiento de los empleados sobre el comercio electrónico, recursos de la empresa, tamaño de la empresa, actitudes de los gerentes hacia innovación, intensidad de la competencia, apoyo de las industrias, apoyo del gobierno, comportamiento de proveedores y compradores y compatibilidad de la innovación. Limitan: complejidad de la innovación y riesgo percibido.	Cuantitativo
Poorangi, Khin, Nikoonejad y Kardevani	2013	Malasia	Impulsan: ventaja relativa, compatibilidad, posibilidad de prueba y observabilidad.	Cuantitativo
Govinnage y Sachitra	2019	Sri Lanka	Impulsan: alfabetización informática y apoyo gubernamental.	Cuantitativo

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados en la Tabla.

Tabla 2. Procesos que intervienen en la Adopción del Comercio Electrónico en el Ámbito Nacional

Contexto Nacional				
Autores	**Año**	**País (es)**	**Procesos que impulsan y limitan el comercio electrónico**	**Método**
Sepúlveda Robles, Sepúlveda Jiménez, Pérez Soto y Figueroa Hernández	2016	México	Impulsan: experiencia en sistemas de seguridad, seguridad en las transacciones para el cliente, costo-beneficio y ventaja percibida. Recompensa a la lealtad de los clientes, la evaluación de la satisfacción de los clientes, la comodidad con el pago mediante depósito bancario, la comodidad con el pago con tarjeta bancaria, y la comodidad con el uso de PayPal. Contacto con el cliente, el uso del Internet, los canales de comunicación, monto de gasto en comunicación y la calidad del servicio *online*.	Cuantitativo
AMVO	2019	México	Limitan; falta de experiencia y capacitación interna y para las empresas que sí venden en línea son la falta de inversión y la capacitación interna.	Cuantitativo

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados en la Tabla.

Tabla 3. Procesos que intervienen en la Adopción del Comercio Electrónico en el Ámbito Regional

Contexto Regional				
Autores	**Año**	**País (es)**	**Procesos que impulsan y limitan el comercio electrónico**	**Método**
Quintero Geraldo, Palos Delgadillo y Palos Sosa	2014	México	Impulsan: actitud de los propietarios y utilidad percibida.	Cuantitativo
Figueroa González	2015	México	Impulsan: rentabilidad.	Cuantitativo

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados en la Tabla.

La revisión de estos estudios permite situar el problema de investigación en distintos contextos. Los trabajos internacionales ofrecen un panorama amplio de los procesos relacionados con la adopción del comercio electrónico, mientras que las investigaciones nacionales y regionales aportan referentes más cercanos a las condiciones de las Pymes mexicanas. En conjunto, estos hallazgos orientan el análisis de las empresas del sector restaurantero estudiadas en Cuautla, Morelos.

De esta revisión se desprenden las siguientes conclusiones:

A. Los elementos más mencionados que motivan la adopción del comercio electrónico tanto en el contexto internacional como el nacional se pueden agrupar en las siguientes categorías: Características de los gerentes, características tecnológicas, características ambientales, características organizacionales y características económicas.

B. La categoría asociada al perfil de los gerentes engloba la actitud hacia la innovación, el entusiasmo del propietario y el apoyo de la alta dirección. En la categoría tecnológica se hallan la infraestructura tecnológica, la ventaja relativa, la compatibilidad de la innovación, la complejidad de la innovación, el riesgo percibido, la facilidad de uso y la utilidad percibidas. En lo referente a las características ambientales o del entorno se identifican la presión de los clientes, el apoyo gubernamental, la intensidad de la competencia, el apoyo de las industrias, el comportamiento de proveedores y compradores, y el acceso y calidad de los servicios de consultoría de las TIC. En lo que a las características organizacionales se refiere, destacan: el tamaño de la empresa, los recursos de la empresa, la preparación organizacional, el conocimiento y actitud de los empleados sobre el comercio electrónico, las características técnicas y la comunicación. Finalmente, en las características económicas se encuentra la rentabilidad.

C. Los elementos que limitan la adopción son la falta de experiencia, la capacitación interna, la falta de inversión, la falta de tiempo para investigar e identificar sitios web adecuados, la dificultad del uso del comercio electrónico, la inadecuación del tipo de industria o negocio con el comercio electrónico y la limitación de recursos humanos y financieros. Al igual que con los factores que impulsan el comercio electrónico, estos factores limitantes pueden ser pensados desde las características organizacionales, ambientales y tecnológicas.

D. Los elementos que impulsan y limitan la adopción del comercio electrónico se encuentran integrados en algunas de las siguientes teorías: la Teoría de la Difusión de las Innovaciones de Rogers, el Modelo de Aceptación Tecnológica de Davis y el Marco de Tecnología-Organización - Entorno de Tornatzky y Fleischer; teorías que buscan explicar la adopción de las Tecnologías de Información y Comunicación por empresas o individuos.

E. Se observa que, de los trece estudios revisados, once utilizaron una metodología cuantitativa, mientras que dos emplearon una metodología cualitativa: Stockdale y Standing (2006) y Scupola (2009).

F. La gran mayoría de las investigaciones analizadas se centran en pequeñas y medianas empresas.

G. Una contribución de estos estudios es la caracterización de las Pymes como grupos heterogéneos respecto a sus actitudes y motivaciones para hacer negocios en línea, incluso en contextos similares los elementos que limitan e impulsan la adopción del comercio electrónico en las Pymes son divergentes. Un ejemplo de esto son los estudios de Malasia de Poorangi et al. (2013); Alam et al. (2011) y el estudio de Vietnam realizado por Le et al. (2012), que a pesar de estar ubicados geográficamente dentro del continente asiático presentan distintos elementos de adopción, ya que mientras el elemento “complejidad”

resultó relevante en la adopción del comercio electrónico de las Pymes en el contexto malayo, resultó insignificante en la adopción de las Pymes en el contexto vietnamita. Además, los estudios realizados en Malasia encontraron que el papel primario en la adopción del comercio electrónico estaba asociado al equipo directivo o características de los gerentes y no a los empleados, en tanto el estudio vietnamita consideró el conocimiento de los empleados sobre el comercio electrónico como un predictor de dicha adopción.

H. Se constata que en el Estado de Morelos los trabajos relacionados con el comercio electrónico son escasos en lo que a la búsqueda por Internet se refiere hasta el momento de concluir este trabajo.

CAPÍTULO 2. COMERCIO ELECTRÓNICO, LIDERAZGO, RECURSOS HUMANOS, RECURSOS TECNOLÓGICOS Y PYMES: UN ANÁLISIS CONCEPTUAL

El presente capítulo tiene por objetivo hacer un análisis y presentación de los conceptos fundamentales para el desarrollo de esta investigación. Es por lo anterior que en los subsecuentes apartados se analizan varias definiciones de comercio electrónico, liderazgo, recursos humanos y recursos tecnológicos, y pequeñas y medianas empresas. Asimismo, se analizan las características e importancia de cada uno de estos.

2.1. Comercio electrónico: definición, características, tipos, ventajas y desventajas e importancia

Para la AMVO (s. f., apartado *E commerce* - Comercio electrónico, párr. 1)**,** el comercio electrónico se considera como "todos los intercambios financieros e informativos mediados por medios electrónicos entre una organización y sus partes interesadas externas". El concepto propuesto por la AMVO parece completo, ya que contiene en su mayoría los rasgos característicos del comercio electrónico[18]; sin embargo, los aborda de una manera general.

Por su parte, la Secretaría de Economía (s. f.) define al comercio electrónico como "un modelo de negocio basado en la compra, venta y comercialización de productos y servicios a través de medios digitales (páginas web, redes sociales, entre otros)". La definición de la Secretaría de Economía brinda información importante al hacer explícitos los medios digitales a través de los cuales se lleva a cabo el comercio electrónico, no obstante, deja fuera aspectos como los actores y el tiempo.

Por otro lado, Qiao y Wang (2010) conceptualizan al comercio electrónico como "el proceso de realizar transacciones comerciales a través de redes informáticas" (p. 2041). Esta noción de proceso resulta clave para entender el concepto y su desarrollo por fases, ya que erróneamente se

[18] De acuerdo con Gariboldi (1999) estos rasgos son: 1) Manera en la que los actores se relacionan (medios electrónicos), 2) espacio donde se realizan las operaciones (espacio digital indefinido), 3) tiempo (24/7), y 4) actores (personas, empresas o agentes electrónicos).

piensa que el comercio electrónico sólo sucede cuando se lleva a cabo la venta en línea de un producto o servicio, siendo que actividades como el uso del correo electrónico y páginas web para promocionarse ya implican labores de comercio electrónico.

Otro concepto de comercio electrónico es el propuesto por Gariboldi (1999) que especifica que "el comercio electrónico es toda transacción comercial (producción, publicidad, distribución y venta de bienes y servicios) realizada tanto por personas, empresas o agentes electrónicos[19] a través de medios digitales de comunicación, en un mercado virtual que carece de límites geográficos y temporales" (p. 4). Esta definición es una de las más completas porque integra los aspectos característicos fundamentales del comercio electrónico, aunque no especifica los medios digitales y el carácter procesal de esta modalidad de comercio.

Para fines de esta investigación e incorporando las ideas anteriores se propone la siguiente definición: el comercio electrónico es un proceso que integra las actividades llevadas a cabo entre personas, empresas, gobiernos y agentes electrónicos para la comercialización de un bien o servicio a través de medios electrónicos (Internet, Intranets, Extranets, o Sistemas de Intercambio Electrónico de Datos) en un mercado mundial abierto permanentemente.

Respecto a las características del comercio electrónico, Gariboldi (1999) afirma que hay cuatro aspectos que constituyen la médula de este: el primero de ellos corresponde a la manera en que se vinculan los actores, el segundo al lugar donde se llevan a cabo las operaciones, el tercero al tiempo y el cuarto a los participantes. Sobre el primer aspecto, Gariboldi (1999) destaca que los medios electrónicos de comunicación son la vía por la que se vinculan los actores debido a que en esta modalidad de comercio no hay un trato presencial entre estos. Asimismo, el autor precisa que los medios electrónicos exclusivos de las actividades de comercio electrónico son el Internet,

[19] También conocidos como robots (Gariboldi, 1999).

intranets, extranets o sistemas de intercambio electrónico de datos (Gariboldi, 1999). Por su parte, el segundo aspecto hace referencia a que el comercio electrónico se realiza en un espacio virtual no determinado. El tercer aspecto destaca el horario ininterrumpido bajo el que trabaja el comercio electrónico. Por último, el cuarto aspecto hace alusión a que otros participantes del comercio electrónico pueden ser los robots o agentes electrónicos (Gariboldi, 1999).

En lo referente a los tipos de comercio electrónico, Andam (2003) señala que los principales tipos de esta modalidad de comercio son: negocio a negocio (B2B), negocio a consumidor (B2C), negocio a gobierno (B2G), consumidor a consumidor (C2C) y comercio móvil (*m-commerce*). Otra clasificación por Basantes Andrade et al. (2016) distingue los siguientes tipos de comercio electrónico: negocio a negocio (B2B), negocio a consumidor (B2C), negocio a empleado (B2E), negocio a gobierno (B2G), gobierno a gobierno (G2G), gobierno a negocio (G2B), gobierno a consumidor (G2C), consumidor a gobierno (C2G), consumidor a negocio (C2B), y consumidor a consumidor (C2C).

Una categorización distinta es proporcionada por Palacios Guillén y Valdivieso Peralta (2018), quienes distinguen los siguientes tipos de comercio electrónico: negocio a negocio (B2B), negocio a gobierno (B2G), negocio a empleado (B2E), consumidor a consumidor (C2C), y compañero a compañero (P2P). Una de las diversas clasificaciones de los tipos de comercio electrónico se puede encontrar en la Tabla 4.

En lo concerniente a las ventajas y desventajas del comercio electrónico, una ventaja para las empresas es la posibilidad de ampliar su mercado a escala internacional y mantener su oferta disponible sin las restricciones de horario de un establecimiento físico (Basantes Andrade et al., 2016). Para los consumidores, una ventaja del comercio electrónico es la posibilidad de realizar

compras desde distintos lugares y horarios, siempre que dispongan de acceso a Internet (Basantes Andrade et al., 2016).

Tabla 4. Tipos de comercio electrónico

Tipos	Definición
B2B	Comercio electrónico entre negocios.
B2C	Comercio entre negocios y consumidores.
B2G	Comercio electrónico entre negocios y el sector público (gobierno).
C2C	Comercio electrónico entre particulares o consumidores.
M - Commerce	Compra y venta de bienes y servicios a través de tecnología inalámbrica, es decir, dispositivos portátiles como teléfonos celulares y asistentes digitales personales (PDA).

Fuente: Elaboración propia con base en Andam (2003, pp. 9-13).

Otro efecto positivo para las organizaciones está relacionado con la reducción de costos operativos; en vista de que, gastos como el pago de renta, pago de nómina, pago de mantenimiento, inventario, entre otros, se ven disminuidos, a diferencia de las tiendas físicas (OCDE, 1999; Rayport & Sviokla, 1995). De manera similar, los costos de distribución se reducen para los productos que se entregan a través de Internet, por ejemplo, servicios financieros, software y viajes (OCDE, 1999). Los productos intangibles que los clientes pueden descargar directamente a sus computadoras (por ejemplo, música, juegos, boletos de avión, libros en línea) no necesitan ser entregados físicamente, eliminando así la necesidad de intermediarios y con ello los costos de distribución.

Un beneficio más del comercio electrónico para los consumidores tiene que ver con la transparencia de precios. Qiao y Wang (2010) destacan que "la transparencia de precios se da cuando los consumidores usan la Web para buscar información sobre empresas y proveedores industriales" (p. 2043), lo que puede influir en aquellas compañías que intentan esconder sus precios o cobrar precios elevados.

Asimismo, otros beneficios del comercio electrónico para las empresas están vinculados con: la interacción continua con los clientes, el acceso a datos de los consumidores, la diversificación de ingresos, la innovación y adaptación, y una mayor eficiencia operativa (Afuah & Tucci, 2003; Chaffey et al., 2009; O'Brien & Marakas, 2011; Strauss et al., 2006).

Con el auge del comercio electrónico también han aparecido nuevos desafíos los cuales están relacionados con la creación y roles de nuevos intermediarios, gestión de devoluciones de productos, competencia de precios y servicio al cliente (OCDE, 1999). La AMVO (2023, s/p) por su parte ha destacado que las principales barreras de compra en línea se centran por un lado en la desconfianza para dar datos bancarios en Internet y por otro en la preferencia por la experiencia dentro del punto físico para ver y tocar los productos antes de comprarlos.

Otras limitaciones incluyen los costos tecnológicos, las dificultades de acceso a Internet y la incertidumbre sobre las devoluciones y el servicio posterior a la compra (Basantes Andrade et al., 2016; Afuah &Tucci, 2003; Turban et al., 2004; O'Brien & Marakas, 2011). Para finalizar, algunas desventajas relacionadas a la seguridad se relacionan a los problemas de privacidad y las amenazas de fraude (OCDE, 2016)

2.2. Procesos que intervienen en la adopción del comercio electrónico en Pymes

En lo concerniente a la adopción del comercio electrónico, diversas investigaciones han mostrado que elementos como: el liderazgo y particularmente las características de los gerentes; los recursos

tecnológicos y los recursos humanos resultan significativos al impulsar la implementación de estas Tecnologías de la Información (Alam et al. 2011; Quintero Geraldo et al., 2014; Govinnage & Sachitra, 2019; Grandon & Pearson, 2004; Scupola, 2009; Stockdale & Standing, 2006; Le et al., 2012).

Sobre las características de los gerentes, Scupola (2009) encontró que fue este el factor organizacional más importante en la implementación del comercio electrónico en Pymes de Australia y Dinamarca, en cuanto la decisión de adoptar esta modalidad de comercio en estas empresas fue hecha por los gerentes. Asimismo, Le et al. (2012) observaron que las actitudes gerenciales positivas hacia la innovación impactaron positivamente la adopción del comercio electrónico de las Pymes vietnamitas.

Respecto al factor de recursos humanos, Scupola (2009) identificó que la limitación de los recursos humanos fue un factor importante en la adopción e implementación del comercio electrónico en Dinamarca y Australia. En el mismo orden de ideas, Le et al. (2012) señalaron que el conocimiento de los empleados sobre comercio electrónico se correlacionó positivamente con su adopción.

En cuanto a los recursos tecnológicos, Alam et al. (2011) mencionan que las Pymes malayas con un mayor nivel de preparación organizacional, es decir aquellas que contaban con los recursos tecnológicos, tuvieron mayores intenciones y probabilidades de adoptar el comercio electrónico.

En resumen, el comercio electrónico ha revolucionado la forma en que se compran y venden productos y servicios, brindando una serie de beneficios tanto a empresas como a consumidores. Ofrece a las empresas una serie de ventajas que van desde la expansión del mercado, la reducción de costos hasta una mayor eficiencia operativa e interacción con los consumidores. En este sentido, el comercio electrónico resulta ser una herramienta esencial en el entorno empresarial actual y puede ser clave para el éxito y la supervivencia de las empresas en un mercado competitivo.

Asimismo, las Pymes con una presencia sólida en línea a través del comercio electrónico pueden ser más resistentes en tiempos de crisis, como la pandemia de COVID-19. De acuerdo con Economist Impact (2021), "Las Pymes mexicanas no solo han utilizado herramientas digitales para sobrevivir al estrés económico de la pandemia, sino que, en muchos casos, también dichas herramientas han posibilitado la expansión de un negocio existente o el desarrollo de nuevos" (p.6). En adición, la Secretaría de Economía (2022) informó que: "Para 7 de cada 10 Pymes vender por internet les permitió digitalizarse y ser competitivas, mientras que para un 34% representó su única fuente de ingresos durante la pandemia" (s/p).

2.3. Liderazgo: definición, cualidades del líder e importancia

Para Cohen (1990) "El liderazgo es el arte de influir en los demás para que alcancen su máximo rendimiento para el cumplimiento de cualquier tarea, objetivo o proyecto" (p. 9). Por otro lado, Bass (1985) considera al liderazgo como un proceso de incidencia mutua entre líderes y sus partidarios que buscan lograr objetivos compartidos y transformaciones que evidencien sus principios y motivaciones. Otra definición por Northouse (2021) identifica al liderazgo como un proceso en el cual un individuo influye en un grupo de personas para alcanzar un objetivo mutuo. En cuanto a las características personales de un líder, Maxwell (1999) reconoce las siguientes: carácter, carisma, compromiso, comunicación, competencia, valor, discernimiento, focalización, generosidad, iniciativa, escucha, pasión, actitud positiva, resolución de problemas, relaciones interpersonales, responsabilidad, seguridad, auto disciplina, servicial, enseñabilidad y visión de futuro (ver Tabla 5); sin embargo, este trabajo de investigación centrará su estudio en: la actitud positiva, la visión de futuro y la competencia debido a que la teoría ha demostrado su importancia como características distintivas de los gerentes de Pymes que adoptan nuevas tecnologías como el comercio electrónico.

Maxwell (1999) ejemplifica el concepto de actitud positiva a través del caso de Thomas Edison, cuya actitud positiva jugó un papel importante en sus invenciones[20]; pues es el científico que ha registrado el mayor número de patentes en el mundo.

Aunado a esto, Maxwell (1999) afirma que Thomas Edison siempre veía el lado bueno de las cosas, en particular destaca que cuando su mundialmente famoso y querido laboratorio se incendió, Edison utilizó la siguiente expresión "Niños, vayan a buscar a su madre, ella nunca verá otro incendio como éste" (p.73). En resumen, la actitud positiva significa concentrarse en lo que se quiere conseguir, manteniéndose entusiasta ante las adversidades.

Respecto a la visión de futuro, Maxwell (1999) encuentra que es una cualidad manifiesta en Walt Disney, creador de la primera caricatura sonora, la primera caricatura a todo color, el primer largometraje animado y los parques Disneylandia y el Mundo de Walt Disney. Maxwell (1999) describe a Walt Disney como un soñador que llevó a cabo su visión de parques temáticos en los que la ilusión no se evaporará, visión motivada por una experiencia decepcionante de Walt al asistir a un parque de diversiones con sus hijas un sábado por la mañana y darse cuenta de que en un carrusel no todos los caballos se movían hacia arriba y hacia abajo, sólo los de la fila exterior; los caballos interiores permanecían sujetos al piso, inertes; y también de observar que los caballos lucían destartalados y con la pintura agrietada. En este sentido, la visión de futuro hace referencia a la idea de mirar el escenario que se desea alcanzar a largo plazo.

[20] Thomas Edison registró un total de 1093 inventos (Maxwell, 1999).

Tabla 5. Cualidades del líder

Carácter
Carisma
Compromiso
Comunicación
Competencia
Valor
Discernimiento
Focalización
Generosidad
Iniciativa
Escucha
Pasión
Actitud positiva
Resolución de problemas
Relaciones interpersonales
Responsabilidad
Seguridad
Auto disciplina
Servicial
Enseñabilidad
Visión de futuro

Fuente: Elaboración propia a partir de Maxwell (1999).

La competencia es una cualidad que Maxwell identifica en Benjamín Franklin, y es la respuesta éste mismo encuentra a la siguiente pregunta ¿Qué le dio a un comerciante del norte la oportunidad de ejercer tanta influencia entre los terratenientes ricos, predominantemente sureños, que encabezaron la guerra por la independencia? Maxwell (1999) caracteriza a B. Franklin como una persona sobresaliente en todo lo que hacía; entre las pruebas de talento de B. Franklin se pueden encontrar: el invento de numerosos artículos como los lentes bifocales, el catéter, la estufa de barriga; cartografías de la corriente del Golfo, la publicación el Almanaque del Pobre Richard; coautor de la Declaración de Independencia de EE.UU., colaborador en la redacción del Tratado de París, reconocido como uno de los padres de la independencia de Estados Unidos, desarrollador del concepto de horario de verano, descubrió que el yeso mejoraba el crecimiento de los granos y

la hierba, etc. Por lo anterior, la competencia puede ser definida como el conjunto de capacidades que un individuo posee para alcanzar sus objetivos.

2.4. Recursos Humanos: definición, características e importancia

Como señala Chiavenato (2017) el binomio recursos humanos hace alusión al conjunto de personas que son parte de una compañía y realizan en ésta tareas específicas. Por su parte Snell et al. (2017) mencionan que la expresión "recursos humanos[21]" es usada para explicar la importancia de las personas en las empresas.

A raíz del aumento y dificultad de las actividades de las organizaciones, y de las diferencias entre trabajadores y organizaciones surge la administración de recursos humanos (ARH[22]), entendida como "el proceso de administrar el talento humano para lograr los objetivos de una organización" (Snell et al., 2017, p. 4). Dentro de la ARH se encuentran varias actividades que incluyen la planeación, reclutamiento, proceso de empleo, diseño de puestos, capacitación/desarrollo, evaluación, comunicaciones, compensación, beneficios y relaciones laborales (ver Tabla 6).

Sin embargo, para fines de esta investigación y con fundamento en la revisión de la literatura se considera y examina principalmente la actividad de capacitación al ser un proceso importante en la adopción del comercio electrónico por las Pymes.

[21] De igual manera, otras palabras usadas para hacer referencia al valor que las personas otorgan a una organización son gestión del talento, capital humano y activos intelectuales (Snell et al., 2017).

[22] La Administración de Recursos Humanos (ARH) es un concepto reconocido mundialmente, si bien debatido; según Chiavenato (2017), este se limita a contemplar a los trabajadores como simples agentes pasivos o recursos productivos que siguen actividades planeadas y controladas de acuerdo con las exigencias y objetivos de la organización.

Tabla 6. Actividades de la ARH

Planeación
Reclutamiento
Proceso empleo (staffing)
Diseño de puestos
Capacitación/desarrollo
Evaluación
Comunicaciones
Compensación
Beneficios
Relaciones laborales

Fuente: Adaptado de Snell et al. (2017, p. 7).

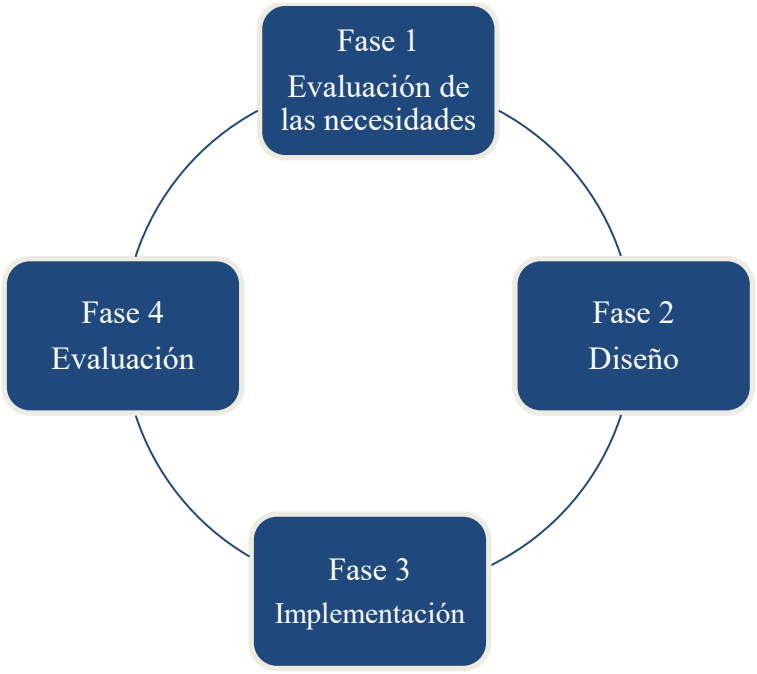
La capacitación[23], según Snell et al. (2017) es una palabra que explica prácticamente los intentos de una organización orientados a estimular la formación de sus trabajadores. Al respecto, Snell et al. (2017) enfatizan que en algunas empresas los programas de capacitación no son efectivos debido a que la orientación, diseño y evaluación son inadecuados, generando pérdidas de dinero. En este sentido, para que la capacitación genere resultados debe adoptarse un enfoque estratégico y metódico que englobe las siguientes cuatro fases: la evaluación de necesidades, el diseño de programas, la implementación y la evaluación (ver Figura 1) (Snell et al., 2017).

La fase inicial sugiere que la capacitación debe estar alineada a las necesidades y objetivos de las empresas; para lo cual la organización debe realizar un análisis de la organización que consiste en un examen del entorno, las estrategias, los recursos disponibles, las actividades a desempeñar por los empleados y su desempeño, conocimientos y habilidades (ver Figura 2) (Snell et al., 2017).

[23] Si bien algunas veces el término "capacitación" suele usarse como sinónimo de "desarrollo", Snell et al. (2017) hacen alusión a que la capacitación se inclina al rendimiento a corto plazo mientras que el desarrollo busca incrementar las habilidades de una persona para tareas futuras, no obstante, el autor resalta la importancia de ambos para ampliar los conocimientos y habilidades de los trabajadores.

Asimismo, uno de varios aspectos[24] que deben ser considerados dentro del análisis de la organización de acuerdo con Snell et al. (2017) es el cambio tecnológico ya que conlleva la adopción de nuevos roles, tareas y responsabilidades por parte de los empleados y nuevos directivos, los cuales tendrán que adaptarse a una cultura organizacional y novedosas maneras de hacer negocios.

Figura 1. Modelo Estratégico de la Capacitación



Fuente: Snell et al. (2017, p. 264).

Aunado a lo anterior, es necesario precisar que para las pequeñas empresas que no cuentan con los recursos o el tiempo para llevar a cabo el análisis de evaluación de necesidades, tener la capacidad de evaluar con agilidad se vuelve fundamental (Snell et al., 2017).

[24] Otros aspectos son: la globalización, las iniciativas de participación de los empleados y mejora de la calidad; las fusiones, adquisiciones y reestructuraciones; y los temas económicos y políticos.

Figura 2. Evaluación de las Necesidades de Capacitación

Análisis de la organización	→	**… del entorno, las estrategias y los recursos para determinar dónde enfocar la capacitación.**
Análisis de las tareas	→	… de las actividades que se desempeñarán para determinar los conocimientos, habilidades, capacidades y otras características necesarias.
Análisis de las personas	→	… del desempeño, conocimiento y habilidades para determinar quién necesita capacitación.

Fuente: Adaptado de Snell et al. (2017, p. 265).

Después de que las demandas de capacitación han sido reconocidas, en la segunda fase se da paso al diseño del programa de capacitación a través del diseño de objetivos instruccionales, la disposición y motivación de los capacitandos, los principios del aprendizaje y las características de los instructores (Snell et al., 2017). En esta etapa, el diseño de objetivos supone establecer las habilidades y conocimientos que se esperan adquirir del programa; la disposición y motivación aluden a la apertura que tengan las personas que participarán en la capacitación y a la medida en que dicha capacitación les permita desarrollar sus habilidades y progresar en su trayectoria profesional; los principios del aprendizaje[25] que tienen que ver con las características de los programas de capacitación que van a permitir que estos sean efectivos; y las características de los

[25]Entre estas características se encuentran el establecimiento de metas; el modelado que puede llevarse a cabo a través de demonstraciones de la vida real, imágenes, fotografías, dibujos, videos; la consideración de los diversos estilos de aprendizaje; la práctica activa y repetición; el aprendizaje global y parcial que hacen referencia a la segmentación de las unidades estudiadas cuando es posible para facilitar el aprendizaje de los capacitandos; el aprendizaje masivo y distribuido hacen alusión la distribución del tiempo en la capacitación, ya sea en sesiones cortas y espaciadas o en sesiones largas; y la retroalimentación y refuerzo implican llevar a cabo un seguimiento de los capacitandos para hacerles saber lo que están haciendo bien y lo que se debe mejorar, y recompensarlos para impulsar las conductas deseadas o por realizar exitosamente una tarea (Snell et al., 2017, pp. 269-272).

instructores ligadas a la apropiación del conocimiento del tema de los capacitadores, su entusiasmo, comunicación clara, disposición para asesorar a los participantes, etc.

En la tercera fase o la implementación, se selecciona el método o métodos que se utilizarán para alcanzar los objetivos de aprendizaje. Al respecto, Snell et al. (2017) distinguen entre dos métodos, activo y pasivo[26], y señalan que la capacitación en el puesto es la modalidad que más se emplea en las organizaciones para capacitar a los trabajadores, no obstante, frecuentemente es uno de los métodos que se aplica de manera deficiente debido a su carácter informal. En la fase cuatro, correspondiente a la evaluación del programa de capacitación se determina en qué medida este impulsó el aprendizaje, el comportamiento en el trabajo y el desempeño de la organización. De acuerdo con Snell et al. (2017) existen cuatro aspectos que le permiten a una organización saber si el programa fue provechoso: las reacciones, los aprendizajes, el comportamiento, y los resultados (ver Figura 3). Las reacciones se refieren a las percepciones de los capacitandos sobre la capacitación, y sus sugerencias; los aprendizajes pueden evaluarse a través de la aplicación de pruebas de habilidades y conocimientos antes y después de la capacitación; el comportamiento implica hacer una transferencia de la capacitación, es decir llevar a cabo los principios aprendidos al trabajo; y los resultados para una organización tienen que ver con el retorno sobre la inversión

[26]Dentro de los métodos activos se encuentran: capacitación en el puesto o también conocido como *On Job Training* (OJT) que consiste en brindar la capacitación en el lugar de trabajo a través de un gerente o trabajador con experiencia; las asignaciones especiales involucran la asignación de aprendices; las pasantías permiten al capacitando adquirir experiencia real en una organización mientras estudian, la simulación se emplea cuando no es posible capacitar con el equipo original que se usa lugar de trabajo, un ejemplo de esto son los simuladores de vuelo de pleno movimiento como de la aerolínea *Southwest Airlines*; el aprendizaje electrónico, que utiliza recursos digitales para capacitar al personal, el modelado del comportamiento se lleva a cabo cuando los capacitandos observan las conductas esperadas y las practican recibiendo retroalimentación; el juego de roles que implica hacer ejercicios en donde se intercambian papeles, como por ejemplo de supervisor a aprendiz y de aprendiz a supervisor. Por otro lado, los métodos pasivos comprenden: las presentaciones en el aula, el aprendizaje combinado que utiliza varios métodos para lograr los aprendizajes esperados, los seminarios y conferencias de los que se suele echar mano cuando se busca un cambio de actitud en los participantes, los casos de estudio, el coaching y la retroalimentación permiten orientar al personal mediante el acompañamiento del gerente y sus comentarios sobre el desempeño y las metas de los empleados (Snell et al., 2017, pp. 273-280).

(ROI)[27], otras formas que dan cuenta de las ventajas de la capacitación son: clientes satisfechos, mayor satisfacción laboral, menor rotación de empleados, incremento de la capacidad productiva y aumento de la calidad (Snell et al., 2017).

Figura 3. Criterios para evaluar la capacitación



Fuente: Adaptado de Snell et al. (2017, p. 281).

En resumen, los recursos humanos y su capacitación juegan un papel estratégico para el éxito de las Pymes que optan por ingresar al comercio electrónico. En un entorno digital en constante evolución, la capacitación adecuada se convierte en un pilar para equipar a los empleados con las habilidades técnicas y conocimientos necesarios para operar plataformas de comercio electrónico, gestionar datos digitales y comprender las complejidades del comercio en línea. Los profesionales de recursos humanos desempeñan un papel crucial al identificar las necesidades de capacitación, diseñar programas efectivos y garantizar su implementación. Además, la adaptabilidad y la

[27] Las siglas ROI o *Return of Investment* aluden a la utilidad que obtienen los propietarios por la suma de dinero invertido en capacitación.

actualización continua de las habilidades del personal son esenciales para mantener la competitividad en el mercado digital.

2.5. Recursos Tecnológicos: contexto, definición, disponibilidad e importancia

La transformación digital ha modificado la forma en que las empresas organizan sus procesos, se comunican con los clientes y comercializan productos y servicios. En este escenario, los recursos tecnológicos son relevantes porque permiten desarrollar actividades administrativas, productivas y comerciales mediante equipos, aplicaciones, redes y plataformas digitales. Su análisis no debe limitarse a comprobar si una empresa posee computadoras o teléfonos inteligentes, sino que debe considerar la manera en que estas herramientas se integran a la operación y apoyan la relación con el mercado.

Una de las formas en que los recursos tecnológicos se integran a las actividades de las empresas es el uso de Internet. El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI 2023a) señala que cada vez se utilizan más aplicaciones para desarrollar actividades económicas y que su empleo mantiene una tendencia creciente. Este crecimiento ha llevado a estudiar la economía de Internet o economía digital, aun cuando no existe una definición mundialmente aceptada del concepto.

En México, el INEGI ha analizado este fenómeno mediante los Censos Económicos 2019, las Cuentas Nacionales, las Encuestas Económicas Nacionales y técnicas de Big Data. Los Censos Económicos incluyeron una pregunta para conocer la proporción de ingresos obtenidos en 2018 mediante páginas web propias o de terceros. Los resultados mostraron que el 5.0 % de los ingresos totales procedieron de este canal y que las empresas con 25 años o más de operación presentaron la mayor proporción de ingresos generados por esta vía (INEGI 2023a).

La pandemia de COVID-19 hizo más visible la importancia de las herramientas digitales para mantener las operaciones. Durante 2020, el INEGI realizó tres levantamientos para medir el

impacto económico de la contingencia y las medidas adoptadas por las empresas. Los resultados indicaron que 29.6 de cada 100 empresas implementaron ventas por Internet como estrategia para enfrentar las restricciones y los cambios en el comportamiento de los consumidores (INEGI 2023a). El dato muestra que una parte relevante de los negocios recurrió a canales digitales para conservar su presencia en el mercado.

Además de esos levantamientos, el INEGI realizó un estudio distinto basado en Big Data, que partió de 975,050 páginas web con actividad en México a septiembre de 2020. Después de vincular esta información con el Registro Estadístico de Negocios de México, se identificaron 73,597 empresas relacionadas con los Censos Económicos 2019. A partir de ellas, el INEGI construyó indicadores experimentales para caracterizar a los negocios según el uso de Internet, su tamaño y actividad económica (INEGI 2023a).

La clasificación distingue varios niveles de aprovechamiento. La presencia pasiva corresponde a empresas cuyo sitio web es informativo y no genera ingresos directamente. La presencia activa comprende negocios que utilizan un sitio transaccional como apoyo a una actividad principalmente presencial. Las tiendas y los servicios en línea dependen directamente de Internet para generar ingresos. En septiembre de 2020, el 69.9 % de las empresas vinculadas mantenía presencia pasiva; el 9.9 % tenía presencia activa; el 18.6 % correspondía a tiendas en línea; el 1.4 % a servicios en línea, y el 0.3 % a servicios relacionados con TIC (INEGI 2023a). La distribución evidencia una diferencia entre contar con presencia digital y utilizar Internet para realizar transacciones

El informe también examinó la actualización de las páginas mediante el indicador *heartbeat* o "latido cardíaco". El 62.3 % mostró actualización semanal, el 19.7 % diaria y el 17.8 % mensual. Aunque el indicador no mide por sí solo la calidad de una estrategia digital permite aproximarse

al nivel de mantenimiento de los sitios (INEGI, 2023a). Una página desactualizada pierde capacidad para informar, atraer clientes y respaldar operaciones comerciales.

En cuanto a los medios de pago, las plataformas de pagos electrónicos representaron el 45.7 % de las transacciones identificadas y las tarjetas bancarias el 30.7 %. Los cheques alcanzaron el 3.7 % y las criptomonedas el 1.3 % (INEGI, 2023a). Esto muestra que el comercio por Internet requiere recursos complementarios al sitio web, como mecanismos de cobro, conectividad y procedimientos para confirmar pedidos y pagos.

Por actividad económica, el comercio al por menor concentró el 18.4 % de las empresas con página web; las manufacturas, el 13.5 %; el comercio al por mayor, el 11.8 %, y los servicios profesionales, científicos y técnicos, el 8.9 % (INEGI, 2023ª). Los servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas representaron el 8.2 % (INEGI, 2023a). Este último dato es pertinente para una investigación centrada en empresas gastronómicas, aunque el informe no permite determinar el nivel específico de adopción tecnológica en Cuautla.

De acuerdo con Laudon y Laudon (2016), los recursos tecnológicos pueden entenderse como aquellos recursos informáticos empleados por las organizaciones para crear, fabricar y proporcionar bienes y servicios a sus consumidores. Entre estos activos informáticos se encuentran las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) definidas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2003) como:

> El conjunto de instrumentos, herramientas o medios de comunicación como la telefonía, los computadores, el correo electrónico y la Internet que permiten comunicarse entre sí a las personas u organizaciones. (p. 13)

Respecto a la disponibilidad[28] de las TIC, Chavarría Puga et al. (s.f.) encuentran que su uso en la práctica administrativa de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas es baja o inexistente, sobre todo en las micro y pequeñas empresas, señalando que es poco probable que estas últimas cuenten con computadora, tengan servicio de internet, manejen una cuenta de correo electrónico, tengan presencia en redes sociales o manejen un sitio web. Aunado a esto, estos autores agregan que estas organizaciones destinan pocos recursos a las TIC, y que cuando realizan tales inversiones la mayoría de las ocasiones adquieren hardware y software que no se ajusta adecuadamente a sus procedimientos administrativos, y que, en algunos casos, utilizan de manera incorrecta tanto el equipo físico como el software obtenido, pudiéndose deber a la falta de conocimiento o de capacitación. En este contexto es que se vuelve importante reflexionar sobre una idea planteada por Barragán Codina et al. (2002) que señala que: "El solo hecho de poseer la tecnología, no asegura el éxito de una empresa, por otro lado, el no tenerla implicaría un seguro fracaso" (p. 188)

En conclusión, el contexto mexicano evidencia que Internet ya forma parte de la actividad empresarial, aunque su disponibilidad y aprovechamiento presenta distintos niveles. La predominancia de la presencia pasiva y la menor proporción de empresas con funciones transaccionales indican que todavía existe una distancia entre incorporar tecnología y utilizarla plenamente en los procesos comerciales.

2.6. Pymes: características, clasificación e importancia

Para comprender a las Pymes, es necesario considerar tanto sus características económicas como su organización interna. En cuanto a las relaciones entre sus miembros, Cameron y Quinn (2011)

[28] En este sentido, se hace referencia a la disponibilidad tecnológica, que, para Mancina Morales et al. (2020) implica contar con la tecnología para apoyar prácticas específicas.

señalan que las organizaciones nuevas o pequeñas pueden desarrollar, con el tiempo, una cultura de clan caracterizada por un sentido de pertenencia, identificación con la organización y vínculos de amistad. En el ámbito financiero, Beck et al. (2007) señalan que estas empresas se caracterizan por contar con recursos financieros limitados y enfrentar adversidades para obtener financiación. Por otro lado, este tipo de empresas se distingue por tener un enfoque regional que les permite localizar y trabajar con segmentos de mercado específicos cuyas necesidades no han sido cubiertas por las grandes industrias (Beck et al. 2005; Acs et al. 1994), contribuyendo así a la creación de empleos locales favoreciendo la economía comarcal (Benz y Frey, 2008). Otras cualidades de las Pymes están asociadas a su flexibilidad, agilidad y resilienciaZ para hacer frente a los cambios (Mason y Stark, 2004)

Las Pymes pueden clasificarse de diversas maneras en función del país, del número de empleados, de las ventas anuales y de los sectores económicos. En el caso de México, y para fines de esta investigación se hace uso de la clasificación establecida en el Diario Oficial de la Federación por la Secretaría de Economía el treinta de junio del dos mil nueve, misma que se especifica en la Tabla 7. En esta clasificación se observa que, por número de trabajadores, las Pymes que pertenecen al sector de servicios cuentan con una cantidad mínima de 11 trabajadores y una máxima de 100. Por el monto de ventas anuales, las Pymes del sector comercial generan desde $4.01 hasta $250 millones de pesos.

En general, la importancia de las Pymes es ampliamente reconocida en la economía global y nacional. Entre sus más grandes aportes se encuentran: la creación de empleos, la contribución al PIB y el desarrollo regional. De igual forma, Storey (1994) destaca la participación de estas empresas en el mejoramiento de las condiciones económicas y sociales de grupos desprotegidos favoreciendo su inclusión.

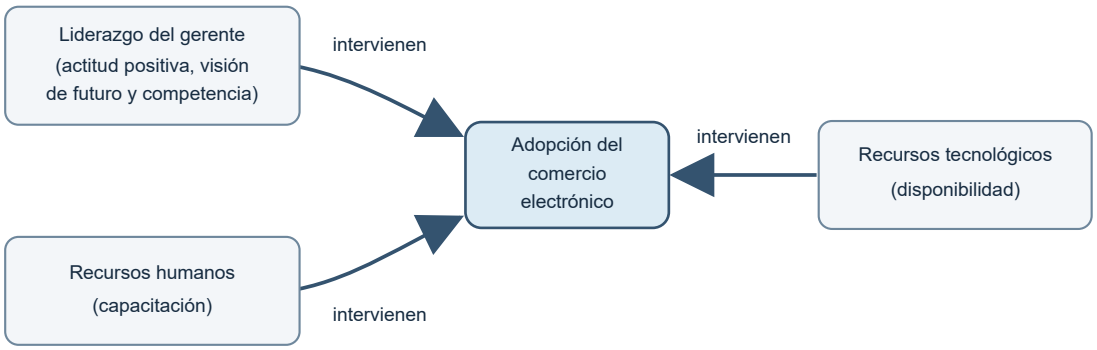
Tabla 7. Estratificación de Pymes

Estratificación				
Tamaño	**Sector**	**Rango de número de trabajadores**	**Rango de monto de ventas anuales (mdp)**	**Tope máximo combinado***
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta $4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde $4.01 hasta $100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde $4.01 hasta $100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde $100.01 hasta $250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde $100.01 hasta $250	250

*Tope máximo combinado = (Trabajadores) × 10% + (Ventas anuales) × 90%.
Fuente: Tomado de la Secretaría de Economía (2009, 30 de junio).

Finalmente, este capítulo abordó los conceptos de Pymes, comercio electrónico, liderazgo, recursos humanos y recursos tecnológicos. Los tres últimos constituyen las categorías de análisis de esta investigación, cuya relación con la adopción del comercio electrónico en las Pymes se presenta en la Figura 4.

Figura 4. Categorías de análisis

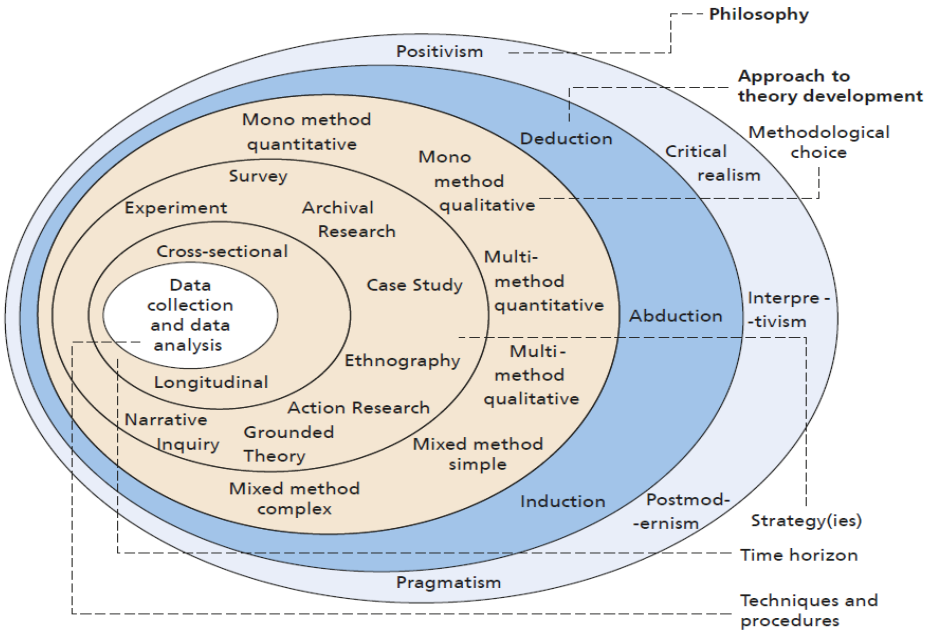


Fuente: Elaboración propia (2024).

CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo tiene por objetivo describir la metodología de investigación utilizada en el presente trabajo de investigación. Bajo la perspectiva de Kothari (2004), la metodología de investigación es aquella que muestra los pasos tomados por un investigador y el razonamiento detrás de estos para dar solución a un problema de investigación. En este sentido, en este capítulo se utiliza el diagrama *Research Onion* o "Cebolla de la Investigación" concebido por Saunders et al. (ver Figura 5), el cual permite discutir de manera sistemática las etapas o capas de la investigación, es decir, la filosofía, el enfoque de razonamiento para el desarrollo de teoría, la elección(es) metodológica(s), la estrategia(s) metodológica, el horizonte temporal, la técnica(s) y procedimiento (s) para el análisis de los datos.

Figura 5. *Research Onion* o Cebolla de la Investigación



Fuente: Saunders et al. (2019, p. 130).

3.1. Filosofía de la investigación

La expresión filosofía de la investigación hace referencia al conjunto de creencias y supuestos sobre cómo se desarrolla el conocimiento (Saunders et al. 2019); en otras palabras, ésta muestra

cómo el investigador concibe al mundo. Della Porta y Keating (2013) distinguen cuatro grandes enfoques: positivista, pospositivista, interpretativista y humanista. El presente trabajo de investigación se situó bajo el enfoque interpretativista, en el cual el mundo se puede entender no como una realidad objetiva, sino como una serie de interpretaciones que las personas dan a su posición dentro de la sociedad (Della Porta y Keating, 2013, p. 38). En este sentido, se buscó comprender el fenómeno de estudio y su significado desde el punto de vista del sujeto.

3.2. Enfoque para el desarrollo de la teoría

Esta investigación adoptó un enfoque de razonamiento abductivo que implica llevar a cabo un proceso de razonamiento combinando las lógicas inductiva y deductiva (Saunders et al., 2019). Las razones por las cuáles se adoptó una lógica abductiva en este trabajo concordaron con lo expresado por Saunders et al. (2019), pues se buscó explorar un fenómeno, identificar temas y patrones, situarlos en un marco conceptual y ponerlo a prueba mediante la recopilación de datos. Asimismo, se utilizó el razonamiento abductivo porque permite generar, construir o modificar teoría.

3.3. Elección metodológica

A partir de los planteamientos de Saunders et al. (2019) la primera elección metodológica es decidir si se usará un diseño de investigación cuantitativo, cualitativo o mixto. Para fines de esta investigación se utilizó un diseño cualitativo dado que se pretende recolectar información no numérica, principalmente palabras y grabaciones de audio. Asimismo, se empleó la investigación cualitativa siguiendo lo expuesto por Martínez-Miguélez (2004), específicamente que este tipo de investigación “trata de identificar, básicamente, la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones” (p. 66); es decir, este trabajo de investigación buscó ahondar en el conocimiento de los procesos que

intervienen en la adopción del comercio electrónico en Pymes restauranteras en la ciudad de Cuautla, Morelos. Sobre el diseño de investigación, se empleó un multimétodo cualitativo que combinó entrevistas en profundidad y observación no participante como técnicas de recopilación de datos dentro de una estrategia de estudio de casos múltiples.

3.4. Estrategia metodológica: estudios de caso múltiples

La investigación cualitativa puede desarrollarse mediante diversas estrategias metodológicas, entre las que se encuentran el estudio de caso, la etnografía, la teoría fundamentada, y la investigación acción. La presente investigación recurrió al estudio de caso, debido a que buscó comprender en profundidad la adopción del comercio electrónico dentro del contexto particular de dos Pymes restauranteras.

De acuerdo con Gundermann Kröll (2013), el estudio de caso puede concebirse desde dos perspectivas: como procedimiento metodológico o como objeto de estudio. En esta investigación, los casos están constituidos por dos organizaciones específicas: el Corredor Gastronómico Hacienda La Pastora y la Antojería La Tertulia, ubicadas en Cuautla, Morelos. Cada empresa representa un caso particular debido a sus características organizacionales, recursos disponibles, formas de operación y experiencia en la incorporación de herramientas digitales.

Por su parte, Yin (2009) define el estudio de caso como una investigación empírica que permite analizar en profundidad un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, especialmente cuando el fenómeno y las condiciones en las que se desarrolla se encuentran estrechamente relacionados. En el presente estudio, la adopción del comercio electrónico no puede analizarse de manera aislada, pues está vinculada con el liderazgo, visión y capacidades de los propietarios, la capacitación de los recursos humanos, la disponibilidad de recursos tecnológicos, y las condiciones particulares del funcionamiento de cada empresa.

La elección de esta estrategia también se relacionó con el tipo de pregunta que orienta la investigación. Yin (2009) sostiene que el estudio de caso resulta apropiado cuando se busca responder preguntas formuladas en términos de “cómo” o “por qué”, cuando el investigador tiene poco o ningún control sobre los acontecimientos y cuando el análisis se concentra en un fenómeno contemporáneo. Estas condiciones se presentaron en este trabajo, ya que se buscó comprender cómo intervienen el liderazgo, los recursos humanos y los recursos tecnológicos en la adopción del comercio electrónico, sin manipular las decisiones o prácticas de las empresas, sino analizándolas tal como ocurren en su entorno cotidiano.

En particular, se empleó un diseño de casos múltiples, debido a que las unidades de análisis están constituidas por La Pastora y La Tertulia. Yin (2009) reconoce los estudios de caso único y los estudios de casos múltiples como dos variantes de esta estrategia metodológica. El análisis individual de cada empresa permitió identificar sus características y experiencias particulares; posteriormente, la comparación entre ambos casos posibilitó reconocer coincidencias, diferencias y patrones relacionados con la adopción del comercio electrónico.

Asimismo, esta estrategia permitió integrar diferentes fuentes de evidencia. Yin (2009) señala que los estudios de caso se apoyan en múltiples fuentes de información, cuya convergencia contribuye a la triangulación de los datos. En esta investigación, el contraste de la información obtenida permitió construir una comprensión más completa y fundamentada de cómo intervienen el liderazgo, los recursos humanos y los recursos tecnológicos en cada caso estudiado.

En consecuencia, el estudio de casos múltiples resultó congruente con los objetivos y la pregunta de investigación, ya que permitió examinar la adopción del comercio electrónico dentro del contexto real de cada Pyme y construir conclusiones a partir tanto del análisis individual como de la comparación entre la Pastora y La Tertulia.

3.5. Horizonte temporal

Desde el punto de vista temporal, una investigación puede ser transversal o longitudinal (Kothari 2004). La investigación transversal se limita a un único periodo de tiempo, mientras que la investigación longitudinal se lleva a cabo a lo largo de varios periodos. En este estudio, se adoptó una investigación única o transversal, ya que la recolección de información se realizó en un solo momento.

3.6. Técnicas para la recopilación de datos

En esta investigación la recopilación de datos se llevó a cabo mediante dos técnicas: la observación (no participante) y las entrevistas a profundidad[29]. Desde el enfoque de Berenguera Ossó et al. (2014) "la observación es el proceso de contemplar, de forma sistemática y con detenimiento, cómo se desarrolla un fenómeno social tal como sucede, sin distorsionarlo ni modificarlo" (p. 119). En adición, la observación puede ser participante, no participante, abierta o encubierta. Para fines de esta tesis se utilizó la observación no participante, ya que se buscó estudiar el comportamiento de gerentes de dos Pymes sin intervenir en sus actividades. Entre los aspectos considerados durante la observación estuvieron: el escenario y su ambiente físico, el contexto; los participantes y sus roles; las actividades e interacciones; y su frecuencia y duración.

La segunda técnica de recopilación de información utilizada fue la entrevista, específicamente la entrevista en profundidad[30]. De acuerdo con Berenguera Ossó et al. (2014) esta se caracteriza por un estilo informal, orientado por temas amplios, en el que las preguntas emergen de manera espontánea entre el entrevistador y la persona entrevistada. Dependiendo del tipo de entrevista, el

[29] En la observación no participante, el investigador examina las situaciones sin involucrarse en las actividades del grupo. La entrevista, por su parte, permite explorar las experiencias de las personas desde su propia perspectiva y comprender los significados que les atribuyen (Berenguera Ossó et al., 2014, pp. 106, 119).
[30] También conocida como entrevista conversacional o abierta (Berenguera Ossó et al., 2014).

guion puede ser estructurado o semiestructurado, En las entrevistas semiestructuradas las preguntas pueden adaptarse al contexto y a las personas entrevistadas.

3.7. Matriz de Operacionalización

Tanto en la investigación cualitativa como en la cuantitativa, el investigador afronta un gran reto, que es el de alcanzar la coherencia epistemológica en cada etapa del proceso de investigación (Zepeda del Valle y Pesci Gaitán, 2018). Esta coherencia se puede entender como la alineación que debe prevalecer en el transcurso del trabajo con relación al problema objeto de investigación (Zepeda del Valle y Pesci Gaitán, 2018). La operacionalización de la hipótesis[31] e identificación de variables e indicadores son instrumentos que pueden ser de ayuda en el aseguramiento de la coherencia lógica según Zepeda del Valle y Pesci Gaitán (2018).

En esta investigación, la propuesta de Zepeda del Valle y Pesci Gaitán (2018) se adaptó mediante tres matrices que relacionan el planteamiento del problema con la información que se busca obtener en el trabajo de campo. La Tabla 8 presenta la correspondencia entre el problema, las preguntas de investigación, la tesis y los objetivos. Esta organización permite identificar cómo las preguntas y los objetivos específicos abordan el liderazgo, la capacitación del personal y la disponibilidad de recursos tecnológicos en las dos Pymes restauranteras estudiadas. La Tabla 9 desarrolla las categorías de liderazgo, recursos humanos y recursos tecnológicos, junto con sus subcategorías, variables e indicadores. Su propósito es precisar los aspectos que se examinarán en cada categoría. La Tabla 10 relaciona los indicadores con las preguntas de la entrevista, las fuentes de información y los instrumentos de recopilación de datos, precisando que se indagará y cómo se obtendrá la información.

[31] En este trabajo, se conserva la denominación hipótesis empleada en la matriz de referencia. En esta investigación cualitativa, el enunciado incluido en la columna hipótesis se entiende como la tesis de investigación que orienta el análisis de los casos.

Tabla 8. Matriz de Operacionalización de Hipótesis

Problema	Preguntas de investigación	Hipótesis (Tesis)	Objetivos
Falta comprender cómo intervienen el liderazgo de los propietarios, la capacitación del personal y la disponibilidad de recursos tecnológicos en la adopción del comercio electrónico en las dos Pymes restauranteras en Cuautla, Morelos.	General ¿Cómo intervienen el liderazgo de los propietarios, la capacitación de los recursos humanos y la disponibilidad de recursos tecnológicos en la adopción del comercio electrónico en dos Pymes restauranteras en Cuautla, Morelos?	La disponibilidad de tecnología favorece la adopción del comercio electrónico cuando se acompaña de un liderazgo que orienta su uso y de la capacitación del personal para integrarla en las actividades del negocio.	General: Comprender y explicar cómo el liderazgo de los propietarios, la capacitación de los recursos humanos y la disponibilidad de recursos tecnológicos intervienen en la adopción del comercio electrónico en dos Pymes restauranteras en Cuautla, Morelos.
	Especifica 1: ¿Cómo responden los propietarios a los retos del comercio electrónico y que relación tienen sus conocimientos, experiencia y visión de futuro con las decisiones que toman sobre esta modalidad de venta?		Especifico 1: Analizar de qué manera la actitud positiva, la visión de futuro y las competencias de los propietarios se vinculan con la adopción del comercio electrónico.
	Especifica 2: ¿Cómo identifican las empresas las necesidades de capacitación del personal, qué modalidades emplean y cómo valoran los resultados obtenidos?		Especifico 2: Comprender cómo la capacitación de los recursos humanos contribuye a la implementación del comercio electrónico.
	Especifica 3: ¿Con qué recursos tecnológicos cuentan las empresas y cómo influye su disponibilidad y suficiencia en la operación de las ventas en línea?		Especifico 3: Examinar el papel que desempeña la disponibilidad de recursos tecnológicos en el funcionamiento de este tipo de comercio.

Fuente: Elaboración propia a partir de Zepeda del Valle y Pesci Gaitán (2018).

Tabla 9. Matriz de identificación de variables e indicadores 1

Problema	Categorías de análisis	Subcategorías de análisis	Variables	Indicadores
Falta comprender cómo el liderazgo del propietario se vincula con la adopción del comercio electrónico en dos Pymes restauranteras en Cuautla, Morelos.	Liderazgo Proceso en el cual un individuo influye en un grupo de personas para alcanzar un objetivo mutuo (Northouse, 2021)	Cualidades del líder	Actitud positiva Visión de futuro Competencias	Respuesta ante los retos Disposición a continuar ante las dificultades Proyección del negocio a 5 y 10 años Cualidades consideradas necesarias para adoptar nuevas tecnologías Conocimientos y experiencia del propietario en comercio electrónico
Falta comprender cómo la capacitación de los recursos humanos contribuye a la implementación del comercio electrónico en dos Pymes restauranteras en Cuautla, Morelos.	Recursos Humanos Conjunto de personas que son parte de una compañía y realizan en ésta tareas específicas (Chiavenato, 2017)	Actividades de la administración de recursos humanos	Capacitación	Conocimientos considerados necesarios para vender por Internet Preparación del personal en TIC Identificación de necesidades de capacitación Temas de capacitación Organización y modalidades de capacitación Evaluación de los beneficios de la capacitación
Falta comprender qué papel desempeña la disponibilidad de recursos tecnológicos en el funcionamiento de este tipo de comercio en dos Pymes restauranteras en Cuautla, Morelos	Recursos Tecnológicos Son los recursos informáticos empleados por las organizaciones para crear, fabricar, y proporcionar bienes y servicios a sus consumidores (Laudon y Laudon, 2016)	Tecnologías de la Información y Comunicación	Disponibilidad de recursos tecnológicos	Equipos tecnológicos disponibles Servicios y herramientas digitales disponibles Suficiencia percibida de los recursos tecnológicos Porcentaje de inversión destinado a software y hardware

Fuente: Elaboración propia a partir de Zepeda del Valle y Pesci Gaitán (2018).

Tabla 10. Matriz de identificación de variables e indicadores 2

Problema	Indicadores	Preguntas	Fuente de información	Instrumento
Falta comprender cómo el liderazgo del propietario se vincula con la adopción del comercio electrónico en dos Pymes restauranteras en Cuautla, Morelos.	Respuesta ante los retos Disposición a continuar ante las dificultades Proyección del negocio a 5 y 10 años Cualidades consideradas necesarias para adoptar nuevas tecnologías Conocimientos y experiencia del propietario en comercio electrónico	¿Con qué retos se ha enfrentado al vender de manera electrónica? ¿Cuál ha sido la manera de proceder ante estos retos? ¿El que existan estas desventajas la desanima para continuar comercializando por esta vía? ¿Dónde se ve usted y a su negocio en el largo plazo (a 5, 10 años) respecto a lo que el comercio electrónico se refiere? ¿Cuáles son las cualidades que debe poseer un empresario que adopta nuevas tecnologías asociadas al comercio electrónico? ¿Tiene conocimientos y experiencia en lo que se refiere al comercio electrónico? ¿El implementar el comercio electrónico en su empresa le ha exigido adquirir nuevos conocimiento o habilidades que antes no tenía? ¿Cuáles?	Gerente	Entrevista
Falta comprender cómo la capacitación de los recursos humanos contribuye a la implementación del comercio electrónico en dos Pymes restauranteras en Cuautla, Morelos	Conocimientos considerados necesarios para vender por Internet Preparación del personal en TIC Identificación de necesidades de capacitación Temas de capacitación Organización y modalidades de capacitación	¿Considera que es necesario algún nivel de conocimientos profesionales o técnicos para vender por Internet? ¿Qué clase de conocimientos considera que son necesarios? ¿El personal está capacitado en el uso de las TIC? ¿Cómo identifica usted cuando es necesario capacitar al personal? ¿En qué temas se está capacitando a su personal actualmente? ¿Se está capacitando a su personal en comercio electrónico (diseño de página web, interacción con los clientes y su retención, protección de antivirus, etc.)? ¿Sí no, por qué?	Gerente	Entrevista

Problema	Indicadores	Preguntas	Fuente de información	Instrumento
	Evaluación de los beneficios de la capacitación	¿Cómo se lleva a cabo la capacitación en su negocio? ¿Cómo y cuándo se lleva a cabo la capacitación en su negocio? ¿Cómo capacita al personal, en línea, en el lugar de trabajo, otro? ¿De qué manera mide los beneficios de la capacitación?		
Falta comprender qué papel desempeña la disponibilidad de recursos tecnológicos en el funcionamiento de este tipo de comercio en dos Pymes restauranteras en Cuautla, Morelos	Equipos tecnológicos disponibles Servicios y herramientas digitales disponibles Suficiencia percibida de los recursos tecnológicos Porcentaje de inversión destinado a software y hardware	¿Con que recursos tecnológicos cuenta para comerciar en línea? ¿Cuenta con computadora, teléfono inteligente, impresora en su negocio? ¿Cuenta con Internet, página web, redes sociales, correo electrónico, aplicaciones? ¿Ha tenido que comprar o adquirir algún tipo de software especializado para atender el comercio electrónico? ¿Cree que son suficientes? ¿Por qué? ¿Qué porcentaje de los recursos financieros destina a la adquisición de hardware o software para comercializar en línea al año respecto al total del monto invertido en el último año?	Gerente	Entrevista y observación no participante

Fuente: Elaboración propia a partir de Zepeda del Valle y Pesci Gaitán (2018).

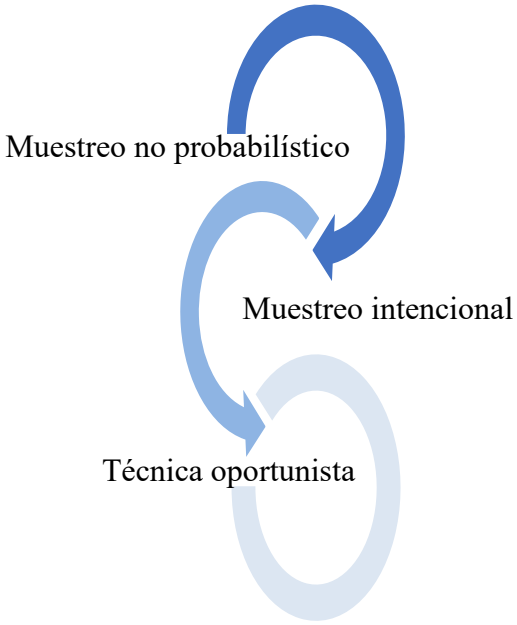
3.8. Muestra

En esta investigación se utilizó el muestreo no probabilístico, en el cual se desconoce la probabilidad de que cada caso sea seleccionado de la población objetivo, es decir, en este tipo de muestreo los individuos de la población no tienen las mismas posibilidades de ser seleccionados. De acuerdo con Saunders et al. (2019) en las técnicas de muestreo no probabilísticas, el tema del tamaño de la muestra es impreciso y no hay reglas definidas. Entonces para determinar el tamaño de la muestra, este trabajo de investigación recurrió al muestreo intencional en el cual el investigador selecciona los casos que mejor se adapten a sus necesidades para responder las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos (Saunders et al., 2019). Además, según Lee y Saunders (2017, como se citó en Saunders et al., 2019) a menudo, la investigación de estudios de caso selecciona uno o dos estudios de caso para explorar en profundidad un fenómeno o institución particular.

En adición, dentro del muestreo intencional esta tesis aplicó el muestreo oportunista, en el que se reconoce que dentro de la investigación cualitativa pueden suscitarse oportunidades imprevistas, quedando a criterio del investigador el decidir si aprovecharlas o no (Saunders et al., 2019). Un resumen de los tipos y técnicas de muestreo seleccionadas se puede observar en la Figura 6.

Por lo anterior, en este trabajo de investigación se seleccionaron intencionalmente dos estudios de caso de Pymes insertas en el sector de servicios de alimentos y bebidas, en específico dos restaurantes, a saber “Hacienda La Pastora” y “La Tertulia”, sustentando esta decisión en los criterios de inclusión de la muestra.

Figura 6. Tipos y técnicas de muestreo utilizados



Fuente: Elaboración propia a partir de Saunders et al. (2019).

3.9. Criterios de inclusión, codificación de las entrevistas y análisis de la información

Para seleccionar los casos de estudio se consideraron empresas restauranteras de Cuautla, Morelos, que contaron con al menos 11 empleados y hubieran adoptado el comercio electrónico. Conforme a estos criterios se seleccionaron Hacienda La Pastora y La Tertulia. Una vez definidos los casos, se asignó un código a cada entrevista para identificar la procedencia de los testimonios presentados en el capítulo de resultados. EM1 corresponde a la entrevista realizada en Hacienda La Pastora y EP2, a la entrevista realizada en La Tertulia. La Tabla 11 presenta los códigos empleados.

Tabla 11. Codificación de las entrevistas

Ítem	Entrevistado	Fecha	Codificación
1	Dueño	7 de mayo de 2024	EM1
2	Dueño	4 de junio de 2024	EP2

. **Fuente:** Elaboración propia a partir del trabajo de campo.

El análisis de la información se realizó mediante la lectura completa y reiterada de las entrevistas a los propietarios de las dos empresas. Esta revisión permitió comprender sus respuestas en

contexto e identificar los fragmentos relacionados con las preguntas de investigación, los objetivos y las categorías de análisis previamente definidas: liderazgo, recursos humanos y recursos tecnológicos.

La selección de los testimonios se orientó por su pertinencia para responder las preguntas de investigación y explicar el contenido de cada categoría. Para ello se identificaron las preguntas de la guía de entrevista vinculadas con estos aspectos y se revisaron las respuestas correspondientes dentro del conjunto de cada entrevista. Los fragmentos seleccionados se relacionaron con la categoría pertinente según su contenido. De esta manera, la organización temática estuvo guiada por las categorías del estudio. Aunque se utilizó ATLAS.ti como herramienta auxiliar, la revisión y selección de testimonios se realizaron principalmente de forma manual.

Posteriormente, se examinó la información de cada empresa y se compararon ambos casos para reconocer coincidencias y diferencias en los procesos de adopción del comercio electrónico. Los testimonios se contrastaron con la información obtenida mediante la observación no participante, lo que permitió comparar lo expresado por los propietarios con lo observado durante el trabajo de campo. Asimismo, se interpretaron a la luz de los referentes del marco conceptual y de las investigaciones revisadas en el estado del arte. Los fragmentos seleccionados se incorporaron al capítulo de resultados para sustentar el análisis de las categorías y las particularidades de cada caso.

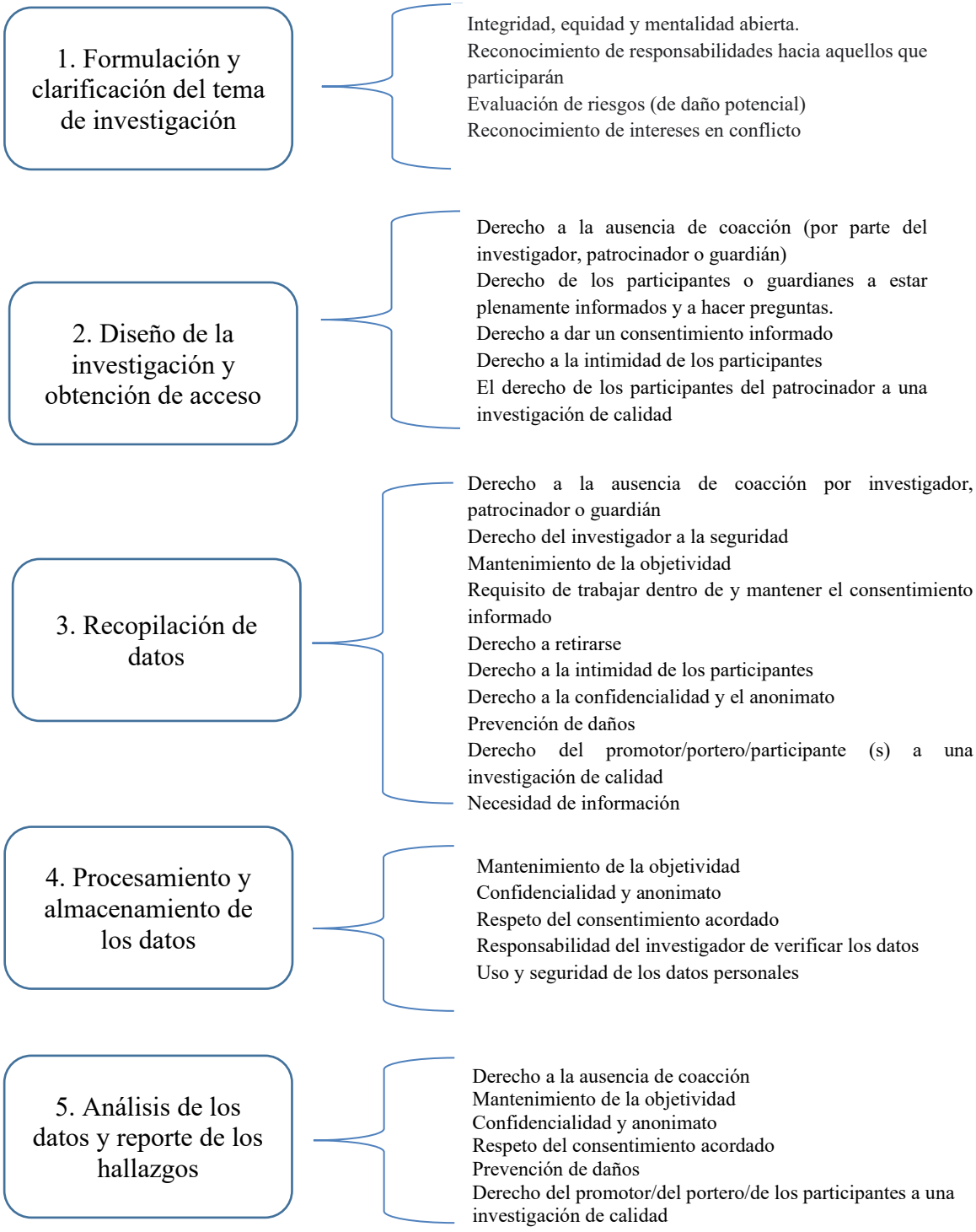
3.10. Alcance de la investigación y cuestiones éticas

Atendiendo al nivel de alcance o propósito, una investigación puede ser exploratoria, descriptiva, explicativa o evaluativa (Saunders et al., 2019). Dado que la presente investigación buscó tener una mejor comprensión sobre los procesos que intervienen en la adopción del comercio electrónico

en Pymes restauranteras en Cuautla, Morelos, pero además describirlos, es que su alcance es descriptivo y exploratorio.

Una vez definido el alcance de la investigación, se consideraron las siguientes cuestiones éticas relacionadas con el acceso a las empresas y el tratamiento de la información (ver Figura 7).

Figura 7. Cuestiones éticas en las diferentes etapas de la investigación



Fuente: Adaptado de Saunders et al. (2019, p. 264).

CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN SOBRE LA ADOPCIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

El presente capítulo expone y analiza los resultados obtenidos mediante entrevistas semiestructuradas en profundidad realizadas a los responsables de las dos empresas estudiadas. El análisis desarrollado integra evidencia empírica con el fin de comprender cómo el liderazgo, los recursos humanos y los recursos tecnológicos intervienen en la adopción de comercio electrónico. La interpretación de resultados se desarrolla a partir del contraste entre testimonios obtenidos, la observación no participante y los referentes teóricos planteados en el marco conceptual.

Para la presentación de los resultados, el contenido se organiza en siete apartados. En primer lugar, se presenta un panorama actual de las Pymes y del comercio electrónico a nivel nacional, con énfasis en el contexto del municipio de Cuautla, Morelos. Posteriormente, se caracterizan las dos empresas estudiadas y se analiza la adopción del comercio electrónico en cada una de ellas. A continuación, se presentan los hallazgos correspondientes a las categorías de liderazgo, recursos humanos y recursos tecnológicos. Finalmente, se desarrolla una discusión integradora que permite identificar las coincidencias y diferencias entre ambos casos.

4.1. Panorama actual de las Pymes en Cuautla, Morelos

Las Pymes constituyen uno de los principales motores de la actividad económica en México debido a su contribución a la generación de empleos, la oferta de bienes y servicios, y el dinamismo económico local. Para contextualizar este entorno empresarial, los resultados de los Censos Económicos 2024 muestran que en México operaban 5,468,180 unidades económicas del sector privado y empresas paraestatales (INEGI, 2025a). Del total de unidades económicas, el sector comercio concentra 2,585, 753 establecimientos, seguido por los servicios privados no financieros con 2,147, 537 y las manufacturas con 634,248. Esta distribución evidencia que una parte importante se desarrolla en sectores vinculados con el intercambio de bienes y la prestación de

servicios. Dentro del sector de servicios privados no financieros se ubican actividades relacionadas con la preparación de alimentos y bebidas, categoría a la que pertenecen las empresas objeto de estudio de esta investigación.

En el estado de Morelos, los Censos Económicos 2024 reportan la existencia de 126,214 establecimientos económicos (INEGI, 2025b). Estos establecimientos forman parte de una estructura económica integrada por actividades comerciales, manufactureras y de servicios que se desarrollan en distintos municipios de la entidad. Dentro de este contexto se ubica el municipio de Cuautla, Morelos, espacio donde se desarrolla la presente investigación.

4.2. Caracterización de las empresas estudiadas

Con el propósito de contextualizar los hallazgos obtenidos en esta investigación, a continuación, se presenta una caracterización general de las empresas participantes. Esta descripción integra información obtenida mediante entrevistas y observación realizada durante las visitas a campo, con el objetivo de describir aspectos relacionados con el origen del negocio, su forma de operación, organización y características generales.

4.2.1. Corredor Gastronómico Hacienda La Pastora

El Corredor Gastronómico Hacienda La Pastora corresponde a una empresa familiar del sector alimentos y bebidas, ubicado en el municipio de Cuautla, Morelos. De acuerdo con la información obtenida durante la entrevista realizada, el negocio tuvo sus orígenes en 2009 a partir de una iniciativa familiar inicialmente orientada a la venta de pizza. Con el paso del tiempo, el proyecto atravesó cambios de ubicación, modificaciones en el concepto comercial y transformaciones en su identidad hasta consolidarse en el establecimiento que actualmente opera bajo el nombre de Corredor Gastronómico Hacienda La Pastora.

Durante la observación realizada fue posible identificar que el establecimiento opera bajo un

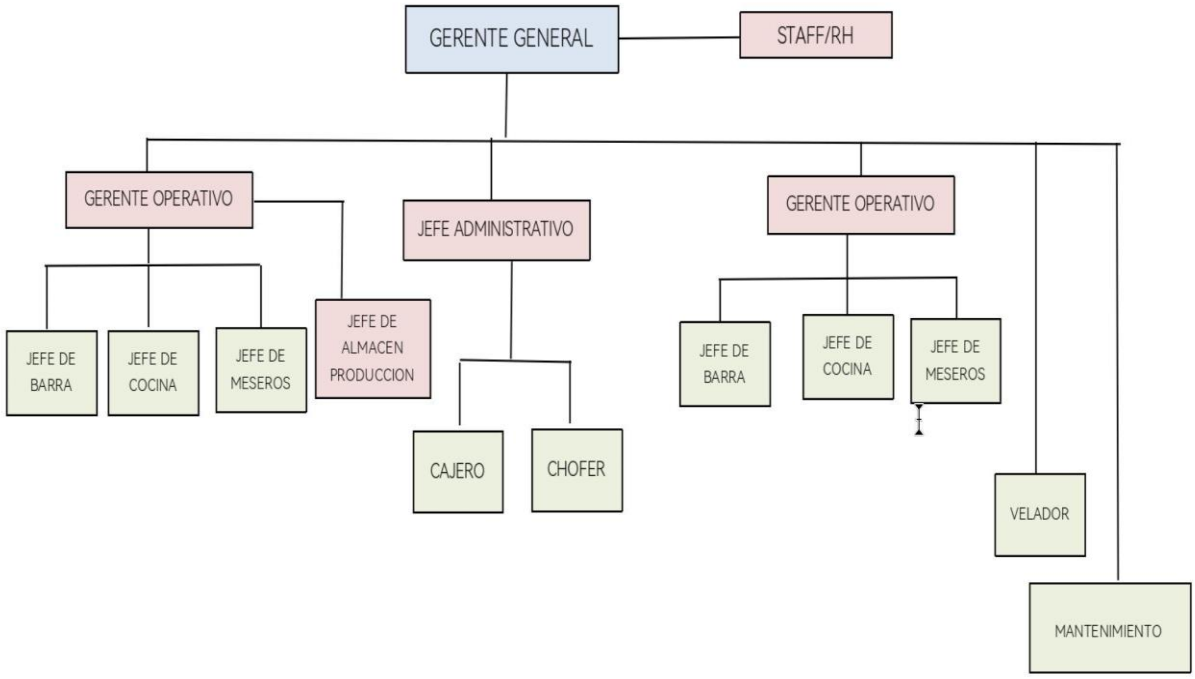
concepto distinto al restaurante tradicional, organizado en once espacios gastronómicos bajo el concepto de *food trucks*. El lugar se caracteriza por contar con espacios destinados al consumo en sitio y una distribución del espacio orientada tanto al consumo individual como a la convivencia en grupos. Asimismo, durante la observación se identificó que el establecimiento cuenta con estacionamiento y espacios destinados al consumo y estancia de los clientes dentro del lugar.

Respecto a la oferta del establecimiento, durante la observación se identificó un menú amplio y diversificado integrado por distintas categorías de alimentos y bebidas. La propuesta gastronómica incorpora opciones orientadas a diferentes preferencias de consumo, permitiendo que dentro del mismo espacio coexisten alternativas asociadas con comidas completas y bebidas. Esta diversidad resulta consistente con el concepto del corredor gastronómico, ya que amplía las posibilidades de elección del cliente y favorece que distintos perfiles de consumidores compartan el mismo espacio. Adicionalmente, se identificó la incorporación de actividades orientadas al entretenimiento y la convivencia, entre ellas: presentaciones de música en vivo y eventos difundidos mediante sus medios digitales.

Respecto a la organización interna, la empresa Corredor Gastronómico Hacienda La Pastora reportó contar con 86 empleados, clasificándose como empresa mediana de acuerdo con la estratificación de Pymes de la Secretaría de Economía (2009). Su estructura organizativa está representada por un organigrama general y dos organigramas operativos.

El organigrama general se compone de los siguientes puestos: en el nivel superior se encuentra la gerencia general, en el nivel intermedio se ubican las gerencias operativas o de ventas y el área administrativa, mientras que el nivel operativo integra puestos asociados con barra, cocina, área opera, almacén o producción, además de funciones de apoyo relacionadas con caja, logística, mantenimiento y velador (ver Figura 8).

Figura 8. Organigrama General Corredor Gastronómico Hacienda La Pastora



Fuente: Organigrama proporcionado por el Corredor Gastronómico Hacienda La Pastora (2024)

El organigrama operativo del turno de la mañana que comprende el horario de 7 a 15 h contiene los siguientes cargos: en el nivel superior se encuentra el gerente operativo o de ventas, en el nivel medio se localizan los puestos de jefe de barra, jefe de cocina, jefe de meseros y jefe de almacén y producción. En el nivel intermedio se encuentran los puestos de auxiliar de barra, cocineros, meseros, cocineros-producción y cocinera. En el nivel operativo están los puestos de ayudante de cocina, meseros, garrotero, ayudante de cocina y repartidor (ver Figura 9).

Por otro lado, el organigrama operativo del turno vespertino que se desarrolla de las 15 a 23 o 24 horas, contempla los siguientes puestos: en el nivel superior se localiza el gerente operativo o de ventas, en el nivel intermedio se encuentran el jefe de barra, jefe de cocina, cocinero *food truck*, *hostess* y jefe de meseros. En el nivel operativo se encuentran el auxiliar de barra, cocineros, lavaloza, auxiliar de cocina *food truck*, meseros, garrotero y valet parking (ver Figura 10).

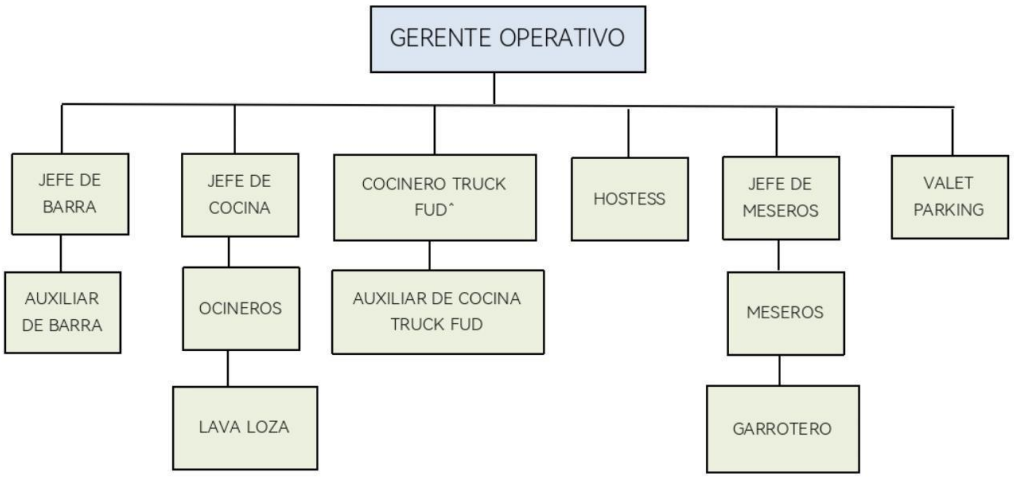
Figura 9. Organigrama Turno Matutino



Fuente: Organigrama proporcionado por el Corredor Gastronómico Hacienda La Pastora (2024).

Cabe mencionar que este corredor gastronómico tiene tres propietarios, los cuales no ocupan un cargo dentro del organigrama, pero que aportan sus conocimientos a las distintas áreas de esta.

Figura 10. Organigrama Operativo Turno Vespertino



Fuente: Organigrama proporcionado por el Corredor Gastronómico Hacienda La Pastora (2024).

4.2.2. Antojería La Tertulia

La Antojería La Tertulia corresponde a una empresa familiar del sector restaurantero ubicada en el municipio de Cuautla, Morelos. De acuerdo con la información obtenida durante la entrevista, el negocio inició operaciones en el año 2019 y retomó una experiencia previa de sus propietarios dentro del sector de alimentos. El establecimiento surgió como resultado de una decisión familiar orientada a construir un proyecto que permitiera una mayor convivencia y participación conjunta entre sus integrantes.

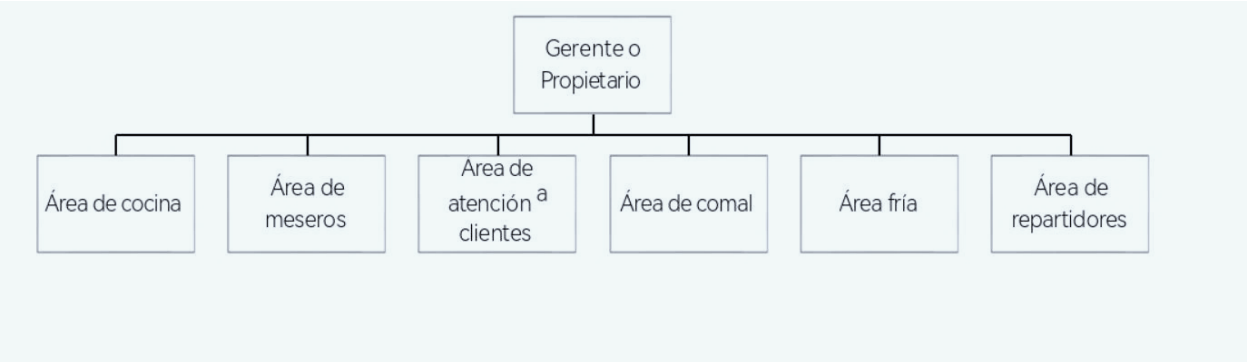
Asimismo, durante el proceso de planeación del establecimiento se consideraron características del entorno inmediato, tales como la presencia de escuelas, comercios y posibles perfiles de consumidores. A partir de ello, se definió una propuesta de alimentos orientada al contexto donde opera el negocio.

Durante la observación fue posible identificar que el establecimiento presenta una organización del espacio orientada principalmente al consumo de alimentos y a la atención continua de clientes. Asimismo, se observó una circulación constante de personas y una permanencia relativamente breve dentro del lugar. Además, en determinados momentos se identificó la incorporación de actividades complementarias, como presentaciones musicales de corta duración, que acompañan el servicio ofrecido. Respecto a la oferta del negocio, se identificó un menú integrado por distintas categorías de alimentos y bebidas. Entre las opciones observadas se encontraron desayunos, antojitos, tortas, tacos, bebidas y otras preparaciones orientadas al consumo cotidiano.

En cuanto a la organización del establecimiento, de acuerdo con la información obtenida durante la entrevista, la empresa cuenta con aproximadamente 15 trabajadores distribuidos en seis áreas operativas (ver Figura 11). Atendiendo a la clasificación por número de empleados establecida por la Secretaría de Economía (2009) sobre las Pymes, la Tertulia puede ser considerada como una

empresa pequeña.

Figura 11. Organigrama Antojería La Tertulia



Fuente: Elaboración propia con base en la entrevista a la persona propietaria (EP2, 2024).

4.3. Adopción del Comercio Electrónico en las Pymes estudiadas

Los resultados obtenidos muestran que los procesos de adopción del comercio electrónico en las empresas estudiadas se desarrollaron de manera diferenciada. Conforme a la definición de Gariboldi (1999) adoptada en esta investigación, el comercio electrónico comprende diversas actividades comerciales, entre ellas la producción, publicidad, distribución y venta de bienes y servicios mediante medios digitales. En este sentido es importante distinguir entre la promoción digital orientada a dar a conocer la oferta y atraer clientes, y el uso de medios digitales para gestionar pedidos y realizar ventas. En el caso de la Pastora, las herramientas digitales se utilizaron principalmente con fines de promoción y publicidad mientras que en la Tertulia se incorporaron como canales para recibir pedidos, gestionar ventas y coordinar la entrega a domicilio. De esta manera, ambos casos reflejan distintas formas y niveles de integración de los medios digitales en las actividades comerciales de las empresas.

El Corredor Gastronómico Hacienda La Pastora inició en 2019 el uso de medios digitales en sus actividades comerciales, principalmente a través de redes sociales como TikTok, Instagram, Facebook y WhatsApp, que utilizó para promocionar sus productos y servicios, difundir

información e interactuar con sus clientes. Asimismo, incorporó plataformas de entrega a domicilio como Didi, sin embargo, las ventas realizadas mediante estos canales representaron menos del 1% de sus ventas totales, como lo destacó la persona propietaria de la Pastora:

> Honestamente es bien poquito lo que piden en Didi y eso, si es muy poco en si nuestras ventas son más físicas que por teléfono, ósea si utilizamos diferentes tipos de marketing para jalar a la persona, pero en sí, aparte ocupamos varias redes sociales que es TikTok, Instagram, Facebook y WhatsApp, entonces a través de ellas es que la gente viene, porque a la gente le gusta vivir la experiencia. (EM1)

Por otro lado, en el caso de la Antojería la Tertulia, aunque las actividades de comercio electrónico también se iniciaron en el año 2019*,* dos meses después de la apertura del negocio, estas se orientaron principalmente hacia la comercialización y atención de pedidos a domicilio.

Para ello, la empresa incorporó herramientas de comercio electrónico como WhatsApp, mediante la cual recibe pedidos, mantiene comunicación con los clientes y coordina el servicio de entrega. Las ventas realizadas mediante esta herramienta representan aproximadamente el 40 por ciento de las ventas totales del negocio, evidenciando una participación relevante del canal digital dentro de sus operaciones comerciales. Respecto a este proceso, la persona propietaria señaló:

> De hecho, mi esposo me decía que a él no le agradaba tanto el repartir en domicilio y me decía que él quería como quitar esa parte, irla desapareciendo. Pero a raíz de la pandemia, todo mundo, hasta las grandes cadenas le aventaron a lo mismo. Ya no hubo manera. Eso ya era parte de o ¿compites? ¿llevas a domicilio? o, ya no es obsoleto, entonces ya no hubo manera. De hecho, eso tomó fuerza, lejos de que pudiera desaparecer, eso fue como que algo que impulsó, y ya no hubo manera. Antes de la pandemia mi esposo si me decía no, siento que es mucho arriesgue, puede tener accidente algún compañero entonces este mejor

> lo vamos desapareciendo y lo que llegué aquí con eso nos quedamos, pero no después de la pandemia no hubo manera, o sea, todo mundo era a domicilio y sigue siendo y es algo que llegó aparentemente temporal y se quedó, o sea, ya no, la gente se acostumbró a que a tu domicilio lleguen las compras, los moto repartidores, evolucionó, y pues aquí seguimos y yo creo que ya no la vamos a poder a quitar. (EP2)

De acuerdo con la clasificación de trayectorias de adopción del comercio electrónico propuesta por Stockdale y Standing (2006) los hallazgos observados permiten identificar que las empresas estudiadas presentan distintos niveles y formas de incorporación del comercio electrónico dentro de sus operaciones Esta diferencia resulta relevante debido a que, como señalan los autores, la adopción del comercio electrónico no debe analizarse únicamente a partir de la existencia o ausencia de ventas en línea sino considerando el grado en que las herramientas digitales son integradas al funcionamiento cotidiano del negocio.

En este sentido, el Corredor Gastronómico Hacienda La Pastora presenta características cercanas a la categoría denominada *"Swimmer"* ya que incorpora distintas aplicaciones y herramientas digitales como parte de su estrategia comercial, particularmente para actividades de promoción, difusión y posicionamiento del negocio, las cuales, según los testimonios analizados, se orientan a atraer consumidores hacia el establecimiento físico. Por otra parte, la Antojería La Tertulia presenta una dinámica distinta de adopción. Si bien incorpora un menor número de herramientas digitales, estas mantienen una relación más directa con el proceso de comercialización al facilitar la recepción de pedidos y la operación del servicio a domicilio.

En conjunto, el contraste entre ambos casos permite recuperar el pensamiento de Stockdale y Standing (2006) respecto a que la adopción del comercio electrónico en las Pymes no constituye un proceso homogéneo. Bajo esta lógica, los casos analizados sugieren que el nivel de adopción

del comercio electrónico no depende únicamente de la cantidad o diversidad de recursos tecnológicos disponibles o la proporción de ventas realizadas mediante canales digitales, sino por la forma en que dichos recursos son utilizados dentro de las actividades comerciales de cada empresa.

4.4. Liderazgo y Adopción del Comercio Electrónico

Con relación a la categoría de liderazgo, el análisis de los discursos permitió identificar elementos vinculados con las cualidades del líder, particularmente la actitud positiva, la visión de futuro y las competencias del líder, las cuales fueron retomadas para analizar la manera en que dichas se manifestaron en las empresas estudiadas y su relación con la adopción del comercio electrónico. A continuación, se presentan los hallazgos correspondientes a cada uno de estos elementos.

4.4.1. Actitud positiva

En relación con la dimensión de actitud positiva del liderazgo, en el Corredor Gastronómico Hacienda La Pastora se hicieron referencias al positivismo, la perseverancia, la fuerza de voluntad para mantener una actitud favorable frente a los retos del negocio, como lo relató la persona propietaria de la empresa:

> Ser visionario y aparte de eso yo siento que no debes de tener miedo porque el miedo es la peor cosa que le puede pasar a cualquier humano, el miedo de y si no funciona y si esto y si el otro, ese miedo es el que evita que un negocio como este crezca entonces, esa es una de las cualidades no tener miedo, actitud, perseverancia, positivismo, fuerza de voluntad y también tiene que ver pues la ilusión de ser, no?, reconocido, pero parte de ello es que no quieres que te reconozcan a ti como persona si no quieres que reconozcan tu comida, realmente no es tan importante para nosotros como de mira yo soy el dueño, realmente siempre nos vas a ver así, pero sí creo que si esas son las principales cosas y el no tener

> miedo porque ¿sabes con cuánto se inició esta Pastora?, con 1,500 pesos y si hubieras visto las cosas que ocupábamos para cocinar, agarramos cosas de mi mama, agarramos cosas de la casa, hasta nuestra plancha, ósea realmente es la actitud más que cualquier cosa y las ganas de querer salir adelante y que vean lo que tú sabes hacer. (EM1)

En este sentido, las referencias al positivismo, la perseverancia, la fuerza de voluntad y las ganas de salir adelante permiten identificar coincidencias con la definición operativa de actitud positiva propuesta por la autora en el marco conceptual de esta investigación, entendida como la capacidad de mantener el enfoque en aquello que se desea conseguir conservando el entusiasmo frente a las situaciones adversas.

Por otro lado, en el caso de la Antojería La Tertulia, la actitud positiva se manifestó de manera distinta respecto al Corredor Gastronómico Hacienda La Pastora. Mientras que en La Pastora se vinculó con referencias explícitas al positivismo y la fuerza de voluntad, en la Antojería La Tertulia se observaron expresiones relacionadas con la constancia, la disciplina y la búsqueda continua de innovación como elementos necesarios para sostener y desarrollar el negocio, como lo refirió a continuación la persona propietaria:

> Hijoles hay que ser constante, de verdad de ser constante, ser disciplinado, cualquier negocio la constancia y la disciplina, la amabilidad no hay de otra más que ser parte de, una buena atención a tu cliente y el buscar innovar. (EP2)

Los resultados obtenidos muestran que la actitud positiva no ocupó el mismo lugar dentro de la concepción del liderazgo en ambas empresas. Mientras que en el Corredor Gastronómico Hacienda La Pastora el positivismo fue mencionado explícitamente dentro de las cualidades del líder mencionadas por el interlocutor, en la Tertulia esta característica no fue señalada de forma directa. En su lugar, cobraron mayor relevancia elementos como la constancia, la disciplina, la amabilidad

y la innovación. Lo anterior permite observar que, aunque la actitud positiva fue considerada dentro del marco conceptual como una dimensión relevante para el análisis del liderazgo, su presencia no se manifestó de manera homogénea en las empresas estudiadas.

4.4.2. Visión de futuro

En relación con la dimensión de visión de futuro, en el caso del Corredor Gastronómico Hacienda La Pastora se identificaron expresiones vinculadas con la proyección del negocio hacia escenarios de crecimiento y expansión a largo plazo. Al respecto, la persona propietaria clarificó:

> Mira, como tal no vamos a hacer dos pastoras, vamos a hacer diferentes líneas de restaurantes, tal vez la pastora si tenga unos 2 o 3 hijos pero real queremos expandirnos de manera diferente , por ejemplo queremos hacer esa fusión que te comente de la cafetería pizzería, queremos hacer fusión de panadería, queremos hacer orea fusión de otros conceptos con estilo europeo y donde me veo pues en otros países haciendo otros restaurantes aquí no pero eso es parte, ahorita vamos a otros estados y de ahí hacia Canadá, Estados Unidos. (EM1)

El testimonio de la persona propietaria presenta coincidencias con la definición operativa de visión de futuro propuesta en el marco conceptual de esta investigación, entendida como la capacidad de proyectar el escenario que se desea alcanzar en el largo plazo. En este sentido, los planes relacionados con la diversificación del negocio, el desarrollo de nuevos conceptos y la expansión hacia otros mercados permiten observar cómo esta cualidad se manifiesta en el escenario que la persona propietaria busca alcanzar para la empresa.

A diferencia del caso anterior, en la Tertulia, la visión de futuro adquirió un matiz distinto respecto al observado anteriormente. Si bien la persona propietaria manifestó interés por continuar desarrollando el negocio y anteriormente había considerado escenarios de expansión, estas

expectativas aparecieron condicionadas por factores externos vinculados al contexto local y las condiciones actuales del entorno. Sobre este tema, la persona propietaria comentó:

> Es que va a sonar feo pero la situación actual que vivimos honestamente más que llevarla a visualizar a más me ha detenido porque a lo mejor en algún tiempo si visualizábamos, ahorita no, solamente como que he aprendido a disfrutar el día, y el decir yo no sé un plan, pero hoy por hoy doy lo mejor de mí, le echamos ganas, pero siempre tratando de mejorar, pero es muy incierto. . . pues nosotros somos cristianos y decimos, Dios tú sabes a dónde nos vas a llevar, confiamos nada más en él. Le digo, puede para unos ser muy conformista, algunos van a decir ay no tiene ambición, no lo sé, pero han surgido muchas cosas en los que nosotros, si usted me hubiera preguntado antes ni siquiera habría pensado en haber podido sobrevivir de esta manera sin embargo te sorprende que ahorita no sé qué decirle, pero sé que puede sorprender sin duda. (EP2)

Esta postura también se observó en otro momento de la entrevista, cuando al abordar los obstáculos que enfrenta el negocio para continuar creciendo, la persona propietaria constató: "Afortunadamente no, pero sí ha sido también un obstáculo en el cual no hemos querido tampoco crecer más porque ha habido opciones de ampliarnos... preferimos mantenernos pues a lo mejor en algo más compacto" (EP2).

En conjunto, los hallazgos dialogan con la definición operativa de visión de futuro propuesta en el marco conceptual de esta investigación, comprendida como la capacidad de proyectar el escenario que se desea alcanzar en el largo plazo. No obstante, los resultados muestran que dicha proyección no necesariamente se traduce en metas orientadas al crecimiento constante o la expansión del negocio, sino que puede construirse de manera diferenciada según el contexto y las condiciones que enfrentan las organizaciones. En este sentido, la visión de futuro puede expresarse tanto

mediante expectativas de crecimiento como a través de decisiones orientadas a preservar la estabilidad y continuidad del proyecto empresarial.

4.4.3. Competencia del líder

En cuanto a la competencia, entendida dentro del marco conceptual como el conjunto de capacidades que un individuo posee para alcanzar sus objetivos, los testimonios obtenidos permitieron identificar aquellas capacidades que los interlocutores consideraron importantes en el proceso de adopción del comercio electrónico dentro de sus empresas. En el caso del Corredor Gastronómico Hacienda La Pastora, la competencia apareció asociada con la capacidad de conducir al personal mediante el ejemplo, transmitir conocimientos y comprender de manera integral el funcionamiento del negocio. Sobre esto, la persona propietaria afirmó:

> Para mí un buen líder no es ese que te regaña o que es estricto si no que sabe conducirte hacia lo que yo como persona estoy pretendiendo que tu hagas y no necesito estar, entonces yo me doy cuenta de que soy un buen líder porque por ejemplo yo te enseño a ti algo y entonces yo veo que la persona lo entiende y lo adopta muy fácilmente y ya no necesito estar, entonces esa persona ve que yo sé hacerlo, le enseño a hacerlo y sigue mis pasos, pero llegas tu como jefe y le gritas, así no va para mí no es un buen líder, mis hermanos y yo somos así entonces nosotros sabemos que para ser un buen líder tenemos que saber todo, también necesitamos estar en el lugar de todos, nosotros hemos pasado por el lugar de todos, hemos sido meseros, garroteros, hemos sido cocineros, hemos sido de todo para poder ser un buen líder tienes que saber tal cual de todo tu negocio, si te fijas toda la pastora es muy formal, si tú tienes moto puedes repartir y cosas así y porque las cosas se prestan pero por ejemplo somos más un equipo de familia que un equipo empresario. (EM1)

A partir del testimonio anterior puede observarse que la competencia fue comprendida como una

capacidad que trasciende el conocimiento técnico e incorpora conocimientos relacionados con la enseñanza, el acompañamiento y la participación directa en los procesos del negocio. Por su parte en la Antojería La Tertulia, la competencia se expresó mediante las capacidades asociadas con la dirección, la enseñanza y la disposición para incorporar conocimientos necesarios frente a nuevas formas de operación del negocio, como lo narró la persona propietaria en la entrevista:

> Para estar en un negocio aquí tienes que tener ese liderazgo para poder, no mandar sino dirigir para poder enseñar porque a veces no es solamente decirle cómo se hace sino enseñarle para que sepa lo que tiene que hacer, ósea no es lo que te digo, es lo que te enseño ósea yo no te puedo decir, sé amable y cuando el cliente se dirige a mi ser nefasta ósea no. (EP2)

Esta idea también se observó en otro momento de la entrevista cuando, al abordar los conocimientos y habilidades que ha implicado incorporar ventas mediante canales digitales, la persona propietaria reconoció la necesidad de adquirir nuevas capacidades y apoyarse en el conocimiento de otros integrantes del equipo. Al respecto, señaló: "Sí, que a veces los chicos llegan y te enseñan, ellos te enseñan mucho de la tecnología, por ejemplo, de diseñar" (EP2).

Sobre este aspecto, añadió:

> Es mucho como la parte creativa, en la que yo soy bien desesperada, pero gracias a Dios si nos ha rodeado de jóvenes que tienen mucho conocimiento aparte en creatividad, ella es muy buena, te edita videos, ella mejoró el menú de ensaladas, en insertar imágenes, letras más llamativas. (EP2)

Los testimonios anteriores dialogan con la definición de competencia propuesta en el marco conceptual de esta investigación, entendida como el conjunto de capacidades que un individuo posee para alcanzar sus objetivos. No obstante, los resultados permiten ampliar esta comprensión

al mostrar que, en el contexto de las empresas estudiadas, la competencia también implicó apertura hacia nuevos conocimientos, disposición para aprender de otros integrantes del equipo e incorporación de habilidades necesarias para integrar prácticas relacionadas con el comercio electrónico.

A partir del análisis desarrollado sobre el liderazgo, se identificó que las cualidades analizadas del líder estuvieron presentes en las empresas estudiadas, aunque no se manifestaron de la misma manera en cada caso. Respecto a la actitud positiva, los resultados evidenciaron que esta cualidad adquirió distinta relevancia dentro del liderazgo de cada empresa, pues mientras en un caso fue reconocida explícitamente como un elemento asociado con mantener el enfoque y el entusiasmo hacia el desarrollo del negocio, en el otro adquirieron mayor peso cualidades como la constancia y la disciplina. En cuanto a la visión de futuro, los hallazgos mostraron que proyectar el largo plazo no necesariamente se traduce en expectativas de expansión, sino que también puede expresarse mediante decisiones orientadas a preservar la estabilidad del negocio según las condiciones del entorno. Finalmente, respecto a la competencia, los resultados evidenciaron que esta cualidad no se limitó a capacidades previamente adquiridas, sino que incluyó procesos de aprendizaje, incorporación de conocimientos y apertura hacia nuevas formas de operación.

4.5. Recursos Humanos y Adopción del Comercio Electrónico

Con relación a la categoría de recursos humanos, el análisis se centró en la capacitación al ser la dimensión recuperada en el marco conceptual para comprender la manera en que los recursos humanos se relacionan con la adopción del comercio electrónico. De acuerdo con Snell et al. (2017), la capacitación comprende los intentos de una organización orientados a estimular la formación de sus trabajadores mediante un proceso estratégico integrado por cuatro fases: evaluación de necesidades, diseño, implementación y evaluación.

En este sentido, los resultados se organizaron considerando dichas fases con el propósito de analizar cómo las empresas estudiadas identifican necesidades de capacitación, estructuran procesos formativos, desarrollan acciones de capacitación y valoran sus resultados en relación con el comercio electrónico.

4.5.1. Evaluación de las necesidades de capacitación

La primera fase del modelo estratégico de capacitación corresponde a la evaluación de necesidades. De acuerdo con Snell et al. (2017), esta etapa implica identificar los conocimientos, habilidades y requerimientos necesarios para responder a los objetivos y actividades de la organización.

Respecto a la evaluación de necesidades de capacitación, los resultados permitieron identificar que las empresas estudiadas reconocen distintos conocimientos y capacidades como necesarios para operar mediante comercio electrónico. En el Corredor Gastronómico La Pastora, la evaluación de necesidades de capacitación apareció vinculada con indicadores de operación, particularmente con el comportamiento de las ventas y el desempeño del personal en actividades específicas.

Sobre este aspecto, la persona propietaria explicó:

> En las ventas, por ejemplo, este producto es estrella, le voy a poner mojito de guanábana, pero entraron chicos nuevos a barra y dejan de pedir ese mojito, entonces dices bueno ¿Qué mojito es el que no se está vendiendo o como hacen el mojito?, no pues sabes que el de guanábana no lo saben hacer, pides a ver prepárame un mojito, lo pruebas y ya sabes, así es como lo identificamos más que por otra cosa es por los números. (EM1)

Asimismo, al referirse a los conocimientos que considera necesarios para operar mediante comercio electrónico, señaló: “La verdad debe de ser amable porque tuvimos una chica que no era nada cordial, saber lo que son redes sociales y otras el software del restaurant, Excel y Word”

(EM1).

Los testimonios anteriores permiten distinguir dos aspectos. El ejemplo del mojito muestra como la Pastora identifico una necesidad de capacitación general relacionada con la preparación de bebidas. Por su parte, la respuesta sobre amabilidad, redes sociales, software, Excel y Word señala los conocimientos y habilidades que la persona entrevistada consideró necesarios para atender a los clientes mediante medios digitales. Esta segunda respuesta permite conocer requerimientos relacionados con el comercio electrónico.

En cuanto a la Antojería la Tertulia, las necesidades de capacitación identificadas se orientaron principalmente hacia habilidades relacionadas con la atención al cliente dentro de entornos digitales, como lo ilustró la persona propietaria en el siguiente comentario:

> No, yo siento que es muy importante la actitud, la actitud al servicio eso es clave porque pueden ser personas con mucha preparación, pero a veces si no tienes ese tacto, esa amabilidad pues no ... No, yo creo que solamente el dominio de la computadora, el tratar de ser claro al expresarte para que el cliente pueda entender ... Yo siempre les manejó la amabilidad porque a veces ahí tienes cuidado a la mala interpretación ... porque a veces ni el cliente sabe lo que quiere decir y tú tienes que entenderle y tratar de apoyarlo. (EP2)

A partir del testimonio anterior, se observa que las necesidades de capacitación identificadas en esta empresa no se orientaron únicamente al desarrollo de conocimientos técnicos para operar herramientas digitales, sino también a habilidades relacionadas con la comunicación escrita, la interpretación de mensajes y la atención al cliente mediante canales digitales. En este sentido, la persona propietaria reconoció que el comercio electrónico exige capacidades para mantener una interacción efectiva con el cliente y responder a situaciones de comunicación propias de medios como WhatsApp.

Los hallazgos anteriores muestran que ambas empresas reconocieron la necesidad de desarrollar capacidades para operar mediante comercio electrónico, sin embargo, dichas necesidades se manifestaron de manera diferenciada. Mientras en el Corredor Gastronómico Hacienda La Pastora adquirieron mayor relevancia conocimientos asociados con el uso de herramientas digitales y habilidades vinculadas con la atención al cliente, en la Antojería La Tertulia se otorgó mayor importancia a capacidades relacionadas con la comunicación, la interpretación de mensajes y el servicio al cliente mediante entornos digitales. En este sentido, los resultados permiten observar que las necesidades de capacitación asociadas con el comercio electrónico integran tanto conocimientos técnicos como habilidades interpersonales, lo cual coincide con el planteamiento de Snell et al. (2017) respecto a que la identificación de necesidades constituye el punto de partida para orientar los procesos de capacitación.

4.5.2. Diseño del programa de capacitación

La segunda fase del modelo estratégico de capacitación corresponde al diseño del programa de capacitación, el cual implica definir los contenidos y conocimientos que serán desarrollados para responder a las necesidades previamente identificadas. En este sentido, se analizó la manera en que las empresas estudiadas determinaron los temas considerados prioritarios para fortalecer el desempeño del personal en actividades relacionadas con el comercio electrónico.

En el caso del Corredor Gastronómico Hacienda La Pastora, se identificó que los contenidos de capacitación se orientaron hacia el fortalecimiento de habilidades relacionadas con el servicio, el desempeño del personal en áreas específicas y el conocimiento de los productos ofertados. Sobre esto, la persona propietaria confirmó: “Se están capacitando ahorita en como vender en mesas, en barra y en los tipos de comida del menú” (EM1).

A partir del testimonio anterior, se observa que el diseño de la capacitación está directamente

relacionado con el servicio ofrecido y el desempeño del personal en funciones específicas.

Por su parte, en la Antojería La Tertulia se identificó que la empresa otorgó importancia a determinadas capacidades consideradas necesarias para el desempeño de funciones específicas dentro del negocio, como lo señaló el dueño de la empresa: "La facilidad de escritura, de comunicación, buena memoria ahí si requiere habilidad mental" (EP2).

La cita anterior permite observar que la empresa reconoce la relevancia de habilidades vinculadas con la comunicación, la escritura y el manejo de la información para el desempeño de determinadas funciones dentro del negocio. Aunque estas capacidades no fueron presentadas explícitamente como contenidos estructurados de capacitación, si permiten identificar los aspectos que la organización considera prioritarios para orientar la formación y desempeño del personal, particularmente en actividades relacionadas con la atención y gestión de pedidos mediante canales digitales como WhatsApp.

Los hallazgos anteriores dialogan con el modelo estratégico de capacitación propuesto por Snell et al. (2017), el cual plantea que el diseño de la capacitación implica definir contenidos acordes con las necesidades previamente identificadas. En este sentido, se observó que ambas empresas seleccionaron contenidos vinculados con las características de su operación y con la manera en que incorporan el comercio electrónico dentro del negocio. Mientras que en el Corredor Gastronómico Hacienda La Pastora los contenidos se orientaron hacia funciones asociadas con la prestación presencial del servicio, en la Antojería La Tertulia adquirieron mayor relevancia capacidades relacionadas con la atención y gestión de pedidos mediante canales digitales. Lo anterior permite observar que la incorporación del comercio electrónico no necesariamente desplaza procesos tradicionales de capacitación, sino que puede coexistir e integrarse con actividades desarrolladas dentro del entorno físico del negocio.

4.5.3. Implementación de la capacitación

La tercera fase del modelo estratégico de capacitación corresponde a la implementación de la capacitación, la cual implica llevar a la práctica las actividades previamente definidas y establecer la manera en que serán desarrolladas dentro de la organización. En este sentido, se analizó cómo las empresas estudiadas ejecutan los procesos de capacitación y las estrategias empleadas para favorecer el aprendizaje del personal.

En el caso del Corredor Gastronómico Hacienda La Pastora, se observó que la capacitación se desarrolla principalmente dentro del lugar de trabajo y mediante la participación de personal previamente preparado para desempeñar esta función, como lo afirmó la persona propietaria de la empresa:

> En el lugar de trabajo, evitamos mucho lo de en línea no porque creamos que no sirva, el detalle es que no es lo mismo tener la atención personalmente a que estén en línea y están haciendo otras cosas o se salgan o estén viendo redes sociales, entonces preferimos mejor en persona. (EM1)

Asimismo, al profundizar sobre quien lleva a cabo este proceso, comentó: “No, hay personas que los capacitan y ya el gerente operativo capacita a las personas, pero él tiene una capacitación previa y ya después al personal, entonces tienen que hacerlo con todo el personal” (EM1).

Lo anterior permite observar que la implementación de la capacitación en esta empresa se desarrolla principalmente in situ y privilegia la interacción presencial entre capacitadores y personal operativo. No obstante, también se identificó una dinámica de transferencia interna de conocimientos, en la que determinados integrantes reciben formación previa y posteriormente participan en la capacitación del resto del personal. En este sentido, la implementación de la capacitación combinó actividades desarrolladas directamente en el entorno laboral con

mecanismos internos de acompañamiento y transmisión del aprendizaje.

Por su parte, en la Antojería La Tertulia se identificó que la implementación de la capacitación se desarrolla principalmente mediante procesos de acompañamiento directo dentro del entorno laboral y con apoyo del personal con mayor experiencia. La persona propietaria describió el proceso así:

> Si se les capacita cuando entran, regularmente siempre estamos aquí mi esposo y yo ósea nosotros estamos, cuando alguien nuevo entra nos pegamos a ese nuevo porque se les capacita y siempre estamos como ahí de manera constante y también entre los mismos compañeros son unidos entonces ellos como que, tienes duda te ayudo, te apoyo, pregúntame, todos sabemos todo. (EP2)

La cita anterior permite observar que la implementación de la capacitación en esta empresa se realiza principalmente mediante procesos de aprendizaje en el trabajo y acompañamiento entre colaboradores. En este sentido, el desarrollo de capacidades ocurre de manera integrada a las actividades cotidianas del negocio, favoreciendo la transmisión de conocimientos y experiencias entre personal con mayor permanencia y quienes se incorporan recientemente.

Los hallazgos anteriores dialogan con el modelo estratégico de capacitación propuesto por Snell et al. (2017), el cual plantea que la implementación corresponde a la ejecución de las acciones formativas definidas previamente. En este sentido, se observó que ambas empresas privilegiaron estrategias de capacitación desarrolladas dentro del entorno laboral, sin embargo, mientras en el Corredor Gastronómico Hacienda La Pastora se identificó una estructura más organizada mediante personal previamente capacitado que replica conocimientos al resto del equipo, en la Antojería La Tertulia predominó una dinámica basada en el acompañamiento directo y aprendizaje entre compañeros. Lo anterior permite observar que la implementación de la capacitación se adaptó a

las condiciones operativas y organizacionales particulares de cada empresa.

4.5.4. Evaluación de la capacitación

La cuarta fase del modelo estratégico de la capacitación corresponde a la evaluación de la capacitación. De acuerdo con Snell et al. (2017) esta etapa consiste en valorar los resultados obtenidos a partir de las actividades formativas implementadas y determinar en qué medida estas contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este sentido, se analizó la manera en la que las empresas estudiadas identifican cambios o beneficios derivados de la capacitación del personal.

En el caso del Corredor Gastronómico Hacienda La Pastora, la evaluación de la capacitación se realiza mediante indicadores vinculados con el desempeño del personal y con resultados observables dentro de la operación del negocio. En palabras de la persona propietaria, la manera en la que la evaluación de la capacitación se ve reflejada es: "En las ventas, por ejemplo, este producto es estrella… dejan de pedir ese mojito entonces dices bueno ¿cómo hacen el mojito?… así es como lo identificamos más que por otra cosa es por los números…" (EM1).

Por su parte, en la Antojería La Tertulia se identificó que la evaluación de la capacitación se realiza principalmente mediante la observación del comportamiento del personal y la retroalimentación proporcionada por los clientes. Como lo mencionó la persona propietaria: "Nos damos cuenta por la actitud del personal y también por los comentarios de los comensales" (EP2).

Los hallazgos anteriores dialogan con el modelo estratégico de capacitación propuesto por Snell et al. (2017), quienes señalan que la evaluación de la capacitación permite determinar el impacto de las acciones formativas dentro de la organización. Lo anterior permite observar que la evaluación de la capacitación no necesariamente se realiza mediante mecanismos formales o estandarizados, sino que puede desarrollarse a través de indicadores construidos desde la

experiencia cotidiana y las necesidades particulares de cada organización.

4.6. Recursos Tecnológicos y Adopción del Comercio Electrónico

Los recursos tecnológicos fueron analizados a partir de la manera en que las empresas estudiadas incorporaron herramientas digitales dentro de sus procesos y actividades cotidianas. En este sentido, el análisis buscó comprender cómo dichos recursos se relacionaron con el comercio electrónico y con las dinámicas operativas desarrolladas por cada empresa.

En el caso del corredor Gastronómico Hacienda La Pastora, se registró que los recursos tecnológicos incorporados estuvieron orientados tanto a actividades de promoción como a la atención y seguimiento de pedidos. Como lo refirió la persona propietaria:

> En línea por ejemplo hemos tenido mucho aumento de ventas gracias a TikTok, hemos implementado productos que no están en la carta, pero con eso hemos estado jalando a la persona entonces en esa red social se les dice que lo pidan con su mesero porque no está en carta. (EM1)

Asimismo, respecto al uso de herramientas para la venta y atención mediante medios digitales comentó: “Fíjate que yo lo que me he dado cuenta de que aparte de WhatsApp porque WhatsApp no se utiliza mucho, se comunican más por Facebook, por Messenger” (EM1).

Los hallazgos anteriores dialogan con lo planteado por Laudon y Laudon (2016), quienes señalan que los recursos tecnológicos corresponden a recursos informáticos utilizados por las organizaciones para apoyar la creación y provisión de bienes y servicios. En este sentido, los resultados permitieron observar que dichos recursos no solo estuvieron disponibles dentro de las empresas estudiadas, sino que fueron incorporados para apoyar distintas actividades relacionadas con el comercio electrónico.

Lo anterior permite observar que la adopción del comercio electrónico no dependió únicamente

de la disponibilidad o cantidad de recursos tecnológicos, sino de la forma en que estos fueron integrados dentro de la operación cotidiana de cada empresa.

Por su parte, en la Antojería La Tertulia se exploró el uso de herramientas tecnológicas para apoyar actividades relacionadas con la venta y gestión de pedidos. Lo anterior, fue descrito por la persona propietaria como sigue:

> Pues es que te indica las ventas, pedidos, pedidos para llevar porque nosotros manejamos esa parte de lo que llevamos a domicilio , son platos de melamina que se envían y al final del día ahí te da a recoger y pues al final de cuentas ahí te da salida a tener ese control de a qué clientes se le entrego platos digamos retornables si así lo podemos llamar y que hay que rellenar y pues los que están lejos, hay gente que te dice quizás yo desechable porque me lo tengo que llevar hasta Axochiapan pero si tenemos esa alarma no, de lo que va a regresar a cierta hora y este ese software nos ayuda también para canalizar si va a ser para llevar o va a ser domicilio. (EP2)

Estos resultados sugieren que, en esta empresa, los recursos tecnológicos fueron utilizados como apoyo para organizar y dar seguimiento a actividades asociadas con el comercio electrónico. En este sentido, el uso del software permitió concentrar información relacionada con ventas, pedidos y modalidades de entrega dentro de una misma herramienta tecnológica.

A partir de los resultados obtenidos, fue posible observar que los recursos tecnológicos adquirieron funciones distintas según las necesidades de cada empresa. Esta idea resulta consistente con lo planteado por Laudon y Laudon (2016), quienes sostienen que dichos recursos apoyan la provisión de bienes y servicios dentro de las organizaciones. Sin embargo, los casos analizados sugieren que su papel no depende únicamente de su disponibilidad, sino de la función que adquieren dentro de la operación del negocio y de su articulación con actividades vinculadas con el comercio

electrónico.

4.7. Discusión Integradora de Hallazgos

Los resultados obtenidos permitieron comprender que la adopción del comercio electrónico en las empresas estudiadas no sustituyó procesos existentes, sino que se integró de manera distinta según la lógica operativa de cada empresa. En este sentido, la incorporación del comercio electrónico no dependió exclusivamente de la disponibilidad tecnológica, sino de la manera en que el liderazgo, recursos humanos y recursos tecnológicos se articularon dentro de las dinámicas propias de cada organización.

En relación con el liderazgo, se observó que las decisiones vinculadas con el comercio electrónico estuvieron influenciadas por la forma en que cada empresa proyectó su crecimiento y respondió a su contexto. Mientras algunas decisiones se orientaron hacia la búsqueda de nuevas oportunidades y alternativas para ampliar el alcance del negocio, otras privilegiaron la estabilidad operativa y la consolidación de procesos previamente establecidos.

Respecto a los recursos humanos, los resultados mostraron que el desarrollo de capacidades para sostener actividades relacionadas con el comercio electrónico no dependió necesariamente de esquemas formales de capacitación, sino de procesos construidos desde las necesidades identificadas por cada empresa y vinculados con su forma de operación.

Por otra parte, los recursos tecnológicos no actuaron como elementos aislados ni determinaron por sí mismos la adopción del comercio electrónico. En ambos casos, las herramientas digitales adquirieron funciones distintas dentro de la operación cotidiana, integrándose como apoyo para actividades específicas y respondiendo a las necesidades concretas del negocio. En conjunto, el análisis realizado permitió comprender que la adopción del comercio electrónico en las Pymes estudiadas respondió a procesos construidos desde las condiciones particulares de cada

organización y no a esquemas homogéneos de incorporación tecnológica. Los resultados de los dos casos analizados sugieren que el liderazgo, recursos humanos y recursos tecnológicos adquirieron funciones complementarias dentro de este proceso y se articularon de manera distinta según las necesidades operativas de cada empresa. A continuación, la Tabla 12 presenta las coincidencias y diferencias entre las dos Pymes estudiadas.

Tabla 12. Comparación de las empresas estudiadas

Aspecto	Subaspecto	Empresa 1: Corredor Gastronómico Hacienda La Pastora	Empresa 2: Antojería La Tertulia
1. Estructura organizativa		1 gerente general 2 gerentes operativos 1 jefe administrativo 3 propietarios	2 propietarios o dueños 6 áreas
2. Adopción del Comercio electrónico	Inicio	2019	2019
	Participación aproximada	Menos del 1% de ventas totales	Aproximadamente 40% de sus ventas totales
	Principales canales	Facebook, Twitter, Instagram, TikTok, Messenger y WhatsApp	Facebook, WhatsApp
	Función principal del CE	Promoción, difusión e interacción con los clientes	Gestión de pedidos y ventas
3. Recursos Humanos	Número aproximado	86 empleados	15 empleados
	Modalidad de capacitación	Capacitación cada 3 meses	Capacitación al inicio
	Contenidos de capacitación	Vender en mesas, en barra y en los tipos de comidas del menú	Amabilidad, trato e interacción con los clientes
	Capacidades priorizadas	Atención al cliente, manejo del menú, ventas	Atención al cliente y gestión de pedidos

Aspecto	Subaspecto	Empresa 1: Corredor Gastronómico Hacienda La Pastora	Empresa 2: Antojería La Tertulia
4. Liderazgo	Características destacadas	Visión, actitud, positivismo, el no tener miedo, perseverancia, fuerza de voluntad e ilusión	Constancia, disciplina, amabilidad e innovación
	Enfoque del liderazgo	Orientado al crecimiento, apertura a nuevas oportunidades y mejora continua	Orientado a la estabilidad, adaptación y eficiencia operativa
5. Recursos Tecnológicos	Herramientas digitales utilizadas	*Software* especializado, WhatsApp, Facebook, TikTok, Messenger	*Software* especializado, WhatsApp, Facebook
	Función dentro del negocio	Promoción, difusión e interacción con los clientes	Gestión de pedidos, organización y control de ventas
	Relación con el CE	Complemento para ampliar el alcance y la visibilidad del negocio	Integración operativa para facilitar procesos y mejorar el servicio

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas a las personas propietarias de las empresas estudiadas (EM1 y EP2, 2024).

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo comprender y explicar cómo el liderazgo de los propietarios, la capacitación de los recursos humanos y la disponibilidad de recursos tecnológicos intervienen en la adopción del comercio electrónico en dos pequeñas y medianas empresas restauranteras del municipio de Cuautla, Morelos. A partir del estudio de casos múltiples, se identificó que estos procesos se manifiestan de manera distinta en cada empresa y que su intervención depende de las características, necesidades y capacidades de cada organización.

En relación con el primer objetivo específico, se concluye que el liderazgo del propietario desempeña un papel relevante en la adopción del comercio electrónico; sin embargo, las cualidades del líder analizadas - actitud positiva, visión de futuro y competencias– no se manifestaron de la misma manera en las empresas estudiadas. En el Corredor Gastronómico Hacienda La Pastora, la actitud positiva se expresó mediante el optimismo, la perseverancia, la fuerza de voluntad, y las ganas de salir adelante, mientras que en La Antojería La Tertulia adquirió un significado distinto, asociado principalmente con la constancia, la disciplina, la amabilidad y la innovación. Asimismo, la visión de futuro presentó diferencias importantes entre ambas organizaciones, ya que en la primera se orientó hacia el crecimiento y la expansión del negocio, mientras que en la segunda estuvo enfocada en la permanencia y estabilidad de la empresa dentro de las condiciones de su entorno. En cuanto a las competencias del líder los resultados muestran que estas se expresan de manera distinta en las empresas estudiadas. En el Corredor Gastronómico Hacienda La Pastora, las competencias del propietario se relacionaron con la capacidad de conducir al personal mediante el ejemplo, transmitir conocimientos, acompañar a los colaboradores y comprender de manera integral el funcionamiento del negocio. Por su parte, en la Antojería La Tertulia, las competencias del líder se asociaron con la capacidad de dirigir y enseñar mediante el ejemplo, así como la

disposición para incorporar los conocimientos necesarios ante nuevas formas de operación del negocio. En ambos casos, las competencias del líder trascendieron el conocimiento técnico y constituyeron capacidades que facilitaron la conducción de la organización y la adopción del comercio electrónico.

Los resultados correspondientes al segundo objetivo específico permiten concluir que la capacitación de los recursos humanos intervino en la adopción del comercio electrónico mediante procesos adaptados a las necesidades particulares de cada empresa. En el Corredor Gastronómico Hacienda La Pastora, las necesidades de capacitación se identificaron principalmente a partir del desempeño del personal y de indicadores de operación, como el comportamiento de las ventas, orientándose al fortalecimiento de las competencias necesarias para el desempeño integral del personal, abarcando servicios relacionados con el servicio en mesas, la atención en barra, conocimiento de los productos, el uso de herramientas digitales y las habilidades de atención al cliente. Por otro lado, en la Antojería La Tertulia, la capacitación se enfocó en el desarrollo de competencias relacionadas con la atención al cliente en entornos digitales, privilegiando aspectos como la amabilidad, la claridad en la comunicación, y el manejo básico de herramientas tecnológicas para ofrecer un servicio adecuado. Por lo tanto, la capacitación no respondió a esquemas formales previamente establecidos, sino que se construyó de acuerdo con las necesidades que surgieron durante la operación del negocio y del comercio electrónico.

Respecto al tercer objetivo, se concluye que la disponibilidad de recursos tecnológicos intervino en la adopción del comercio electrónico; sin embargo, su impacto no dependió únicamente de contar con *hardware*, *software* o acceso a Internet, sino de la forma en que cada empresa integró estas herramientas a su operación cotidiana. En el Corredor Gastronómico Hacienda La Pastora, los recursos tecnológicos se utilizaron principalmente como una estrategia de promoción y

posicionamiento del negocio, aprovechando las plataformas digitales para incrementar su visibilidad y atraer clientes. Por su parte, en la Antojería La Tertulia, las herramientas digitales se orientaron principalmente a fortalecer la comunicación con sus clientes y facilitar la comercialización de sus productos. Estos resultados evidencian que las herramientas tecnológicas adquirieron funciones distintas en cada organización, respondiendo a sus necesidades operativas y objetivos empresariales. En consecuencia, la adopción del comercio electrónico no dependió únicamente de la disponibilidad tecnológica, sino de la manera en que los recursos tecnológicos se articularon con el liderazgo y la capacitación de los recursos humanos dentro de la dinámica de cada empresa.

En conjunto, los resultados de la investigación sugieren que, en las dos empresas estudiadas, el liderazgo, los recursos humanos y los recursos tecnológicos intervinieron de manera articulada en la adopción del comercio electrónico. Los casos analizados evidenciaron que, aun cuando ambas empresas pertenecen al mismo sector y operan en el mismo contexto geográfico, la forma en que implementan el comercio electrónico responde a sus propias estrategias, necesidades operativas y características organizacionales. En consecuencia, este proceso constituyó una dinámica que se adaptó a las condiciones particulares de cada empresa, más que un modelo uniforme aplicable a todas las organizaciones.

A partir de los hallazgos de esta investigación, se propone ampliar el estudio a Pymes restauranteras con distintas características organizacionales y ubicadas en otros municipios. Esto permitiría examinar cómo intervienen el liderazgo, la capacitación de los recursos humanos y los recursos tecnológicos en diferentes contextos, así como identificar coincidencias y diferencias respecto de los casos analizados en Cuautla, Morelos.

Asimismo, sería pertinente realizar estudios de seguimiento en las empresas para comprender

cómo evoluciona la adopción del comercio electrónico. Esta línea permitiría analizar de qué manera los cambios en las decisiones de los propietarios, las necesidades de capacitación y el uso de herramientas digitales se relacionan con la continuación o modificación de sus prácticas comerciales.

Finalmente, se propone incorporar la perspectiva de los trabajadores para comprender sus experiencias en el uso de herramientas de comercio electrónico. Mediante entrevistas al personal, podrían explorarse las dificultades que enfrenta en su utilización cotidiana y sus necesidades de aprendizaje, así como contrastar sus experiencias con lo expresado por los propietarios sobre la capacitación y la operación de los canales digitales.

BIBLIOGRAFÍA

Acs, Z. J., Audretsch, D. B., & Feldman, M. P. (1994). R & D spillovers and recipient firm size. *The review of Economics and Statistics*, 76 (2), 336-340. https://doi.org/10.2307/2109888

Afuah, A., & Tucci, C. L. (2003). Internet business models and strategies: Text and cases (2nd ed.). McGraw-Hill.

Alam, S.S, Ali, M. Y., & Jani, M. F.M. (2011). An empirical study of factors affecting electronic commerce adoption among SMEs in Malaysia. *Journal of Business Economics and Management*, 12(2), 375-399. https://doi.org/10.3846/16111699.2011.576749

Andam, Z.R. (2003). E-commerce and e-business. e-ASEAN Task Force& UNDP-APDIP. https://www.kau.edu.sa/Files/830/Files/61164_Ecommerce%20and%20E%20Business.pdf

Asociación Mexicana de Venta Online. (2023). *Estudio de venta online* 2023: El panorama del canal digital en México [Versión pública]. https://8982035.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/8982035/Publicaciones/documentos/publico/AMVO_EstudioVentaOnline_2023_VP%C3%BAblica_V3.pdf

Asociación Mexicana de Venta Online. (2022). *Estudio sobre venta online en pymes* – 2022. https://www.amvo.org.mx/estudios/estudio-sobre-venta-online-en-mexico-2022/

Asociación Mexicana de Venta Online. (2019). *Estudio sobre venta online en pymes* – 2019. https://www.amvo.org.mx/estudios/estudio-sobre-venta-online-en-pymes-2019/

Asociación Mexicana de Venta Online. (s.f.). E commerce/comercio electrónico. En *Glosario*. https://www.amvo.org.mx/glosario

Barragán Codina, J.N., Pagan, J.A., Brown, C.J., Carmona, J., & Cursi, R. (2002) *Administración de las pequeñas y medianas empresas: Retos y problemas ante la nueva economía global.* Trillas.

Baršauskas, P., Šarapovas, T., & Cvilikas, A. (2008). The evaluation of e-commerce impact on business efficiency. *Baltic Journal of Management,* 3(1), 71-91. doi: https://doi.org/10.1108/17465260810844275

Basantes Andrade, A. V., Gallegos Varela, M. C., Guevara Vega, C. P., Jácome Ortega, A. E., Posso Astudillo, Á. M., Quiña Mera, J. A., & Vaca Orellana, C. F. (2016). *Comercio electrónico*. Universidad Técnica del Norte. http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/6793

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2005). Financial and legal constraints to growth: Does firm size matter? *The Journal of Finance*, 60(1), 137-177. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2005.00727

Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., & Levine, R. (2007). Finance, inequality and thepoor. Journal of EconomicGrowth, 12 (1), 27-49 https://doi.org/10.1007/s10887-007-9010-6

Benz, M., & Frey, B. S. (2008). Being independent is a great thing: Subjective evaluations of self-employment and hierarchy. *Economica*, 75(298), 362-383. https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.2007.00594.x

Berenguera Ossó, A., Fernández de Sanmamed, M. J., Pons Vigues, M., Pujol Ribera, E., Rodríguez Arjona, D., & Saura Sanjaume, S. (2014). *Escuchar, observar y comprender. Recuperando la narrativa en las ciencias de la salud. Aportaciones de la investigación cualitativa. I*nstitut Universitarid 'Investigació en Atenció Primària Jordi Gol. https://saludcomunitaria.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/12/escucharobservarcomprender.pdf

Cameron, K.S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3.a ed.) Jossey-Bass.

Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Mayer, R., & Johnston, K. (2009). Internet marketing: Strategy, implementation and practice (4.a ed.). Pearson Education.

Chavarría Puga, S.A., Domínguez Marroquín, M.C., & Peña Ramírez, J.Á. (s.f.). Impacto de las TICs en las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. https://aprenderly.com/doc/663835/impacto-de-las-tics-en-las-microempresas

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10.a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Cohen, W. A. (1990). *The art of the leader*. Prentice Hall

Della Porta, D., & Keating, M. (Eds.). (2013). *Enfoques y metodologías en las ciencias sociales: Una perspectiva pluralista*. Akal

Economist Impact. (2021). Desarrollo de un México digital: La lucha de las PyMEs contra la COVID-19. https://impact.economist.com/projects/digital-brazil-mexico/desarrollo-de-un-mexico-digital/

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2003). *Modelo de la medición de las tecnologías de la información y las comunicaciones – TIC: Resumen ejecutivo.* https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/tics/tics.pdf

Fernández Portillo, A. (2015). Comercio electrónico (e-commerce): *Aproximación bibliométrica y económica* [Trabajo de fin de master, Universidad de Extremadura]. Repositorio Institucional Dehesa. https://dehesa.unex.es/handle/10662/3740

Figueroa González, E. G. (2015). Rentabilidad y uso de comercio electrónico en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación Y el Desarrollo Educativo*, 6(11), 285 - 308. http://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/177

Gariboldi, G. (1999). Comercio Electrónico: Conceptos y reflexiones básicas (Documento de Divulgación n.4) Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe (INTAL). https://publications.iadb.org/es/publicacion/13269/comercio-electronico-conceptos-y-reflexiones-basicas

Govinnage, D. Y., &Sachitra, K. M. V. (2019). Factors affecting e-commerce adoption of small and médium enterprises in Sri Lanka: Evidence from retail sector. *Asian Journal of Advanced Research and Reports,* 6(2), 1-10. http://dr.lib.sjp.ac.lk/handle/123456789/11678

Grandon, E., & Pearson, J. M. (2004). E-commerce adoption: Perceptions of managers/owners of small and médium sized firms in Chile. *Communications of the Association for Information Systems,* 13(1), 81-102. https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3226&context=cais

Gundermann Kröll, H. (2013). El método de los estudios de caso. En M.L. Tarrés (Coord.), *Observar, escuchar y comprender: Sobre la tradición cualitativa en la investigación social* (pp.231-264). El Colegio de México; FLACSO México.

Hernández, B., Jiménez, J., & Martin, M.J. (2010). Customer behaviour in electronic commerce: The moderating effect of e-purchasing experience. *Journal of Business Research*, 63 (9-10) 964-971. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.019

Hsu, L. -F. (2011). Internet marketing based on electronic commerce. En 2011 IEEE International Conference on Computer Science and Automation Engineering (Vol. 2, pp. 734-737). IEEE. https://doi.org/10.1109/CSAE.2011.5952607

Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República. (2002, julio). *Micro, pequeñas y medianas empresas en México: evolución, funcionamiento y problemática*. http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/1718/mpymem.pdf?sequence=1&isallowed=y

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2021). *Panorama sociodemográfico de Morelos.* Censo de Población y Vivienda 2020. http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825197896.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2022, 23 de octubre). Demografía de los establecimientos mipyme en el contexto de la pandemia por COVID-19. [Comunicado de prensa núm.335/22.]. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP_Demog_MIPYME22.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2023a, 19 de abril). Los negocios en la economía de Internet [Presentación]. https://www.inegi.org.mx/contenidos/inegi/ccu/2023/primera_sesion/presentaciones/negocios_en_internet.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2023b). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México SCIAN 2023.* https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463909675.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2025a, 24 de julio). *Censos Económicos 2024: Resultados definitivos.* [Comunicado de prensa núm. 79/25.]. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2025/ce/CE2024_def.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2025b, 24 de julio). *Censos Económicos 2024: Resultados definitivos, Morelos.* [Comunicado de prensa núm. 96/25.].https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2025/ce/CE_2024_Def_Mor.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (s.f.-a). *Censos Económicos (CE) 2024*. INEGI. https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2024/

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (s. f.-b). *Descarga Masiva.* [Plataforma interactiva]. INEGI. https://www.inegi.org.mx/app/descarga/?ti=6

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (s. f.-c). *Directorio de empresas y establecimientos: Información general*. https://www.inegi.org.mx/temas/directorio/#informacion_general

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (s.f.-d). *Los negocios en la economía de Internet. (NEI)*. https://www.inegi.org.mx/investigacion/nei/

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (s.f.-e). Morelos: Censos Económicos 2014 [Mini monografía]. Morelos. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/minimonografias/mmor_ce2014.pdf

Kothari, C. R. (2004). Research methodology: Methods and techniques (2.a ed. rev.) New Age International.

Laudon, K.C., & Laudon, J.P. (2016). *Sistemas de información gerencial* (14.a. ed.). Pearson Educación.

Le, V.H., Rowe, F., Truex, D., & Huynh, M.Q. (2012). An empirical study of determinants of e-commerce adoption in SMEs in Vietnam: An economy in transition. Journal of Global Information Management, 20 (3), 23-54. https://doi.org/10.4018/jgim.2012070102

MacGregor, R.C. and Vrazalic, L. (2005), A basic model of electronic commerce adoption barriers: A study of regional small businesses in Sweden and Australia, Journal of Small Business and Enterprise Development, 12(4), 510-527. https://doi.org/10.1108/14626000510628199

Martínez-Miguélez, M. (2004). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. Trillas.

Mason, C., & Stark, M. (2004). What do investors look for in a business plan? A comparison of the investment criteria of bankers, venture capitalists and business angels. *International Small Business Journal*, 22(3), 227-248. https://doi.org/10.1177/0266242604042377

Maxwell, J.C. (1999). Las 21 cualidades indispensables de un líder. Grupo Nelson.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9.a ed.). SAGE publications.

O'Brien, J., & Marakas, G. M., (2011). *Management information systems* (10.a ed.). McGraw-Hill/Irwin

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos. (2016).Recommendation of the Council on consumer protection in e-commerce. https://doi.org/10.1787/9789264255258-en

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (1999). Economic and social impact of e-commerce: Preliminary findings and research agenda. (OECD Digital Economy Papers, num 40). https://doi.org/10.1787/236588526334

Organización de las Naciones Unidas. (2021, 3 de mayo). El comercio electrónico crece hasta los 26,7 billones de dólares, impulsado por la COVID-19. Noticias ONU. https://news.un.org/es/story/2021/05/1491592

Palacios Guillén, F.D., & Valdivieso Peralta, G.N. (2018). *Revisión del concepto e-commerce*. IV Coloquio de Investigación Científica de la Facultad de Ciencias Empresariales. https://www.academia.edu/35216859/Revisi%C3%B3n_del_concepto_E_commerce.

Pérez Rendon, L., Ramírez Segovia, N., & Topete Gómez, E. (2017). Estudio comparativo del uso de tecnologías de información y comunicación en pymes y grandes empresas. *Revista RAITES (antes Panorama Administrativo)*, 3(7), 49-74. https://core.ac.uk/download/pdf/229034559.pdf

Poorangi, M. M., Khin, E. W. S., Nikoonejad, S., &Kardevani, A. (2013). E-commerce adoption in Malaysian small and médium enterprises practitioner firms: A revisiton Rogers' model. *Anais*

da Academia Brasileira de Ciências, 85 (4), 1593-1604. https://www.scielo.br/j/aabc/a/Ktwx3mYGPVv4yfqtd9gFH3S/abstract/?lang=en

Qiao, X.-X., & Wang, X.-Y. (2010). Electronic commerce and network economy. En *2010 International Conference on E-Business and E-Government* (pp.2041-2044). IEEE. https://doi.org/10.1109/ICEE.2010.516

Quintero Geraldo, S., Palos Delgadillo, H., & Palos Sosa, M.E. (2014). Factores que influyen en el uso del comercio electrónico como estrategia de negocios en las micro y pequeñas empresas del vestido en Guadalajara, Jalisco. En Memorias del XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México. https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2014/10.05.pdf

Rayport, J. F., & Sviokla, J. J. (1995). Exploiting the virtual value chain. *Harvard Business Review,*73(6), 75-85. https://hbr.org/1995/11/exploiting-the-virtual-value-chain

Rayport, J. F., & Sviokla, J. J. (1996). Exploiting the virtual value chain. *The McKinsey Quarterly*, (1), 20-36. https://obs784.weebly.com/uploads/9/2/9/0/929005/virtual_value_chain.pdf

Real Academia Española, & Asociación de Academias de la Lengua Española. (s.f.). Pyme. *En Diccionario de la lengua española* (23.a ed.). Recuperado el 13 de mayo de 2023. https://dle.rae.es/pyme

Saffu, K., Walker, J.H., & Hinson, R. (2008), Strategic value and electronic commerce adoption among small and medium-sized enterprises in a transitional economy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(6), 395-404. https://doi.org/10.1108/08858620810894445

Sánchez Torres, J. A., & Juárez Acosta, F. (2017). La adopción del comercio electrónico en las Pymes: una revisión de la literatura exploratoria. *NOVUM*, (7), 78–94. https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/view/69427

Saunders, M.N.K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8.a ed.). Pearson.

Scupola, A. (2009). SMEs' e-commerce adoption: Perspectives from Denmark and Australia. *Journal of Enterprise Information Management,* 22(1-2),152-166. https://doi.org/10.1108/17410390910932803

Sepúlveda Robles, D. E., Sepúlveda Jiménez, D., Pérez Soto, F., & Figueroa Hernández, E. (2016). Modelo para la adopción del comercio electrónico en el sector agroindustrial mexicano. *Análisis Económico*, 31(76), 47-73. https://analisiseconomico.azc.uam.mx/index.php/rae/article/view/61

Secretaría de Economía (s.f.). Comercio electrónico. https://MiPymes.economia.gob.mx/vender/comercio-electronico/

Secretaría de Economía. (2009, 30 de junio). *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Diario Oficial de la Federación. https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009#gsc.tab=0

Secretaría de Economía (2022, 17 de febrero). *El papel de las MiPymes en el e- commerce en México.* https://MiPymes.economia.gob.mx/2022/02/17/el-papel-de-las-MiPymes-en-el-e-commerce-en-mexico/

Snell, S.A., Morris, S.S., & Bohlander, G.W. (2017). Administración de recursos humanos (17.a ed.). Cengage Learning.

Statista. (2023). *Valor de mercado del comercio electrónico en México entre 2020 y 2025* [Gráfica]. Recuperado el 13 de mayo de 2023. https://es.statista.com/estadisticas/1323370/valor-de-mercado-del-comercio-en-linea-mexico/

Stockdale, R., & Standing, C. (2006). A classification model to support SME e-commerce adoption

initiatives. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 381-394. https://doi.org/10.1108/14626000610680262

Storey, D.J. (1994). *Understanding the small business sector*. Routledge.

Strauss, J., El-Ansary, A.I., & Frost, R. (2006). E-marketing (4.a ed.) Pearson Prentice Hall.

Turban, E., King, D., Lee, J., & Viehland, D. (2004). *Electronic commerce 2004: A managerial perspective.* Pearson/Prentice Hall.

Villa, E., Ruiz, L., Valencia, A., & Picón, E. (2018). Electronic commerce: Factors involved in its adoption from a bibliometric analysis. Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, 13(1), 39-70. https://doi.org/10.4067/S078-18762018000100104.

Yin, R.K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4.a ed.). SAGE Publications

Zepeda del Valle, J.M., & Pesci Gaitán, A.M. (2018). La matriz de operacionalización del problema científico: Una herramienta para asegurar la coherencia epistemológica [Ponencia]. VI Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales. https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/108464

ANEXOS

Anexo 1. Clasificación del sector de servicios de alojamiento temporal y preparación de bebidas

Sector (72)	Subsector (722)	Subrama (7225)	Clase de actividad (722505)
Servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas	Servicios de preparación de alimentos y bebidas	Servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas	Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida

Fuente Elaboración propia a partir de SCIAN (2003)

Anexo 2. Guion de entrevista

Procesos que intervienen en la adopción del Comercio Electrónico de Pymes restauranteras en Cuautla, Morelos.

Datos generales de la entrevista

Fecha:

Hora:

Lugar:

Duración de la entrevista:

Datos generales del interlocutor

Sexo:

Edad:

Escolaridad:

Puesto de trabajo:

Antigüedad:

Pymes Características generales del negocio

Nos puede contar un poco desde los orígenes de la empresa hasta hoy

1. ¿En dónde se encuentra ubicada la empresa?
2. ¿Cuántos empleados trabajan en su negocio?
3. ¿Cuál es la estructura organizativa de su empresa? Esta se ha modificado en los últimos años ¿De qué manera?
4. ¿En qué áreas se encuentra dividido el negocio?
5. ¿Cuál es el monto aproximado de ventas anuales?

6. ¿Qué porcentaje de sus ventas totales corresponde a las ventas físicas y cuales a ventas electrónicas?
7. ¿Hay un área o encargado específica asociada al comercio electrónico? ¿Por qué sí o por qué no?
8. Es más difícil administrar un negocio físico o bajo la modalidad virtual ¿Qué diferencias percibe respecto a estas dos formas de gestionar un negocio?
9. ¿Cuáles son los principales obstáculos que ha tenido que sortear su negocio para seguir creciendo?

Comercio Electrónico y empresa

1. ¿Cuándo inició actividades de comercio electrónico en su negocio?
2. ¿Se han incrementado las ventas en su negocio desde la adopción de la venta en línea? ¿En qué porcentaje anual?
3. ¿Cuáles cree que son las principales barreras para vender en línea?
4. ¿Ha tenido problemas con los clientes que adquirieron algún producto o servicio a través del comercio electrónico? ¿De qué tipo?
5. ¿Cuáles son los problemas tecnológicos que ha tenido para adoptar el comercio electrónico?
6. ¿De qué manera se resuelven las situaciones en las que el cliente que adquiere un producto por internet se muestra inconforme con lo que compró o con el servicio?
7. ¿Qué problemas ha enfrentado relacionados con el transporte o logística de la entrega del producto?
8. ¿Ha tenido problemas con los inventarios a partir de que se introdujo el comercio electrónico en su negocio? ¿De qué tipo?

9. ¿Cuál considera que ha sido el principal impulsor para adoptar y mantener el comercio electrónico en su negocio?
10. ¿Usted ha contratado los servicios de alguna empresa o de un especialista que la asesore en lo que se refiere al comercio electrónico?
11. ¿A partir de incursionar en el comercio electrónico que tipo de gastos o costos se han incrementado en su negocio?

Recursos Tecnológicos

1. ¿Con que recursos tecnológicos cuenta para comerciar en línea?
2. ¿Cuenta con computadora, teléfono inteligente, impresora en su negocio?
3. ¿Cuenta con Internet, página web, redes sociales, correo electrónico, apps?
4. ¿Cree que son suficientes? ¿Por qué?
5. ¿Qué porcentaje de los recursos financieros destina a la adquisición de hardware o software para comercializar en línea al año respecto al total del monto invertido en el último año?
6. ¿Qué plataformas o medios (computadoras, celulares, iPad, etc.) utiliza para vender sus productos o servicios electrónicos?
7. ¿Por qué utiliza estas plataformas y medios y no otras?
8. ¿Ha tenido que comprar o adquirir algún tipo de software especializado para atender el comercio electrónico?
9. En su negocio ha enfrentado problemas de seguridad respecto al hackeo de su página o el uso de tarjetas o formas de pago que afecten sus ventas vía electrónica
10. ¿Ha adquirido o cuenta con software especializado en ciberseguridad?
11. ¿Ha considerado adquirir nuevas tecnologías para mejorar el comercio electrónico en su negocio? ¿Cuáles?

Recursos Humanos

1. ¿La mayor parte de sus empleados son hombres o mujeres? ¿Por qué?
2. ¿Cuál es la edad promedio del personal que se contrata en esta empresa?
3. ¿Cuál es el nivel de educación en promedio de su personal?
4. ¿La mayor parte de sus empleados son hombres o mujeres? ¿Por qué?
5. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta su negocio relacionado con los recursos humanos que emplea?
6. ¿De qué manera se soluciona en su negocio la ausencia de personal o las faltas en el trabajo?
7. ¿Considera que es necesario algún nivel de conocimientos profesionales o técnicos para vender por Internet?
8. ¿Qué clase de conocimientos considera que son necesarios?
9. ¿Cómo y cuándo se lleva a cabo la capacitación en su negocio?
10. ¿Cómo identifica usted cuando es necesario capacitar al personal?
11. ¿En qué temas se está capacitando a su personal actualmente?
12. Si no ofrece capacitación a su personal ¿Cómo aprende el personal a realizar las actividades asociadas a su puesto de trabajo?
13. ¿Cuántas personas actualmente están encargadas de atender y dar seguimiento a los pedidos realizados de manera electrónica?
14. ¿Se está capacitando a su personal en comercio electrónico (diseño de página web, interacción con los clientes y su retención, protección antivirus, etc.)? ¿Si, no por qué?
15. ¿El personal está capacitado en el uso de las TIC?
16. ¿Cómo capacita al personal, en línea, en el lugar de trabajo, otro?

17. ¿De qué manera mide los beneficios de la capacitación?
18. ¿Qué habilidades o conocimiento debería tener alguien que se encarga de atender a los clientes mediante comercio electrónico?

Liderazgo

1. ¿Usted se considera un o una líder? ¿Por qué si o por qué no?
2. ¿Qué cualidades debe tener alguien que emprende un negocio híbrido (ventas físicas y electrónicas) como el suyo?
3. ¿El implementar el comercio electrónico en su empresa le ha exigido adquirir nuevos conocimientos o habilidades que antes no tenía? ¿Cuáles?
4. ¿Cómo es que usted llegó a ocupar el puesto actual que tiene?
5. ¿Qué experiencia tiene usted en el ámbito empresarial?
6. ¿Cuáles son las principales acciones que usted ha emprendido o ha innovado en su negocio de manera reciente asociadas al comercio electrónico?
7. ¿Qué recursos requiere para lograr estas acciones y alcanzar los objetivos en el negocio?
8. ¿Cuál es el nivel de estudios que usted tiene?
9. ¿Tiene conocimientos y experiencia en lo que se refiere al comercio electrónico?
10. En los últimos dos años usted ha enfrentado situaciones difíciles en su negocio asociadas con el comercio electrónico ¿De qué manera los resolvió?
11. ¿Con qué retos se ha enfrentado (asociados a la contratación y capacitación del personal) al vender de manera electrónica? ¿Cuál ha sido su manera de proceder ante estos retos?
12. ¿Cuáles son los cambios o proyectos que está realizando en lo que se refiere al comercio electrónico en lo que resta de este año?

13. ¿Dónde se ve usted y a su negocio en el largo plazo (a 5 y 10 años) respecto a lo que el comercio electrónico se refiere?
14. ¿Cuáles son las cualidades que debe poseer un empresario que adopta nuevas tecnologías asociadas al comercio electrónico?
15. Como gestora del negocio ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del comercio electrónico?
16. ¿El que existan estas desventajas la desanima para continuar comercializando por esta vía?

H. H. Cuautla, Mor. a 15 de octubre de 2026

DRA. TANIA GALAVIZ ARMENTA
COORDINADORA DEL PROGRAMA DE MAESTRÌA EN CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CUAUTLA, UAEM.
P R E S E N T E

Por medio del presente le comunico que he leído la tesis*: "LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO, LOS RECURSOS HUMANOS Y LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS EN LA ADOPCIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO: UN ESTUDIO DE DOS PYMES RESTAURANTERAS EN CUAUTLA, MORELOS"*, que presenta la estudiante:

ALEJANDRA DÍAZ BUSTAMANTE

Para obtener el grado de Maestría en Ciencias Sociales. El sentido de mi voto es **aprobatorio,** para lo cual, baso mi decisión en lo siguiente:

Metodología: El trabajo de investigación está realizado mediante un enfoque metodológico cualitativo, con técnicas de observación no participante y entrevistas en profundidad. Enfoque, el cual, es riguroso, novedoso y apropiado para el estudio de las empresas en Morelos.

Resultados alcanzados: A partir de lo presentado en el trabajo, la investigación tuvo como objetivo comprender y explicar cómo el liderazgo de los propietarios, la capacitación de los recursos humanos y la disponibilidad de recursos tecnológicos intervienen en la adopción del comercio electrónico en dos pequeñas y medianas empresas restauranteras del municipio de Cuautla, Morelos. Se identificó que estos procesos se manifiestan de manera distinta en cada empresa y que su intervención depende de las características, necesidades y capacidades de cada organización. se concluye que el liderazgo del propietario desempeña un papel relevante en la adopción del comercio electrónico; sin embargo, las cualidades del líder analizadas - actitud positiva, visión de futuro y competencias– no se manifestaron de la misma manera en las empresas estudiadas. Además, la capacitación de los recursos humanos intervino en la adopción del comercio electrónico mediante procesos adaptados a las necesidades particulares de cada empresa.

Alcances y aspectos de mejora: El trabajo contiene una amplia revisión bibliográfica y está apropiadamente sustentada la investigación mediante una adecuada vigilancia epistemológica. Por lo que no se solicitan modificaciones a la tesis analizada, presentada por Alejandra Díaz Bustamante, ya que los alcances de la misma, corresponden a un sólido trabajo de investigación para obtener el grado de Maestra en Ciencias Sociales.

Sin más por el momento, agradezco de antemano su atención y aprovecho la ocasión para enviarle un saludo cordial.

Atentamente

(FIRMADO ELECTRÓNICAMENTE)
DRA. KAREN RAMÍREZ GONZÁLEZ
PITC DE LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CUAUTLA, UAEM

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento con firma electrónica UAEM, soportada por el certificado vigente a la fecha de su elaboración y con efectos plenos de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS PUBLICADOS en el ÓRGANÓ INFORMATIVO UNIVERSITARIO "ADOLFO MENÉNDEZ SAMARÁ" número 117 de fecha 20 de abril de 2021.

Sello electrónico

KAREN RAMIREZ GONZALEZ | Fecha:2026-10-15 15:26:06 | FIRMANTE

SMN1i0jhBIbDtNMfFCEk+L+/jzZl2YdSwa+N2t9WMjP6kBNLjNj17xo6MrjIHpk3KBHM6JsLYepMhSoZ++5nnvCf+16odocds4A4se9nB1hvAlGGCBLqjNTsPsQunsya3ETYq2YiqMlmccIBSZ7i+WhcEZ8ZIiKUb1vBGxtqjs/bEoBSnqADG/U8rcjXB29LduT2jhkrPHVc2kxG7Wez7rTjtUYgK3h57zFDu7lq2wSrZUpeOsNcZMHXMtntztSnlA2ji4nEzg6E2HCxe48tX+7aSB63XgClW9g1/FhmfoCKoAWTLRjWWJlQg0EbP8BIDDFyauGo8kh1KNG82vuYag==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:

w0hVcQaEj

https://efirma.uaem.mx/noRepudio/qsiDjqPO7dlxcIj2lAUjaE9gE1IlOJQr

Atlatlahucan, Morelos a 21 de octubre del 2026.

Dra. Tania Galaviz Armenta
Coordinadora del Programa de Maestría en Ciencias Sociales
Facultad de Estudios Superiores de Cuautla, UAEM.
P R E S E N T E

Por medio del presente le comunico que he leído la tesis: *"LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO, LOS RECURSOS HUMANOS Y LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS EN LA ADOPCIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO: UN ESTUDIO DE DOS PYMES RESTAURANTERAS EN CUAUTLA, MORELOS"*, que presenta la estudiante:

ALEJANDRA DÍAZ BUSTAMANTE

Para obtener el grado de Maestría en Ciencias Sociales. El sentido de mi voto es:

Aprobatorio

Baso mi decisión en lo siguiente:

Metodología: La metodología empleada cumple con rigor científico y con los estándares que requiere un estudio de caso, presenta aportes metodológicos, al demostrar las posibilidades que ofrece el enfoque cualitativo a través del estudio de caso en análisis comparativos de adopción de competencias digitales y tecnológicas aplicadas a las Mipymes y la sistematización de hallazgos.
Resultados alcanzados: Hallazgos sustanciales en temas relevantes de liderazgo, y sus diferentes formas de desarrollarlo por los propietarios de Mipymes, así como perspectivas encontradas en la adopción de comercio electrónico, también diferencias en aspectos clave como actitud positiva, visión de futuro y competencias. Elementos que tienen una gran relevancia en el crecimiento, expansión e innovación en el desarrollo de las Mipymes.
Alcances y aspectos de mejora: En aspectos de mejora para futuros estudios se sugiere considerar una perspectiva critica del ecosistema empresarial y tal vez realizar un análisis de competitividad entre quienes adoptan el comercio electrónico y los que no.

Sin más por el momento, agradezco de antemano su atención y aprovecho la ocasión para enviarle un saludo cordial.

Atentamente

DR. BENJAMÍN BAZALDÚA MUÑOZ
PROFESOR INVESTIGADOR DE TIEMPO COMPLETO

Escuela de Estudios Superiores de Atlatlahucan
Universidad Autónoma del estado de Morelos

H. H. Cuautla, Mor. a 9 de noviembre del 2026

DRA. TANIA GALAVIZ ARMENTA
COORDINADORA DEL PROGRAMA DE MAESTRÌA EN CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CUAUTLA, UAEM.

P R E S E N T E

Por medio del presente le comunico que he leído la tesis*: "LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO, LOS RECURSOS HUMANOS Y LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS EN LA ADOPCIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO: UN ESTUDIO DE DOS PYMES RESTAURANTERAS EN CUAUTLA, MORELOS"*, que presenta el la estudiante:

ALEJANDRA DÍAZ BUSTAMANTE

Para obtener el grado de Maestría en Ciencias Sociales. El sentido de mi voto es **(aprobatorio, aprobatorio sujeto a cambios o no aprobatorio)**

Aprobatorio

Baso mi decisión en lo siguiente

Metodología:
Realiza trabajo de campo y compara dos estudios de casos empresariales en las que se aplica el comercio electrónico hasta obtener información mediante entrevistas a profundidad a actores involucrados en este tipo de negocios. Esta investigación permitió desarrollar, en la alumna, competencias de investigación asociadas a la observación, obtención, análisis e interpretación de datos lo que me parece apropiado para una tesis de Maestría en Ciencias Sociales.

Resultados alcanzados:
Se parte de un marco conceptual, a partir del cual se definen conceptos que logran ser operacionalizados a partir de la formulación de entrevista. Posteriormente, se va a campo y se concreta el análisis comparativo de dos empresas. En términos generales, se logra estructurar una tesis coherente, usando metodología cualitativa.

Alcances y aspectos de mejora:
Respecto a los aspectos de mejora. Es importante revisar la redacción y la ortografía. Estandarizar las referencias en formato APA 7.

Ampliar la relación entre el marco conceptual y los resultados empíricos, y revisar y actualizar las conclusiones.

Sin más por el momento, agradezco de antemano su atención y aprovecho la ocasión para enviarle un saludo cordial.

Atentamente

DR. ALEJANDRO GARCÍA GARNICA

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CUAUTLA, UAEM

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento con firma electrónica UAEM, soportada por el certificado vigente a la fecha de su elaboración y con efectos plenos de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS PUBLICADOS en el ÓRGANÓ INFORMATIVO UNIVERSITARIO "ADOLFO MENÉNDEZ SAMARÁ" número 117 de fecha 20 de abril de 2021.

Sello electrónico

ALEJANDRO GARCIA GARNICA | Fecha:2026-11-09 08:07:08 | FIRMANTE

vWC8QNpMlljsHEA0CeBK9HLZPUXwxbo0tXjs57uwM3UlCBbMiOxk9Qb18AJd/Y4fNJNmd3e/PCJQQUclJTnZa0vVBBM5tPFU6SYS8SR4RT4NDkfzrIZBi6GPBPc7cSeY6FiTK0q9K+FsA7OyhQe70XTuVExUvO/I2InYvGjH3XO4Mlq/rpd73KIRRkemBgnpBEYSwxYK2MmJxeYQEg0+lZgsou5hXcILVSRQLvTA8l1xUQsRzrhP0Uy8tjhBKPF2g2t4MMn+lMez8Sv6k+Cokxya9KspTlsqoZafjC247v4ZGEUX+FRQp3lzFfkReRMxq+RVbGrsO3Mj4YxrwRTjGg==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:

thH6DuMw8

https://efirma.uaem.mx/noRepudio/hfWtFm04gGj4l4DQ4YRPuxOwdZyZLHLU

H. H. Cuautla, Mor., a 10 de noviembre de 2026

DRA. TANIA GALAVIZ ARMENTA
COORDINADORA DEL PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CUAUTLA, UAEM.
P R E S E N T E

Por medio del presente le comunico que he leído la tesis: "*LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO, LOS RECURSOS HUMANOS Y LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS EN LA ADOPCIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO: UN ESTUDIO DE DOS PYMES RESTAURANTERAS EN CUAUTLA, MORELOS*", que presenta la estudiante:

ALEJANDRA DÍAZ BUSTAMANTE

Para obtener el grado de Maestría en Ciencias Sociales. El sentido de mi voto es APROBATORIO.

Baso mi decisión en lo siguiente:

Metodología:
La investigación utiliza un enfoque cualitativo y una estrategia de estudio de casos múltiples, adecuados para analizar dos empresas restauranteras de Cuautla. Se apoya en entrevistas con las personas propietarias de ambos establecimientos y observación no participante, con categorías de análisis definidas y comparación entre los casos. El trabajo delimita expresamente las restricciones derivadas del número de participantes.

Resultados alcanzados:
Los resultados muestran formas distintas de incorporación de herramientas digitales: en Hacienda La Pastora predomina la promoción y atracción de clientes al establecimiento; en La Tertulia, su utilización para recibir pedidos y realizar ventas. También se identifican diferencias en el liderazgo, la capacitación del personal y el aprovechamiento de recursos tecnológicos, en correspondencia con los objetivos propuestos.

Alcances y aspectos de mejora:
La investigación permite reconocer diferencias en la incorporación del comercio electrónico en las dos empresas estudiadas. Se recomienda precisar la distinción entre las actividades de promoción digital y las ventas realizadas mediante plataformas digitales, así como entre la capacitación general del personal y aquella relacionada específicamente con el comercio electrónico. También se sugiere cuidar que las conclusiones se circunscriban a los casos analizados y realizar una revisión final de ortografía, puntuación y redacción.

Estas observaciones no modifican el sentido favorable del voto.

Sin más por el momento, agradezco su atención y le envío un cordial saludo.

Atentamente

DRA. LUZ MARINA IBARRA URIBE
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CUAUTLA, UAEM

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento con firma electrónica UAEM, soportada por el certificado vigente a la fecha de su elaboración y con efectos plenos de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS PUBLICADOS en el ÓRGANÓ INFORMATIVO UNIVERSITARIO "ADOLFO MENÉNDEZ SAMARÁ" número 117 de fecha 20 de abril de 2021.

Sello electrónico

LUZ MARINA IBARRA URIBE | Fecha:2026-11-10 22:13:23 | FIRMANTE

PnLOo28/qaUNZkCTOGSZeqw/6Ceil4AQgrjQXPaFuDAB9aPUL7Emb5YrAqkUTDQkdZV/oynQZU+RIoSp7bVlPv3kmQYIVKu1vpSlVifLGA/2b8xNHltlYbkopgE4YnGCdSWHUW84xuAtwQv154UzjvBTftRa8HtOhA70WtKQU2aDU7kxQeTL4bQjlyJbL1SOIRY6m0tYYdj7Ryip9kpnTTjfQ842BfcD9Wtk9Cm4qIx0uSfIH/LA5B82FiDf0+3LNZvASr9oSUdDPi96uktp/606A4myEwmDXold87daR11686Av25K/RlERrBI81OYN3u6qsBQKYyOyZ02rByhgbw==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:

4BIxYaPuK

https://efirma.uaem.mx/noRepudio/n5Zrwfd16qwhst7b2EDRAYSRp0LM1m3k

Toluca, México; 30 de octubre de 2026

Dra. Tania Galaviz Armenta
Coordinadora del Programa de Maestría en Ciencias Sociales
Facultad de Estudios Superiores de Cuautla, UAEM.
P R E S E N T E

Por medio del presente le comunico que he leído la tesis: *"LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO, LOS RECURSOS HUMANOS Y LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS EN LA ADOPCIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO: UN ESTUDIO DE DOS PYMES RESTAURANTERAS EN CUAUTLA, MORELOS"*, que presenta la estudiante

ALEJANDRA DÍAZ BUSTAMANTE

Para obtener el grado de Maestría en Ciencias Sociales. El sentido de mi voto es **APROBATORIO.**

Baso mi decisión en lo siguiente
El trabajo de investigación aborda un tópico relevante vinculado con la adopción del comercio electrónico en dos empresas restauranteras de Cuautla, Morelos, a partir del liderazgo, la capacitación de los recursos humanos y la disponibilidad de recursos tecnológicos.
Al respecto, se reconocen dos puntos clave que otorgan relevancia al estudio: la elección de un estudio cualitativo de casos múltiples y el interés por comprender las experiencias de empresas concretas, en lugar de limitarse a indicadores generales.
Con la finalidad de contribuir al fortalecimiento del trabajo, se enuncian las recomendaciones siguientes:

Metodología:
Se presenta una metodología cualitativa de estudio de casos múltiples, lo cual resulta pertinente para examinar e interpretar las experiencias y decisiones de dos empresas restauranteras de Cuautla, Morelos. Al mismo tiempo, se visualiza la correspondencia entre los objetivos, las categorías de análisis y las técnicas de entrevista en profundidad y observación no participante. Como sugerencia, sería conveniente explicar con mayor detalle el proceso de codificación y la manera en que se interpretó la información obtenida.

Resultados alcanzados:
Los resultados posibilitan reconocer diferencias en la incorporación de herramientas digitales en las empresas analizadas, así como la relevancia de la capacitación, el liderazgo y los recursos tecnológicos. Se sugiere profundizar en las conclusiones sobre las

particularidades de cada caso, especialmente en las diferencias observadas en la adopción del comercio electrónico y las circunstancias que pueden ayudar a comprenderlas.

Alcances y aspectos de mejora

La investigación aporta evidencia cualitativa alusiva a la adopción del comercio electrónico en el sector restaurantero. Los alcances y hallazgos describen adecuadamente el contexto y las problemáticas inherentes a las empresas objeto de estudio. Se sugiere precisar las futuras líneas de investigación.

En general, las sugerencias precedentes tienen como finalidad contribuir al fortalecimiento del trabajo de investigación, empero, el documento reúne los elementos necesarios para la obtención del grado.

Sin más por el momento, agradezco de antemano su atención y aprovecho la ocasión para enviarle un saludo cordial.

Atentamente



Doctora en Ciencias Económico-Administrativas
ROSA AZALEA CANALES GARCÍA
FACULTAD DE ECONOMÍA.
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO