

IPADE

MANAGEMENT RESEARCH 2021



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ÍNDICE

ARTÍCULOS ACADÉMICOS

6 **Empresas de servicio y empresas de manufactura ¿existen diferencias en su aprendizaje?**

Rodrigo Garza Burgos

7 **La capacidad transformadora de actuar en conjunto**

Ana Cristina Dahik Loor

8 **La transformación de las organizaciones a través de la geografía**

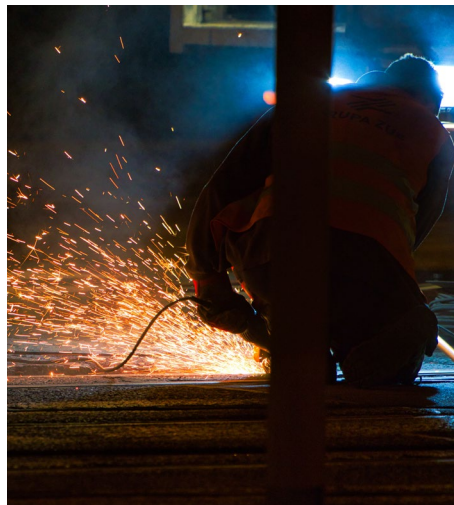
Yvette Mucharraz y Cano

9 **Personalismo y liderazgo centrado en la persona**

Ricardo Murcio Rodríguez

10 **Rotación de vendedores: comparación en dos países**

Martha Rivera Pesquera



11 **Tecnologías inmersivas en procesos de comunicación y construcción de marca**

Martha Rivera Pesquera,
Silvia Cacho-Elizondo
y Rafael Durán Dergal

12 **¿Qué es el e-coaching?**

Silvia Cacho-Elizondo

13 **Acceso vs. propiedad: nuevos modelos de consumo en el mundo de la moda**

Silvia Cacho-Elizondo

¿Cómo retener al talento en las Pymes?

Yvette Mucharraz y Cano

14 **ESSEN: en busca de la receta perfecta**

Silvia Cacho-Elizondo

¿Cómo evitar fallas en las asignaciones internacionales?

Alejandro Vázquez Ríos



DIRECTORIO

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y PROCESOS ACADÉMICOS

Juan Romero McCarthy
jv.romero@ipade.mx

DIRECCIÓN DE LA UNIDAD DE SERVICIOS COMPARTIDOS

Myriam Moreno Jiménez
myr.moreno@ipade.mx

DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Andrea Moreno Herrero
andreamoreno@ipade.mx

EDICIÓN

Alejandrina Lincoln Strange Ochoa
alicoln@ipade.mx

DISEÑO

Mónica Manzano Islas
mmanzano@ipade.mx



15
Liderazgo y resiliencia organizacional en un escenario catastrófico

Yvette Mucharraz y Cano

RESEARCH REPORTS

16
¿El comercio internacional y la pobreza laboral en la industria manufacturera mexicana

Benjamín Alemán Castilla

Continuidad y armonía en las empresas familiares

Alfonso Bolio Arciniega y Ricardo Aparicio Castillo

17
Las Pymes, el gran reto digital para la banca mexicana

Rafael Ramírez de Alba

LIBROS

18
Grandes marcas embajadoras de México. Trayectorias de éxito y su impacto en la marca país

Silvia Cacho-Elizondo

La persona en la empresa y la empresa en la persona

Carlos Ruiz González

19
La nueva Revolución Industrial, ¿está al servicio del ser humano o no?

Nahum De la Vega Morell y Francisco Javier Fuentes Urbieta

CAPÍTULOS DE LIBROS

20
El MBA de la nueva normalidad

Gabriela Alvarado Cabrera



21
Avocados From Mexico: una marca innovadora promocionando al aguacate mexicano

Silvia Cacho-Elizondo

KidZania. Marca embajadora impulsando el *eduentertainment* a nivel mundial

Silvia Cacho-Elizondo

Xcaret. Una marca en continuo ascenso

Silvia Cacho-Elizondo

22
Nuestros estudiantes están sufriendo porque no pueden hacer, no pueden ir, no pueden servir

Rafael Gómez Nava

¿Puede la IA emular las *soft skills*? El futuro del trabajo

Ricardo Murcio Rodríguez

Emprender y vender

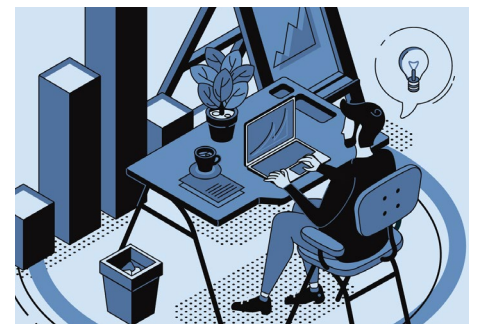
Martha Rivera Pesquera

23
PROCEEDINGS

24
CASOS

28
NOTAS TÉCNICAS

29
NUMERALIA
Contribuciones intelectuales 2021 IPADE





Estimado lector:

Con gusto te presento la segunda edición de la revista *IPADE Management Research*. En ella encontrarás las contribuciones intelectuales del Claustro Académico de IPADE Business School en 2021.

Para nuestra escuela de negocios la investigación tiene un papel fundamental pues, a través de ella, buscamos brindar a nuestros participantes y a la comunidad

empresarial del país temáticas actuales, enfoques innovadores y, también, detonar en ellos la urgencia de generar oportunidades que mejoren el entorno en el que sus empresas se desempeñan.

El mundo actual presenta retos inusitados, cuya resolución demanda de diversas alianzas: intersectoriales, público-privadas y con la sociedad misma. Por ello estamos convencidos de que la educación ejecutiva y el perfeccionamiento directivo es vital para el país pues, como efecto cascada, cuanto mejores empresas creen los empresarios en México, la sociedad tendrá mejor panorama, con mayores alternativas disponibles, mejor aprovechamiento de recursos y, al final del día, más y mejores oportunidades.

Hoy, más que nunca, necesitamos potenciar a nuestros participantes, dignos representantes de la comunidad empresarial mexicana. Permea en ellos

la impronta de convertirse en agentes de cambio, capaces de mover recursos y personas hacia las áreas con mayores oportunidades de generación de riqueza económica y social.

Con estas temáticas en mente, la investigación generada por el Claustro Académico IPADE, nos ha permitido promover la reflexión, el diálogo interdisciplinar y la generación de conocimiento en torno a temas fundamentales para la vida empresarial y el trabajo directivo.

A lo largo de 55 años de historia, en el IPADE hemos tenido la impronta de servir a la comunidad empresarial y atender las necesidades de la persona de la alta dirección para que cuente con las herramientas necesarias para su ardua e indispensable labor. En estas páginas encontrarás las tendencias que inciden en la tarea tan compleja, pero necesaria, de hacer empresa.

Lorenzo Fernández Alonso
Director general
IPADE Business School



Estimado lector:

En IPADE Business School el desarrollo de nuevas ideas y conocimientos es fundamental para impactar positivamente en la comunidad empresarial del país. En este escenario, el propósito de la investigación que realiza su Claustro Académico es tener relevancia en el diálogo intelectual entre pares de diversas escuelas de negocios y, como profesores que se dirigen a la persona de la alta dirección, diseñar investigaciones que aborden los problemas actuales que enfrentan los empresarios, emprendedores y directores.

En 2021 la vida de nuestra escuela de negocios recobró cierto grado de normalidad, tuvimos la oportunidad de retomar las sesiones presenciales y reabrir las puertas de nuestras aulas a participantes ávidos de conocimiento útil para la gestión de sus empresas en el mundo tras la pandemia. Entre sus principales intereses destacaban temas de reorganización y cohesión de las

distintas áreas de sus empresas, gestión del trabajo remoto, retención y captación del talento, reestructuración de deudas, y por supuesto, todos aquellos temas candentes en el entorno: calentamiento global, transformación digital, liderazgo, etcétera.

La investigación en nuestra escuela de negocios se nutre de dos vías: como profesores buscamos compartir con los participantes las principales tendencias que podrán influir en el mundo empresarial y, a la vez, conocer los retos que enfrentan nuestros participantes en su gestión diaria. De esta manera se construyeron los enfoques de investigación de las 11 áreas académicas y los 4 centros de investigación de IPADE en 2021; mismos que se reflejan en los materiales que encuentras en esta edición de *IPADE Management Research*: artículos académicos, *research reports*, libros, capítulos de libros, *proceedings*, casos y notas técnicas.

Propiciar y mantener la excelencia en la investigación es una labor de resistencia. Los miembros del Claustro Académico invierten meses y, en ocasiones, hasta años para materializar sus trabajos, por ello es para mí un gusto presentarte sus contribuciones intelectuales.

Juan Romero McCarthy

Director de Investigación y Procesos Académicos
IPADE Business School

Empresas de servicio y empresas de manufactura ¿Existen diferencias en su aprendizaje?



Rodrigo Garza Burgos

Director y profesor del área
de Dirección de Operaciones

Título original:
***Does Organizational
Learning Differ in
Manufacturing and
Service Firms?
Evidence from Mexico***

Coautores:
James P. Johnson y Misty L.L. Loughry

Algunos autores señalan que sólo hay una ventaja competitiva que una empresa puede sostener a través del tiempo: la capacidad de aprendizaje organizacional.

Entonces, si lograr que la empresa aprenda es una ventaja competitiva tan importante, valdría la pena tratar de entender cómo esta capacidad podría variar entre las empresas de manufactura y las empresas de servicio. De encontrar diferencias, creímos que sería de gran utilidad entender qué divergencia podría provocar el aprendizaje organizacional en el desempeño de la empresa y más aún, cómo podríamos aislar y entender esas diferencias de manera que nos permitieran hacer sugerencias de cómo llevar a cabo el aprendizaje de manera más eficiente.

Encontramos que existían limitadas investigaciones de manera empírica sobre estas diferencias y, además, en esos escasos estudios la muestra se concentraba en una o en pocas empresas. Logramos, a través de la comunidad de egresados de IPADE Business School, conformar una muestra de más de 700 empresas de servicio y más de 300 empresas de manufactura operando en México.

El aprendizaje organizacional tiene procesos que involucran diversos niveles en la empresa: individuos que aportan ideas, grupos de personas que las nutren o filtran y procesos o sistemas que capturan el conocimiento. Esto se logra en un ir y venir entre adquirir conocimiento, resguardarlo y después poner el conocimiento al alcance de

los equipos y personas para que se use. Se trata de aprender haciendo, para luego hacer lo aprendido. Sobra decir que hay fuerte evidencia que muestra que las empresas que hacen bien estos ciclos de aprendizaje tienden a contar con un mejor desempeño.

Encontramos evidencias fuertes de los beneficios de aprendizaje para ambas industrias: los procesos de generación de ideas y el correcto resguardo del aprendizaje son los que más impacto positivo tienen en el desempeño de la empresa. También hallamos algunas diferencias sutiles pero reveladoras: la generación de ideas del personal influye más en el desempeño de las empresas de servicio.

Este hallazgo es muy importante para nuestras empresas pues nos lleva a una recomendación: **no pierdas el talento de la gente en la generación de aprendizaje**. Especialmente para las empresas de servicio, es fundamental que tengas mecanismos para recolectar las vivencias de los empleados en los momentos de encuentro con los clientes. Hay mucho valor en los momentos de contacto y mucho aprendizaje que la empresa deja pasar si no lo usa.

REFERENCIA

Garza Burgos, R., Johnson, J.P. and Loughry, M.L.L. (2021), Does organizational learning differ in manufacturing and service firms? Evidence from Mexico, *Journal of Knowledge Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2021-0301>.

La capacidad transformadora de actuar en conjunto



Ana Cristina Dahik Loor
Profesora del área de
Entorno Político y Social

Título original:
Partnerships as an enabler of resourcefulness in generating sustainable outcomes

Coautores:
Todd W. Moss y Fabián Díaz Parada

A través de un estudio cualitativo de 11 cooperativas y empresas sociales trabajando de forma colaborativa con un socio del sector restaurantero, mostramos cómo las alianzas tienen el potencial de producir comportamientos y resultados únicos que promueven el desarrollo sostenible. Nuestro análisis revela que estos comportamientos requieren un desarrollo de capacidades distinto para que se pueda dar un aprovechamiento de los recursos de parte de ambas organizaciones.

Presentamos un modelo del proceso a través del cual las organizaciones intercambian sus recursos y generan recursos nuevos y únicos para provocar cambios positivos a nivel social, ambiental y económico. Dicho modelo explora los antecedentes, mecanismos y resultados del uso ingenioso de recursos por medio de alianzas para el desarrollo sustentable.

Estudios previos analizan las motivaciones mercantiles y los esquemas de gobernanza formales para el uso de recursos a nivel organizacional. Un punto de partida de este análisis fue asumir que las lógicas no mercantiles y la gobernanza informal tienen un rol fundamental cuando queremos obtener resultados sostenibles. Un segundo punto de partida de esta propuesta fue asumir que las organizaciones que actúan en el marco de una alianza (*versus las que actúan de forma aislada*) pueden crear combinaciones únicas respecto al uso de recursos que obtienen resultados mucho más ambiciosos y sustentables.


¿Cómo sucede este proceso? ¿Cuáles son los mecanismos que incentivan que

la combinación de recursos entre aliados genere resultados sostenibles transformadores de entornos? Detectamos que el proceso del uso conjunto de recursos tiene tres fases principales. La primera busca generar capacidad para actuar en conjunto, se desarrolla a través de mecanismos como la confianza entre socios, el sentido de unión y la flexibilidad. Por ejemplo, el socio restaurantero adaptaba sus mecanismos de pago de acuerdo con las necesidades de las organizaciones sociales. La segunda fase, que busca pasar de la capacidad a la implementación, sucede a través del acompañamiento y la capacitación, el acceso a nueva red de productores y la mejora en la calidad de los productos. Finalmente, la tercera fase, que busca generar resultados sostenibles, sucede a través de mecanismos como la adopción de nuevos roles a nivel comunitario, la adquisición de conocimientos técnicos reproducibles, el acceso sostenido al mercado y la experiencia de la autoeficacia.

Trabajar en alianza con actores de distintos sectores de la sociedad provoca que las organizaciones puedan influir positivamente en el crecimiento y el rendimiento de las empresas, tanto en la dimensión económica como en la social y ambiental.

REFERENCIA

Moss, T. W., Dahik Loor, A. C., & Díaz Parada, F. (2021). Partnerships as an enabler of resourcefulness in generating sustainable outcomes. *Journal of Business Venturing*, 37 (1), 106089. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2020.106089>.



La transformación de las organizaciones a través de la geografía



Yvette Mucharraz y Cano
Profesora del área de
Dirección de Personal

Este artículo publicado en un *journal de Geografía Humana*, explora la importancia de la geografía y su relación con la resiliencia organizacional. El artículo examina este concepto como emergente y poco explorado. Para ello, delimita tres niveles de comprensión integrados en el constructo: sujeto, organización y contexto. Ayuda a explorar los elementos intangibles que pueden reflejar el lugar y el espacio organizativo, donde la estructura se ve fundamentalmente alterada en una situación de desastre. El análisis pone en tela de juicio el papel de la responsabilidad y las decisiones éticas de los líderes -y de aquellos que desempeñan funciones de liderazgo emergente-, ayudando a reconstruir las asimetrías que se ponen de manifiesto en entornos catastróficos, asegurando que las personas y los medios de vida se vean reforzados en las geografías existentes.

El enfoque aborda el cambio organizacional en una situación al límite, un desastre natural como el terremoto ocurrido en México en 2017 o el mismo COVID, llevaron a replantear incluso el tema del liderazgo. En este sentido, el liderazgo es visto no solamente como el ejercicio de la autoridad y los atributos tradicionalmente asociados, sino como un lugar. El líder entonces se convierte en un guía que da orientación y seguridad, elementos intangibles que son indispensables en un momento de crisis donde la constante es la incertidumbre. Asociado al

liderazgo también están los elementos tangibles que incluyen los espacios físicos como los edificios, equipo de trabajo y herramientas, que reflejan en cierta medida las estructuras jerárquicas y la cultura organizacional. Un ejemplo claro de ello son las oficinas y su distribución, las cuales en una organización de tipo jerárquico incluso asigna los espacios en metros cuadrados de acuerdo con el lugar en el organigrama, el título y la cercanía con el poder. Quien tiene una posición de mayor jerarquía entonces, es quien ocupa la oficina más grande o con la mejor vista, en el espacio que se vuelve aspiracional para otros.

También en el artículo se aborda otro aspecto, el del significado vinculado al lugar de trabajo, haciendo referencia a cómo algunos de los entrevistados en la investigación de soporte, hicieron alusión a la empresa donde prestan sus servicios como su “hogar”, lo cual tiene implicaciones cargadas de simbolismo, que en un contexto de desastre tienen consecuencias incluso a nivel psico-emocional.

REFERENCIA

Mucharraz y Cano, Y. (2021). The Geography of Organizational Change: A Critical Review. *Geoforum*, 125 (October 2021), pp. 192-194. doi: <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2021.03.015>.

Título original:
The Geography of Organizational Change: A Critical Review

Personalismo y liderazgo centrado en la persona



Ricardo Murcio Rodríguez

Profesor del área de Factor Humano

Título original:

Person-Centered Leadership: The Practical Idea as a Dynamic Principle for Ethical Leadership

Coautores:
Germán Scalzo

En los últimos años se ha intensificado la búsqueda de marcos conceptuales éticos que se puedan aplicar a la realidad práctica de las empresas. Dentro de las diferentes corrientes que estudian la ética de los negocios, se encuentra el personalismo, que se enfoca en encontrar marcos de referencia que establezcan como centro y fin de la empresa a la persona humana. Para que estos marcos conceptuales sean viables se deben realizar estudios que replanteen la verdadera práctica del liderazgo, entendido como una función de servicio y colaboración en torno al bien común.

Este trabajo se propone contribuir a la búsqueda de un principio que permita integrar la práctica del liderazgo, el gobierno de otras personas, a los fundamentos de un personalismo realista. Para lograrlo utiliza el estudio de la idea práctica, una noción aristotélica, redescubierta por el filósofo Carlos Llano Cifuentes, que permite la colaboración en la decisión y la ejecución de las tareas en la empresa.

A través de la idea práctica es posible plantear un liderazgo personalista, que respete la dignidad de la persona, concretamente su libertad, pero que unifique y dé propósito a las labores y funciones en la organización. Es decir, se trata de un ejercicio práctico, que abre la posibilidad de la participación, la colaboración, tanto en la decisión como en la ejecución, de todos los *stakeholders*. Se inspira en el trabajo sobre el fallecido pensador

mexicano Carlos Llano Cifuentes y su visión de la sabiduría práctica en los negocios. Llano fue uno de los primeros autores en estudiar la empresa desde una perspectiva humanista como “comunidad o pueblo” y, en particular, en abordar la acción gerencial a la luz de la tradición aristotélico-tomista. Su visión de la sabiduría práctica es un esfuerzo por integrar esta virtud intelectual con la voluntad humana y ofrecer un dinamismo abierto que, según él, los pensadores aristotélicos y tomistas han descuidado. Su noción de idea práctica –principio directivo (*principium dirigentes*) que remite a la noción aristotélica de causa ejemplar– es su contribución más original a la superación de esta limitación. Aquí, nos involucramos en este diálogo abierto al presentar una revisión exhaustiva del trabajo de Carlos Llano.

REFERENCIA

Murcio Rodríguez, R., & Scalzo, G. (2021). Person-Centered Leadership: The Practical Idea as a Dynamic Principle for Ethical Leadership. *Frontiers in Psychology*, 12:708849. <https://10.3389/fpsyg.2021.708849>.

Rotación de vendedores: comparación en dos países



Martha Rivera Pesquera
Profesora del área de
Comercialización

Título original:
***Salesperson turnover
intention: a tale of two
countries***

Coautores:
Vincent Onyemah y Jay P. Mulki

Una cantidad significativa de investigaciones ha demostrado que los impulsores de las actitudes y comportamientos de los empleados que conducen a resultados, como la intención de rotación, están fuertemente influenciados por la cultura nacional. Este estudio se centra en la diferencia en las relaciones entre algunas variables críticas entre dos economías emergentes con índices culturales similares. Se busca comprender por qué los posibles impulsores de la intención de rotación pueden manifestarse de manera diferente en países que tienen una perspectiva cultural similar.

Los resultados indican que los vendedores mexicanos e indios difieren en cómo su nivel de confianza en el supervisor, la regulación de sus emociones, el conflicto interpersonal y el estrés que sienten impacta en su intención de dejar la empresa. Los hallazgos también confirman una fuerte relación positiva entre el estrés sentido y la intención de cambio. El modelo hipotético de las relaciones entre los constructos se basó en la teoría y la investigación previa, pero los investigadores entienden que podría haber otros modelos estadísticamente equivalentes con el mismo ajuste.

Por otro lado, el estrés puede resultar de muchas otras combinaciones de variables además de las utilizadas en este modelo. Las relaciones entre los constructos tal como se presentan también podrían deberse a la ausencia de otras variables clave. Este estudio utilizó respuestas obtenidas cuando las condiciones económicas en todo el mundo eran sólidas. Este no es el caso hoy, debido a la pandemia mundial. Las condiciones

económicas ejercen una influencia sustancial en las respuestas de los empleados, así como en las intenciones de rotación. Además, la recesión económica reduce el potencial de rotación y aumenta el nivel de estrés.

Desde una perspectiva práctica, deben alentarse los esfuerzos para mantener el estrés dentro de un rango productivo, porque mientras los costos directos de la rotación pueden ser sustanciales, los costos indirectos pueden ser aún mayores. Por ejemplo, cuando los vendedores dejan una organización, las relaciones con los clientes que formaron y desarrollaron pueden estar en riesgo, exponiendo a sus empresas a una reducción potencial de los ingresos. Las organizaciones de ventas que prestan atención inadecuada a la alta tasa de rotación entre sus vendedores se vuelven susceptibles al “síndrome del techo de reclutamiento de ventas bajo”.

La mayoría de los estudios actuales de los países en desarrollo se han comparado con los de los países desarrollados donde se originaron las teorías y la investigación fundamental. El resultado de nuestra investigación brinda otro argumento a favor de más estudios comparativos sobre orientes versus orientes o economías en desarrollo versus economías en desarrollo. Los resultados obtenidos en este documento ofrecen una nota de advertencia contra la generalización excesiva.

REFERENCIA

Onyemah, V., Mulki, J.P. and Rivera-Pesquera, M. (2021), Salesperson turnover intention: a tale of two countries. *International Journal of Bank Marketing*, 39 (6), pp. 1003-1024. <https://doi.org/10.1108/IJBM-10-2020-0533>

Tecnologías inmersivas en procesos de comunicación y construcción de marca



**Martha
Rivera Pesquera**



**Silvia
Cacho-Elizondo**



**Rafael
Durán Dergal**

Profesores del área de Comercialización

**Título original:
*Forget-me-not? Using
Immersive Technologies
in Brand-building
Communication Processes:
An Exploratory Study in the
Mexican Context***

Las nuevas tecnologías inmersivas (NIT) pueden ser un aliado o un rival cuando se trata de relaciones de marca. Dada la multiplicidad de opciones disponibles, los especialistas en *marketing* deben comprender a sus clientes también como audiencias que buscan experiencias. Sin embargo, tales experiencias deben existir dentro de un ecosistema digital en cada empresa. En este trabajo hemos analizado seis empresas que han adoptado las NIT en mayor o menor medida y proponemos un marco en el que se pueden estudiar más casos del uso de las NIT en las empresas.

El auge de dichas tecnologías como la realidad aumentada y virtual, y la hipersegmentación a través del análisis de datos y la microfocalización brindan a las audiencias la posibilidad de optar por participar o no en los medios de comunicación masivos. Esto dificulta navegar en dichos nuevos espacios a las marcas acostumbradas a estrategias de comunicación y *marketing* tradicional. Inclusive, si una estrategia de marca está dispuesta a adoptar el uso de cada nueva tecnología disponible para fortalecer las relaciones de marca y destacarse en un entorno ruidoso, las empresas pueden enfrentarse a la difícil decisión de reestructurar todo el departamento de *marketing*.

El contexto más amplio en el que tiene lugar dicha inclusión de NIT puede caer dentro del campo de los procesos de creación de marca. Modelos como AIDA, Acker's y BAV han demostrado ser herramientas útiles para que las empresas planifiquen y diseñen estrategias de construcción de marca. Sin embargo, surge la

pregunta de investigación sobre cómo las NIT se ajustan a esos modelos y pueden ayudar o incluso complicar la integración de todas las comunicaciones de *marketing* en una empresa. A pesar de que las NIT están fuera del mapa de modelos tan clásicos, no han dejado de implementarse para muchas empresas que pueden "probar" tal o cual NIT obteniendo un rango variable de resultados.

Este trabajo puede ser muy valioso para crear marcos de legitimación en los que el uso creativo de las NIT en la comunicación se convierta en un *must* en la estrategia de comunicación integrada de *marketing* y construcción de marca.

La conclusión es que, cuanto más iniciativas provengan de la transformación general del ecosistema planteado por la alta dirección de una empresa, más probable es que la adopción de NIT encaje en una estrategia general para un proceso de fortalecimiento de marca y lo haga más eficaz. Este análisis exploratorio abre un camino para construir nuevos marcos de referencia para medir los grados de participación y uso que una empresa puede tener con las tecnologías interactivas.

REFERENCIA

Rivera Pesquera, Ma. M., Cacho-Elizondo, S., & Durán Dergal, R. (2021). Forget-me-not? Using Immersive Technologies in Brand-building Communication Processes: An Exploratory Study in the Mexican Context. *Journal of Creative Communications*, 16 (3), pp. 303-313. <https://10.1177/09732586211036768>.

¿Qué es el e-coaching?



Silvia Cacho-Elizondo
Profesora del área de
Comercialización

Título original:
Cross-Cultural Effects in Adoption Patterns of a Mobile Coaching Service for Studies: A Comparison Between France and Mexico

Coautores:
Niousha Shahidi y Vesselina Tossan

La educación superior y de perfeccionamiento puede ser difícil y muy a menudo estresante porque los estudiantes deben equilibrar cuestiones personales, profesionales y académicas simultáneamente. Por lo tanto, los participantes en este tipo de programas suelen requerir asesoría o *coaching* personal y profesional para mejorar su desempeño, motivación y confianza en sí mismos. Este consejo suele ser proporcionado por profesores, personal administrativo o compañeros. Bajo este contexto, las tecnologías de la información (TI) y los dispositivos móviles representan una oportunidad para brindar un tipo innovador de *coaching* basado en funcionalidades digitales que se puede identificar como *e-coaching* o *m-coaching*. Este tipo de aplicaciones móviles se han desarrollado y utilizado en diversos campos, como el deporte y la salud, y se dirigen principalmente a consumidores jóvenes y digitalizados.

Un servicio de *m-coaching* para apoyo en los estudios se define como una especie de dispositivo de información polivalente. Dichos dispositivos se han conceptualizado como artefactos de TI que podrían ofrecer: 1) vinculación uno a uno con el usuario, 2) servicios y acceso ubicuos, y 3) un conjunto de funciones utilitarias y hedónicas. El objetivo de esta investigación fue evaluar los factores clave que podrían explicar la intención de los estudiantes de adoptar este tipo de servicios comparando los comportamientos de adopción en un país desarrollado y en un país emergente (Francia y México), los cuáles presentan diferencias en el nivel de uso de estas aplicaciones móviles.

El marco teórico se basa en el modelo de adopción, inspirado en el modelo de aceptación de tecnología (TAM; Davis, 1989) y

el modelo de adopción de dispositivos de información multipropósito (MIAAM; Hong & Tam, 2006) las dimensiones interculturales de Hofstede (1980). Se exploraron los patrones de adopción de este servicio innovador que podrían proporcionar las instituciones educativas a sus estudiantes para obtener apoyo y organizarse mejor durante sus estudios a través de una tecnología de plataforma.

Para la metodología se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales multigrupo para probar la estructura de causalidad del modelo conceptual. Los resultados confirmaron diferencias y similitudes significativas entre las muestras analizadas identificando factores críticos. Se encontró que la utilidad percibida era el impulsor más importante con efectos mediadores. Se subrayó la importancia de capacitar a los estudiantes para hacer frente a la presión académica, desarrollar una gestión eficaz del tiempo y prácticas de trabajo, especialmente en una etapa temprana de la vida de la educación superior o cuando se enfrenta a una crisis personal.

Se necesita avanzar en la comprensión de patrones de adopción de los servicios mejorados con tecnología en diferentes culturas. Nuestra esperanza es que la comunidad académica y empresarial se interese en este campo y fomente una investigación relevante para mejorar las experiencias de aprendizaje de los estudiantes en la educación superior.

REFERENCIA

Shahidi, N., Cacho-Elizondo, S., & Tossan, V. (2021). Cross-Cultural Effects in Adoption Patterns of a Mobile Coaching Service for Studies: A Comparison Between France and Mexico. *Journal of Global Information Management*, 29 (6), pp. 1-26. <https://10.4018/jgim.20211101.0a33>.



Silvia Cacho-Elizondo
Profesora del área de
Comercialización

Título original:
New Trends in the Apparel Industry: Exploring New Access-Based Consumption Models in the Mexican Market

ACCESO VS. PROPIEDAD: NUEVOS MODELOS DE CONSUMO EN EL MUNDO DE LA MODA

Una nueva tendencia de consumo está tomando fuerza en el mercado mundial: la gente está optando por el acceso (*access*) en lugar de la propiedad (*ownership*). Para muchos, el consumo de productos y servicios basado en el acceso se está volviendo más importante que el tener la propiedad de los mismos. Esta tendencia se puede encontrar en muchas industrias y mercados. Incluye modelos de negocio como Uber y Airbnb, ofreciendo a los usuarios el acceso a servicios de transporte u hospitalidad y desvaneciendo la necesidad de comprar un automóvil o tener una casa.

Construyendo en la literatura sobre el consumo basado en el acceso y la economía colaborativa (*Sharing Economy*), esta investigación explora las nuevas tendencias de consumo de prendas de vestir entre las mujeres mexicanas. Para la metodología se utilizó un enfoque cualitativo basado en 12 entrevistas en profundidad que se llevaron a cabo en las tres principales ciudades de México: Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara.

El análisis encontró diferentes formas de acceder a la ropa: a) préstamo, b) alquiler en una tienda física, c) alquiler en un sitio web en línea, d) compra compartiwda, e) compra en línea y f) compra en una tienda física. Por lo tanto, los participantes mencionaron más alternativas para el consumo basado en el acceso que para los modelos tradicionales de compra.

La posesión de cosas (modelo de propiedad), especialmente las posesiones de estatus como ropa y accesorios, está lejos de desaparecer. Sin embargo, es importante comprender mejor el alcance y el impacto del modelo de consumo basado en el acceso en países en desarrollo como México.

REFERENCIA

Cacho-Elizondo, S. (2021). *New Trends in the Apparel Industry: Exploring New Access-Based Consumption Models in the Mexican Market*. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 15 (3), pp. 56-60. <https://10.33423/jmdc.v15i3.4579>.



Yvette Mucharraz y Cano
Profesora del área de
Dirección de Personal

Título original:
Why Does the Shift From Employee Experience to Managing Life Experience Mean?

¿CÓMO RETENER AL TALENTO EN LAS PYMES?

El artículo, publicado en un *journal* de India parte de Tata Institute, aborda el tema de la experiencia del empleado y la realidad de la mayoría de las empresas en el país (pymes). La rotación de personal en ellas es muy alta, y normalmente encontrar y retener el talento adecuado es uno de sus principales retos. Los recursos humanos en las pymes son una tarea importante de la que deben ocuparse los empresarios; sin embargo, a menudo se hace sin mucha especialización. Por esta razón, algunas de las tendencias en RRHH pueden estar fuera de su alcance. En este contexto, la nueva tendencia que señala la encuesta de una consultora líder sobre el cambio para abordar la experiencia de vida de los empleados parece un reto, especialmente para las pymes. El artículo responde a la pregunta

sobre lo que pueden entonces hacer los líderes empresariales al respecto.

REFERENCIA

Mucharraz y Cano, Y. (2021). *Why Does the Shift From Employee Experience to Managing Life Experience Mean?*. *Kaustubham Human Resource Management and Labour Relations Journal*, Kaustubham 2021, pp. 24-26.



Silvia Cacho-Elizondo
Profesora del área de
Comercialización

Título original:
***ESSEN Cooking
is Good for You***

Coautor:
**Javier J. O. Silva
y Gustavo Jorge Calatrava**

ESSEN: EN BUSCA DE LA RECETA PERFECTA

Este artículo publicado en el *Case Research Journal* analiza el siguiente caso de estudio: Wilder Jr., CMO de ESSEN, líder en la fabricación de utensilios de cocina de aluminio en Argentina, con un esquema de venta directa y una penetración de 70% de los hogares, se enfrentó a un dilema: la empresa necesitaba decidir si debía o no lanzar el canal DTC en línea. Como CMO, e hijo del fundador, Wilder Jr. quería comenzar con iniciativas específicas para renovar la distribución de ESSEN pasando de un esquema mono-canal a uno multi u omnicanal.

Para empeorar las cosas, María Pérez, la principal representante de ventas de la empresa, cuya red significaba más del 15% de las ventas totales de ESSEN, había dicho claramente que se iría de la empresa si “veía un carrito de compras en el sitio web de la empresa”.

Había llegado el momento de un nuevo cambio para ESSEN. La cuestión crítica era: *¿Cómo debería la empresa desarrollar e implementar esta iniciativa sin afectar a su red*

de más de 13,000 representantes de ventas (empresarias independientes)? Esta red estaba compuesta en su mayoría por mujeres las cuáles dependían de la venta de los productos ESSEN para llegar a fin de mes y poder así cubrir las necesidades de sus respectivas familias.

Este caso expone a los estudiantes a las complejidades de administrar una estrategia de distribución frente a la disrupción tecnológica y en un contexto de país emergente. Ante esta problemática ligada al crecimiento futuro de la empresa se deben evaluar tanto los posibles cambios que se pueden implementar para evitar o mitigar los conflictos de canales, como los aspectos de responsabilidad social frente a su red de empresarias independientes.

REFERENCIA

O. Silva, J. J., Calatrava, G. J., & Cacho-Elizondo, S. (2021). *ESSEN Cooking is Good for You*. *Case Research Journal*, 41 (3), Summer.



Alejandro Vázquez Ríos
Director y profesor del área de
Dirección de Personal

¿CÓMO EVITAR FALLAS EN LAS ASIGNACIONES INTERNACIONALES?

La dificultad para atraer ejecutivos de alto nivel ha generado que muchas organizaciones utilicen las asignaciones internacionales como una fuente de talento global. Este artículo ofrece una vista a los retos comunes que implica el uso de estas asignaciones como parte del modelo de negocio de la empresa.

La investigación utiliza casos reales de Cinépolis, empresa multinacional mexicana, para ilustrar un modelo multidimensional que permite evaluar los aspectos clave que una asignación internacional debe cumplir para ser exitosa.

El modelo utilizado cubre tres etapas clave. Dos prerrequisitos, **primero** la capacidad de ajuste y de absorción de la persona para asegurar la transferencia de conocimientos. La **segunda** etapa se denomina de éxito y contempla las tareas por desempeñar, la construcción de relaciones, el desempeño contextual y la retención.

Analizar 11 asignaciones a cinco países diferentes durante dos años en la operación

de Cinépolis bajo las dimensiones mencionadas, ofrece un punto de partida sobre la importancia que las organizaciones deben dar a este tipo de prácticas para asegurar la adecuada acumulación y uso del capital intelectual generado del intercambio de experiencias entre las subsidiarias y el país sede, así como las consecuencias asociadas a esta movilidad internacional.

Resaltando como criterios para hacer una buena decisión no sólo los costos de enviar ejecutivos como expatriados, también es relevante identificar el rol de la subsidiaria, la necesidad de control y coordinación y, finalmente, el intercambio cultural que vivirán estos ejecutivos.

REFERENCIA

Vázquez Ríos, A. (2021). *Assessing the success or failure in international assignments. A Mexican multinational company example*. *The International Journal of HRD: Practice, Policy, and Research*, 5 (2), pp. 55-64, <https://doi.org/10.22324/ijhrdppr.6.206>.

Título original:
***Assessing the success or failure
in international assignments.
A Mexican multinational
company example***



Yvette Mucharraz y Cano

Profesora del área de
Dirección de Personal

LIDERAZGO Y RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN UN ESCENARIO CATASTRÓFICO

En este artículo se aborda el papel de los líderes en el desarrollo de la resiliencia organizacional ante los desastres. La investigación responde la pregunta: ¿cómo pueden los líderes desarrollar la resiliencia en sus organizaciones frente a eventos extremos? Se aborda la experiencia del terremoto del 19 de septiembre de 2017. El estudio contrasta las definiciones y los marcos conceptuales de resiliencia existentes para apoyar el desarrollo de la resiliencia organizacional.

Este estudio documenta las lecciones aprendidas y describe los mecanismos de desarrollo de la resiliencia con los que apoyaron a sus organizaciones durante la recuperación tras el terremoto. Los hallazgos reflejan la conceptualización de la

resiliencia como un proceso no lineal, que requiere la intervención de los líderes para desarrollar acciones en las etapas de anticipación, respuesta y adaptación

REFERENCIA

Yvette Mucharraz y Cano, 2021. Leadership and Organizational Resilience in a Catastrophic Scenario: An Empirical Study. *The Andhuac Journal, Universidad Andhuac México. Facultad de economía y negocios*, 21(1), pp. 40-65. <https://doi.org/10.36105/theanahuacjourn.2021v21n1.02>.

Título original:

Leadership and Organizational Resilience in a Catastrophic Scenario: An Empirical Study



EL COMERCIO INTERNACIONAL Y LA POBREZA LABORAL EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA MEXICANA

En este estudio se analiza el impacto de la liberalización del comercio no preferencial (es decir, la reducción de las tarifas de “Nación más favorecida” o MFN por sus siglas en inglés), registradas ante la Organización Mundial de Comercio por los países miembros, y de la exposición a la globalización (medida a partir del grado en que las empresas nacionales dependen de insumos y mercados extranjeros para la producción y venta de productos terminados), en la proporción de trabajadores en las industrias manufactureras mexicanas que pertenecen a hogares cuyos ingresos laborales son insuficientes para salir de la pobreza (definida conforme al criterio establecido para el ámbito urbano por el CONEVAL).

Para ello, se utilizan datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo y de las encuestas anuales de las industrias manufactureras, levantadas por el INEGI durante

el periodo de 2003 a 2020. Aplicando estrategias de estimación de panel de datos y mínimos cuadrados ordinarios en tres etapas, se constata que, si bien la exposición a la globalización no está sólidamente asociada con los salarios diarios brutos por empleado a nivel de establecimientos, la liberalización no preferencial del comercio y la exposición a la globalización han contribuido a reducir la tasa de pobreza laboral entre las personas empleadas a nivel de industrias. Este trabajo fue una contribución al proyecto “Comercio, empresas y mercados de trabajo: diagnóstico y evaluación a nivel de empresa (ASSESS)”, financiado por la Comisión Europea y la Organización Internacional del Trabajo.

REFERENCIA

Aleman-Castilla, B. (2021). *Trade and Decent Work: Adequate Earnings in the Mexican Manufacturing Industries*, ILO Working Paper 37 (Geneva, ILO).



Benjamín Alemán Castilla
Profesor del área de Entorno Económico

Título original:
Trade and Decent Work: Adequate Earnings in the Mexican Manufacturing Industries

CONTINUIDAD Y ARMONÍA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Las empresas familiares no admiten “términos medios”. La cuestión de fondo es que tales empresas no son ajenas a la dinámica familiar de sus propietarios y la complejidad surge de la superposición de los sistemas familiar y empresarial, la cual es muy difícil de evitar por completo. Por tanto, se pueden vislumbrar tres alternativas: alcanzar un buen funcionamiento en el transcurso del tiempo debido a una serie de factores positivos, un mediocre funcionamiento, dando tumbos o su desaparición, no por culpa del entorno o la competencia sino por los problemas generados al interior de la familia y que se proyectan hacia la empresa.

El Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA del IPADE continúa con el proyecto de conocer en qué medida las familias empresarias están logrando abordar de manera adecuada los retos que tienen por ser familiares: ¿Están en vías de

asegurar su continuidad o en riesgo de no subsistir a mediano plazo?

A partir de la información recibida en 835 cuestionarios se aprecia que: 4% de las empresas participantes presenta un nivel adecuado de progreso; un 48% tiene temas pendientes por resolver; otro 48% corre un riesgo serio de no subsistir debido a la acumulación de malas prácticas que, si no se corrigen, terminarán por viciar la dinámica familiar hasta el grado de su desintegración y el fracaso del negocio.

Son pocas las que tienen buenas perspectivas y muchas las que necesitan trabajar con claridad y persistencia.

REFERENCIA

Bolio Arciniega, A., & Aparicio Castillo, R. (2021). Más allá de la equidad de género. *Liderazgo complementario*. Centro de Investigación para Familias de Empresarios CIFEM | BBVA.



Alfonso Bolio Arciniega



Ricardo Aparicio Castillo

Profesores del área de Factor Humano

Título original:
Nivel de progreso de las empresas familiares para lograr su continuidad y armonía

LAS PYMES, EL GRAN RETO DIGITAL PARA LA BANCA MEXICANA



Rafael Ramírez de Alba
Profesor del área de Entorno
Económico

Coautores:
Miguel Ángel Torres y Octavio Rocha

REFERENCIA

Otten, L., Ramírez de Alba López, R., Torres, M.A., & Rocha, O. (2021). *Las PYMES, el gran reto digital para la banca mexicana*. Bring Global.



GRANDES MARCAS EMBAJADORAS DE MÉXICO. TRAYECTORIAS DE ÉXITO Y SU IMPACTO EN LA MARCA PAÍS

Silvia Cacho-Elizondo

Profesora del área de Comercialización

¿Por qué este libro? Antes que nada, por su amor por México y el deseo de inspirar una conversación más positiva sobre la marca país alrededor del mundo, impulsando oportunidades de crecimiento.

Si bien se reconoce el impacto de una marca país fuerte en el posicionamiento de las marcas locales, no siempre se reconoce la importancia del fenómeno inverso, en otras palabras, la contribución de las marcas comerciales para fortalecer la imagen y las asociaciones positivas hacia la marca país. Desde la perspectiva de las autoras, las marcas comerciales juegan un rol estratégico en la narrativa de una marca país, de ahí que se conviertan de forma natural en “marcas embajadoras” del país en cuestión.

Este libro está dedicado a 11 marcas embajadoras de México, las cuales fueron seleccionadas por un panel de expertos en la primera edición del proyecto *The Ambassador Brands*. Esta iniciativa nació con el objetivo de convertirse en una plataforma de promoción de las marcas embajadoras mexicanas y de la marca México.

Para cada una de estas marcas se ha elaborado un capítulo en el que se comparte su historia, logros, modelos de negocio, y estrategias. Al analizar su trayectoria se identifican las mejores prácticas y aprendizajes clave. Por una parte, se trata de reconocer las aportaciones de cada una de las marcas embajadoras y, por otra, de inspirar y motivar a otras marcas a convertirse en verdaderas marcas embajadoras para sus países respectivos.



Coautores:

Diana Dávila Ruiz y Loni Lyons

REFERENCIA

Cacho-Elizondo, D. S., Ruiz, D. D. D., & Lyons, L. (2021). *Grandes Marcas Embajadoras de México: Trayectorias de éxito y su impacto en la marca país*. Independently published.

LA PERSONA EN LA EMPRESA Y LA EMPRESA EN LA PERSONA

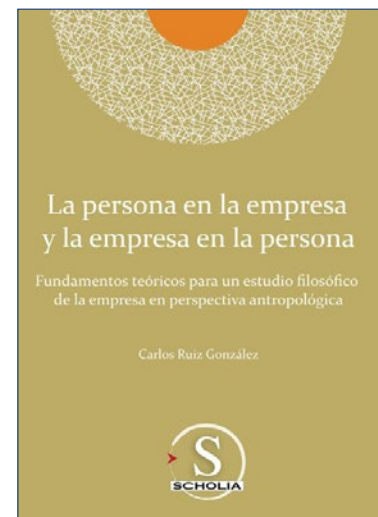
Carlos Ruiz González

Profesor decano del área de Política de Empresa

Este libro aborda el tema de la persona en la empresa desde un enfoque antropológico (centrado en la persona), utilizando fundamentos de filosofía clásica, y con el objetivo de contribuir a un mejor entendimiento de esta institución, la empresa, relativamente reciente, pero que de una manera muy eficaz colabora en el combate a la pobreza y el aumento del bienestar. Quizá por eso la sociedad, cansada de ideologías que no han dado resultado, o de promesas electorales incumplidas, vuelve sus ojos a la empresa y pone en ella sus esperanzas de una vida mejor, un reto que la empresa no solicitó, pero tiene que afrontar.

La **persona en la empresa** es considerar a la persona como elemento esencial en el cumplimiento de los objetivos de la

empresa, especialmente en la actual economía del conocimiento, donde los principales activos creadores de riqueza (a diferencia de épocas anteriores) son las personas. Pero también la empresa en la persona considera a la empresa como catalizador, como sistema que, bien orientado, permitirá que la persona crezca y se desarrolle, con lo que añade valor no solamente económico, sino también humano.



REFERENCIA

Ruiz González, C. (2021). *La persona en la empresa y la empresa en la persona*. Mexico: Editorial NUN

¿LA NUEVA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL, ESTÁ AL SERVICIO DEL SER HUMANO O NO?

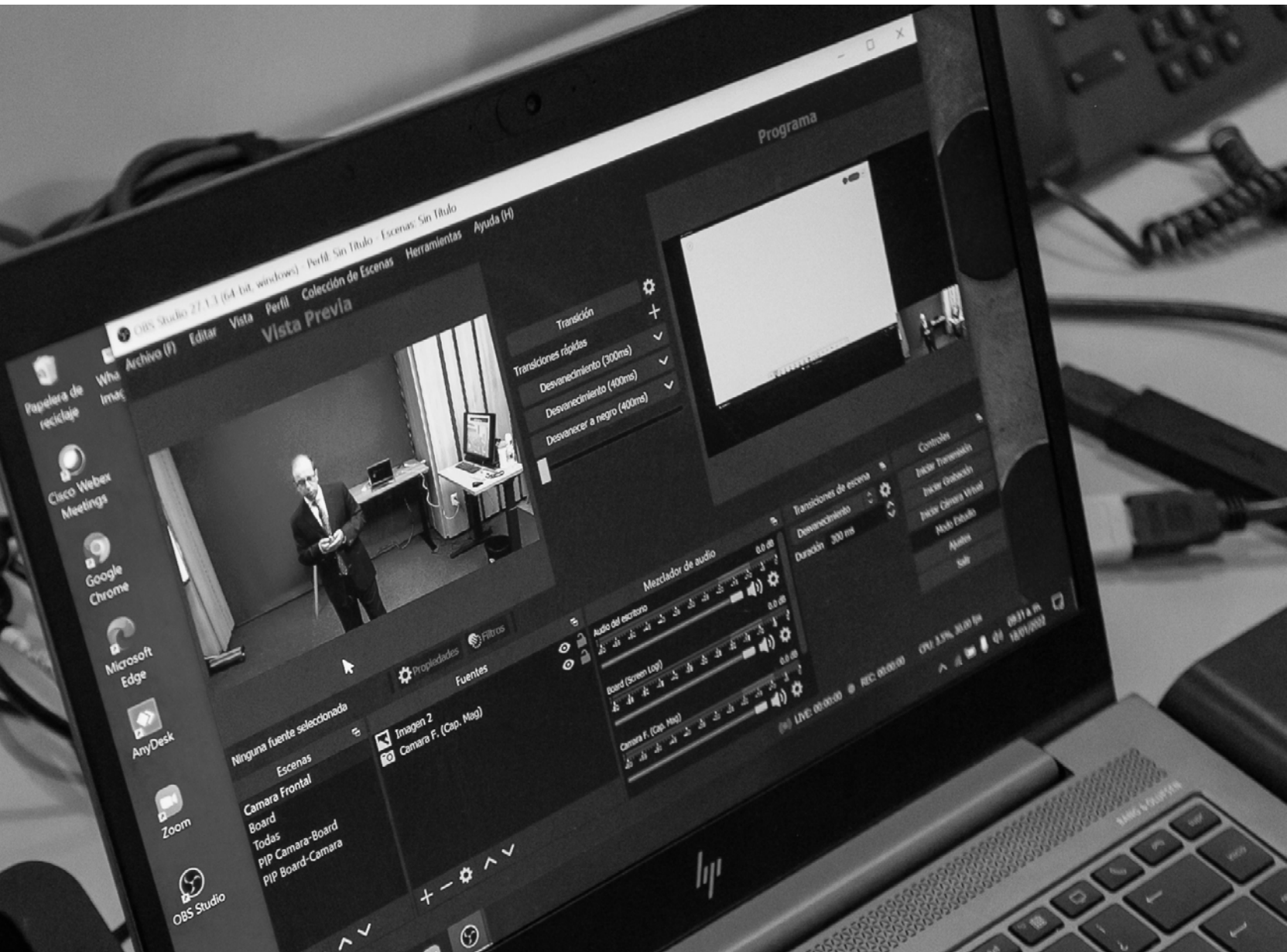
Nahum De la Vega Morell, profesor decano del área de Factor Humano
Francisco Javier Fuentes Urbieta, profesor del área de Dirección de Operaciones

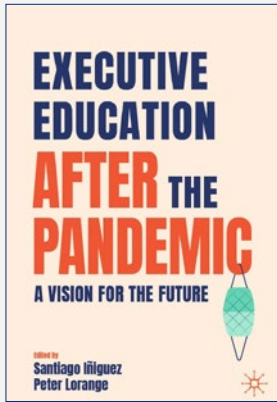
Coautores:

**Miguel Mendoza, Dominic Gorecky,
Eloy Mendoza y Benjamin Gertsch**

REFERENCIA

Mendoza, M., Fuentes Urbieta, F. J., Gorecky, D., De la Vega Morell, N., Mendoza, E., Gertsch, E. (2021). *¿La Nueva Revolución Industrial, está al servicio del Ser humano o no?*. México:Automated Data Systems (ADS).





EL MBA DE LA NUEVA NORMALIDAD

Gabriela Alvarado Cabrera

Profesora del área de Comercialización

Coautor:

Santiago Iñiguez

En: **Executive Education after the Pandemic: A Vision for the Future**

El capítulo ofrece una síntesis del crecimiento, evolución y principales críticas sobre el MBA en las últimas décadas. Asimismo, detalla la propuesta de valor de este tipo de maestría y compara las habilidades tradicionales desarrolladas por un programa de MBA con las propuestas por el Foro Económico Mundial para 2025, identificando las principales brechas. El escrito analiza el contenido de los 10 mejores MBA de tiempo completo y ejecutivos de acuerdo con el *ranking* global del *Financial Times* y señala fuentes de innovación. Finalmente, plantea el reto de la internacionalización de este tipo de programas derivado de la pandemia COVID-19 y expone diferentes esquemas de internacionalización apoyados en la educación virtual, así como el rol general de la tecnología en el MBA de la nueva normalidad.

REFERENCIA

Alvarado Cabrera, M. G., & Iñiguez, S. (2021). The MBA Is Dead: Long Live the MBA. En Iñiguez, S., & Lorange, P. (Ed). *Executive Education after the Pandemic: A Vision for the Future* (pp. 135-146). Switzerland: Palgrave Macmillan, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-82343-6>.



AVOCADOS FROM MEXICO: UNA MARCA INNOVADORA PROMOCIONANDO AL AGUACATE MEXICANO

Silvia Cacho-Elizondo

Profesora del área de Comercialización

REFERENCIA

Cacho-Elizondo, S. (2021). Avocados from Mexico. Una marca Innovadora promocionando al aguacate mexicano. En Cacho-Elizondo, D. S., Ruiz, D. D. D., & Lyons, L. (Ed). *Grandes Marcas Embajadoras de México: Trayectorias de éxito y su impacto en la marca país* (pp. 53-75). Independently published.

En: **Grandes Marcas Embajadoras de México: Trayectorias de éxito y su impacto en la marca país**

Avocados From Mexico (AFM) nació como un experimento único y con un doble objetivo: crear una marca e impulsar el consumo del aguacate mexicano en Estados Unidos, sin tener injerencia en aspectos comerciales como el volumen de venta y la fijación de precios, lo que le da aún más valor a su éxito.

AFM integra la visión estratégica de dos importantes organizaciones: la Asociación de Importadores de Aguacates Mexicanos Hass (MHAIA), agrupando a 250 empresas estadounidenses y la Asociación de Productores y Empacadores Exportadores de Aguacates de México (APEAM), que reúne más de 29 mil pequeños productores y cerca de 65 empacadoras.

Ha sido la primera y única marca de un producto fresco en anunciarse en el Super Bowl, así como la única marca mexicana que ha participado en este importante evento deportivo. El desarrollo de la marca AFM se ha caracterizado por un enfoque constante en innovación y creatividad.

KIDZANIA. MARCA EMBAJADORA IMPULSANDO EL EDUENTERTAINMENT A NIVEL MUNDIAL

Silvia Cacho-Elizondo

Profesora del área de Comercialización

REFERENCIA

Cacho-Elizondo, S. (2021). Kidzania. Marca embajadora impulsando el eduentertainment a nivel mundial. En Cacho-Elizondo, D. S., Ruiz, D. D. D., & Lyons, L. (Ed). *Grandes Marcas Embajadoras de México: Trayectorias de éxito y su impacto en la marca país* (pp. 174-197). Independently published.

En: **Grandes Marcas Embajadoras de México: Trayectorias de éxito y su impacto en la marca país**

KidZania es una de las franquicias de diversión y educación infantil más rentables y con mayor crecimiento en el mundo. Hasta antes de la pandemiaabría en promedio dos parques al año. Su éxito ha traspasado fronteras como muy pocas empresas mexicanas lo han logrado. En 2020 tenía un portafolio de 27 parques en 21 países y contaba con más de 11,000 colaboradores.

Dicha empresa reúne el juego de “ser grandes” con la creatividad e innovación que caracterizan a este concepto de eduentertainment. En sus parques, los niños son los protagonistas y aprenden jugando con otros pequeños en una ciudad hecha a su medida. La marca ha atravesado diferentes etapas de crecimiento en las cuales ha sabido adaptarse a las nuevas generaciones de niños cada vez más activos y digitalizados, así como a los retos coyunturales, convirtiéndose en una digna marca embajadora de México mientras continúa su expansión internacional.

XCARET. UNA MARCA EN CONTINUO ASCENSO

Silvia Cacho-Elizondo

Profesora del área de Comercialización

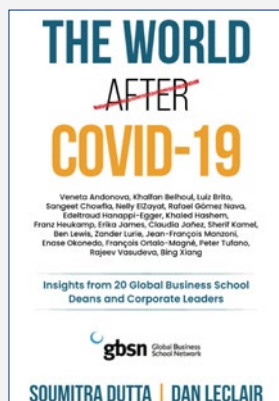
REFERENCIA

Cacho-Elizondo, S. (2021). Xcaret. Una marca en continuo ascenso. En Cacho-Elizondo, D. S., Ruiz, D. D. D., & Lyons, L. (Ed). *Grandes Marcas Embajadoras de México: Trayectorias de éxito y su impacto en la marca país* (pp. 220-252). Independently published.

En: **Grandes Marcas Embajadoras de México: Trayectorias de éxito y su impacto en la marca país**

Este capítulo analiza la historia y trayectoria de éxito de la marca embajadora Xcaret, reconocida por hacer brillar a México con lo mejor que ofrece el país: naturaleza, historia, cultura, comida y tradiciones. Desde hace más de tres décadas surgió la semilla de la marca Xcaret gracias al arquitecto Miguel Quintana Pali, emprendedor visionario y responsable, quien supo aquilatar el valor de los tesoros descubiertos en medio de la selva maya. Xcaret brinda a los turistas locales e internacionales una experiencia única e inolvidable, en donde lo mexicano florece a su máximo esplendor. Se ha consolidado como una empresa líder en recreación turística sostenible y socialmente responsable. El arquitecto Marcos Constansandse ha enfatizado que el objetivo del Grupo Xcaret es convertirse en una pequeña ventana de México al mundo, mostrar a nuestro país y sentirse orgulloso de él. Entre los pilares que han construido la marca están: formar al mejor equipo; centrar la estrategia en el cliente; apostar 100% a la sostenibilidad e innovar constantemente.





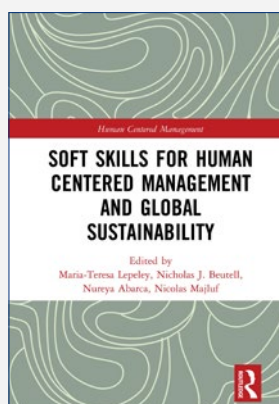
NUESTROS ESTUDIANTES ESTÁN SUFRIENDO PORQUE NO PUEDEN HACER, NO PUEDEN IR, NO PUEDEN SERVIR

Rafael Gómez Nava
 Profesor de las áreas de Política de Empresa y Dirección de Operaciones

En: ***The world after Covid-19: Insights from 20 Global Business School Deans and Corporate Leaders***

REFERENCIA

Gómez Nava, R. (2021). Our students are suffering because they cannot do, they cannot go, they cannot serve. En LeClair, D. R., & Dutta, S. (Ed.). *The world after Covid-19: Insights from 20 Global Business School Deans and Corporate Leaders* (pp. 38-45). Global Business School Network (GBSN).



¿PUEDE LA IA EMULAR LAS SOFT SKILLS? EL FUTURO DEL TRABAJO EN LA BALANZA

Ricardo Murcio Rodríguez
 Profesor del área de Factor Humano

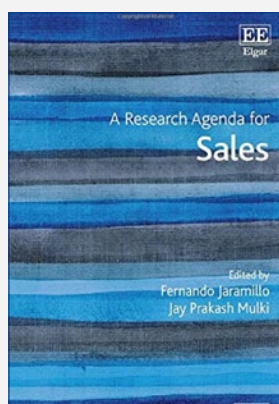
Coautor:
Germán Scalzo y Javier Pinto

En: ***Human Centered Management. Soft skills for human centered management and global sustainability***

Abunda el debate sobre el futuro del trabajo motivado en gran medida por las demandas emergentes de la llamada Cuarta Revolución Industrial. Paralelamente, la formación y captación de talento basada en *soft skills* se encuentra en su punto más alto. Por lo tanto, el trabajo futuro no solo aumentará la demanda de comprensión tecnológica, interacción y perspicacia, sino en gran medida la capacidad de comunicarse e interactuar de manera efectiva con otras personas en todos los entornos sociales. Esta multivariante de tecnología, talento e interacciones sociales efectivas requiere un análisis amplio y profundo de la naturaleza cambiante del trabajo que es el núcleo del Liderazgo Centrado en las Personas (HCM por sus siglas en inglés). Este capítulo compara la inteligencia artificial (IA) con la inteligencia práctica y emocional para evaluar el liderazgo centrado en el ser humano, potenciando el papel de las *soft skills* necesarias para superar una visión de las organizaciones centrada en los recursos.

REFERENCIA

Murcio Rodríguez, R., Scalzo, G., & Pinto, J. (2021). Can AI Emulate Soft Skills? The Future of Work in the Balance, En Lepeley, M. T., Beutell, N. J., Abarca, N., & Majluf, N. (Ed.), *Human Centered Management. Soft skills for human centered management and global sustainability* (pp. 139-147). United States of America: Routledge.



EMPRENDER Y VENDER

Martha Rivera Pesquera
 Profesora de Comercialización

Coautor:
Vincent Onyemah

En: ***A Research Agenda for Sales***

El contexto en la mayoría de las investigaciones sobre ventas está dominado por empresas existentes de tamaño mediano y grande con recursos significativos. Esta es una representación bastante miope porque no abarca ni refleja la extensa labor de venta realizada fuera del ámbito de los negocios, la venta realizada antes de que una corporación llegue a existir, y la ejecutada por empresas nacientes y pequeñas con pocos o ningún recurso.

Esta estrecha conceptualización y contexto socavan la aplicabilidad, el alcance y el impacto de las teorías de investigación sobre ventas y los *insights* relativos. Este capítulo intenta ser un puente que ayude a disminuir la brecha de lo antes mencionado al ofrecer una conceptualización más amplia de la venta que abarque emprendimientos empresariales, especialmente durante su fase incipiente.

REFERENCIA

Onyemah, V., & Rivera Pesquera, Ma. M. (2021). Entrepreneurial Selling. En Jaramillo, F., & Mulki, J. P. (Ed). *A Research Agenda for Sales* (pp. 49-72). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788975315>.

LISTADO DE *PROCEEDINGS* DEL CLAUSTRO ACADÉMICO IPADE

TÍTULO	CONFERENCIA	AUTORES IPADE	COAUTORES	REFERENCIA
NEW TRENDS IN THE APPAREL INDUSTRY: EXPLORING NEW ACCESS-BASED CONSUMPTION MODELS IN THE MEXICAN MARKET	20th. International Marketing Trends Conference	Cacho-Elizondo, Silvia		Cacho-Elizondo, S. (2021). New Trends in the Apparel Industry: Exploring new access-based consumption models in the Mexican Market. <i>20th. International Marketing Trends Conference</i> .
TUTTO BRANDS: A STORY OF REINVENTION, VALUE CREATION AND GROWTH	63th. NACRA North America Case Research Association	Cacho-Elizondo, Silvia Espinosa Manzo, Francisco		Cacho-Elizondo, S., & Espinosa Manzo, F. (2021). Tutto Brands: A Story of Reinvention, Value Creation and Growth. <i>63th. NACRA North America Case Research Association</i> .
LAS MARCAS GLOBALES COMO EMBAJADORAS DE LA MARCA PAÍS	Congreso Internacional de la Asociación Iberoamericana de Marketing (CAIM2021)	Cacho-Elizondo, Silvia	Dávila Ruiz, Diana Lyons, Loni	Dávila Ruiz, D., Cacho-Elizondo, S., & Lyons, L. (2021). Las marcas globales como embajadoras de la marca país. <i>Congreso Internacional de la Asociación Iberoamericana de Marketing (CAIM2021)</i> .
A GLIMPSE INTO THE BOARDROOM BLACK BOX: ATTENTIONAL BIAS, POWER DYNAMICS AND CEO INTERCONNECTEDNESS	81st Academy of Management	Céspedes, German Romero McCarthy, Juan		Romero McCarthy, J., & Céspedes Herrera, G. (2021). A Glimpse into the Boardroom Black Box: Attentional Bias, Power Dynamics and CEO Interconnectedness. <i>Academy of Management Proceedings</i> , 2021 (1). https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.12174abstract .
WOMEN ON BOARDS IN MEXICO: HOW DO THEY GET A BOARD SEAT?	Conference Gender, Work & Organization - 11th Biennial International Interdisciplinary Conference. United Kingdom	Rivera Pesquera, Ma. Martha Vázquez Ríos, Alejandro	Castro Ruiz, Mayra	Ruiz Castro, M., Rivera Pesquera, M., & Vázquez Ríos, A. (2020). Women on boards in Mexico: How do they get a board seat?. <i>Paper presented at Gender, Work & Organization - 11th Biennial International Interdisciplinary Conference, Kent, United Kingdom</i> .
EXPLAINING THE INTENTION TO USE A HEALTH TRACKING APPLICATION DURING THE PANDEMIC	Digital, Innovation, Entrepreneurship & Financing (DIF 2021)	Cacho-Elizondo, Silvia	Shahidi, Niousha Tossan, Vesselina Bourliateaux-Lajoinie, Stephane	Shahidi, N., Tossan, V., Bourliateaux-Lajoinie, S., & Cacho-Elizondo, S. (2021). Explaining the intention to use a health tracking application during the pandemic. <i>Digital, Innovation, Entrepreneurship & Financing (DIF 2021)</i> .

ANÁLISIS DE DECISIONES

Ibarra Garza, Alberto

- **MINUTE ZERO. THE IMPACT OF THE 19S EARTHQUAKE ON PROACTIVE STRATEGIES**
- **MUSEOS DE BOGOTÁ: UN CASO DE ANÁLISIS DE SENTIMIENTO DE TEXTO**

COMERCIALIZACIÓN

Cacho-Elizondo, Silvia
Espinosa Manzo, Francisco

TUTTO BRANDS: A STORY OF REINVENTION, VALUE CREATION AND GROWTH

Castellanos Rodríguez, Carlos Antonio

MENÚ LOCAL: UNA APP CREADA POR RESTAURANTEROS PARA RESTAURANTEROS

Rivera Pesquera, Ma. Martha
Ibarra Garza, Alberto

UP SÍ VALE: RETOS PARA DESARROLLAR CAPACIDADES B2C EN UNA ORGANIZACIÓN B2B

CONTROL E INFORMACIÓN DIRECTIVA

Casanueva Fernández, Antonio

ESTUDIO 3.14. TODO SE DISEÑA, HASTA LA INFORMACIÓN FINANCIERA

Casanueva Fernández, Antonio
López Pérez, Rosa Paulina

TOR-ICE: ¿OPORTUNIDAD DE MERCADO O UN PROYECTO LETAL? (A Y B)

Torres Pérez, Víctor

- **ATALAIT: GESTIÓN DEL PRESENTE DE CARA AL FUTURO**
- **LA TRANSFORMACIÓN DE AON MÉXICO**

DIRECCIÓN DE OPERACIONES

Fuentes Urbietta, Francisco Javier

IBM: LA TRANSFORMACIÓN DE LA MANUFACTURA A LOS SERVICIOS DIGITALES

Garza Burgos, Rodrigo

CIC HEALTH

DIRECCIÓN DE PERSONAL

Mucharraz y Cano, Yvette

RR.HH. COMO UNA VERDADERA VENTAJA COMPETITIVA

Sancho y Maldonado, Antonio
Vázquez Ríos, Alejandro

NUESTROS EMBAJADORES: EL MOTOR DE VOLARIS PARA ENFRENTAR LA PANDEMIA DE LA COVID-19 (A Y B)

Sancho y Maldonado, Antonio
Vázquez Ríos, Alejandro
González Souza, Rodrigo

CONFLICT AT GRUPO ZAVALA

Sancho y Maldonado, Antonio
Buitrón Morales, Pablo Martín

MICROSOFT: IMPULSANDO EL FUTURO DE UNA NUEVA CULTURA DIGITAL-EL PODER DEL APRENDIZAJE PARA LA TRANSFORMACIÓN

Sancho y Maldonado, Antonio
Mucharraz y Cano, Yvette

MEXSOL

DIRECCIÓN FINANCIERA

Chávez Solís, Carlos

STRAVA: OPORTUNIDAD DE CAPITALIZACIÓN A TRAVÉS DE VENTURE CAPITAL (A)

D'Kuba Chávez De Ita, Federico José

COLCHONES PRÍNCIPE

Duarte Schlageter, Javier
D'Kuba Chávez De Ita, Federico José

FONDO DE BÚSQUEDA

Gutiérrez Díaz, Marcos

LA QUIEBRA DE UN BANCO TIENDA

Muñoz Valdez, Carlos Humberto

FIBRA UNO, 10 AÑOS DE HISTORIA EN EL MERCADO DE FIBRA EN MÉXICO

Posse Velásquez, Camilo
Gutiérrez Díaz, Marcos

CAMARONES COSTA, S.A DE C.V. (CARCOSA)

ENTORNO ECONÓMICO

Alemán-Castilla, Benjamín

- **COVID-19**
- **VAX WARS: THE COVID-19 VACCINE DEVELOPMENT RACE**

Ramírez De Alba, Rafael

WHEREX: UN MARKETPLACE DIGITAL PARA EMPRESAS

ENTORNO POLÍTICO Y SOCIAL

Bazela, Maciej

- **EMPRESARIOS POR MICHOACÁN (A Y B)**
- **POLMAN: ¿PROFETA O DISIDENTE DEL CAPITALISMO?**

Dahik Loor, Ana Cristina

- **EL DILEMA DE PILAR (A Y B)**
- **EL DILEMA DE PILAR, EXPERIENCIA EN EL AULA**

FACTOR HUMANO

Aparicio Castillo, Ricardo

SERVICIOS INTEGRALES, NUEVOS LIDERAZGOS

Llaguno Sañudo, Jorge

- **AUTOS DE ENSUEÑO (A Y B)**
- **CARDIOVAS: (A) INFORMACIÓN GENERAL, (B) ROL DE EQUIPO DE COMPRAS DE PROTECCIÓN UNIVERSITARIA MÉDICA (UNIMED), (C) ROL DEL EQUIPO DE VENTAS DE FARMACÉUTICA LATINOAMERICANA (FARMALAT)**

- **DONITAS JAUI: (A) INFORMACIÓN GENERAL, (B) ROL DE LUISA (LUIS), (C) ROL DE MARIANO (A)**
- **JÚBILO: (A) INFORMACIÓN GENERAL, (B) PAPEL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, (C) PAPEL DE LA DIRECCIÓN DE FINANZAS, (D) PAPEL DE LA DIRECCIÓN DE MARKETING, (E) PAPEL DE LA DIRECCIÓN DE VENTAS, (F) PAPEL DE LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES, (G) PAPEL DE LA DIRECCIÓN DE DISEÑO, (H) PAPEL DE LA DIRECCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS**
- **SHORT & BIG HEAD DESARROLLADORES (A, B Y C)**

Martínez Moreira, Raúl Franchi

- **VIOLENCE AT “LA HACIENDA”**
- **MARGARITA**

Merodio Rivas, Jorge
Salcedo Romo, Alejandro

PENSAR FUERA DE LA CAJA, PENSAR FUERA DEL EDIFICIO

FILOSOFÍA Y EMPRESA

De La Vega Morell, Nahum
Aparicio Castillo, Ricardo

SUCEDIÓ EN UN INSTANTE (A Y B)

POLÍTICA DE EMPRESA

Bolio Barajas, Ernesto
Beltrán Guzmán, Francisco

SUCESIÓN Y GOBIERNO EN DISNEY

Chávez Solís, Carlos
Bolio Barajas, Ernesto

ALSEA 2030

Dávila Castilla, José Antonio

- **AMPM EN 2010**
- **AMPM SOLUCIONES LOGÍSTICAS (A)**

- **BEDU**
- **CIE EN 2002**
- **CIE EN 2016**
- **CIE EN 2021**
- **GRUPO ENER+**
- **KUBO.FINANCIERO EN 2021**
- **TALENTRY**

CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE FILOSOFÍA Y EMPRESA (CIFE)

Armenta Pico, Alejandro

- **COMBINACIÓN AFORTUNADA**
- **EL ENCUENTRO DE DOS MIEDOS**
- **ESTRELLA RECTORA**
- **LA INTUICIÓN DE BRENDA**
- **LOS COLORES DEL ATARDECER**
- **PUNTO DE INFLEXIÓN**

CENTRO DE INVESTIGACIÓN PARA FAMILIAS DE EMPRESARIOS | BBVA (CIFEM)

Bolio Arciniega, Alfonso
Aparicio Castillo, Ricardo

GRUPO MALDONADO E HIJOS

CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN INICIATIVA EMPRESARIAL (CIIE)

Orozco Leyva, Jesús Arturo
Lee, Woong Bi

PROTECH: ESTRATEGIA DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Paredes Izaguirre, Luis Antonio
Espinosa Manzo, Francisco

SERRAVITA DE OCCIDENTE, S.A. DE C.V.

Paredes Izaguirre, Luis Antonio

- **LOS MODELOS DE NEGOCIOS DE SM4RT SECURITY**
- **UCHA ATAYDE ENTERTAINMENT S.A.**
- **VIEW ACCELERATOR**

CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE LA MUJER EN LA ALTA DIRECCIÓN (CIMAD)

**EMBARAZO Y LACTANCIA:
UNA OPORTUNIDAD PARA RETENER
EL TALENTO FEMENINO**



ANÁLISIS DE DECISIONES

Ibarra Garza, Alberto

- **DIMENSIONES CULTURALES EN LA NEGOCIACIÓN**
- **LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO Y LA NEGOCIACIÓN**

CONTROL E INFORMACIÓN DIRECTIVA

Romero McCarthy, Juan
López Pérez, Rosa Paulina

- **SISTEMAS DE COSTEO: COSTEO ABSORBENTE VS COSTEO DIRECTO**

DIRECCIÓN DE PERSONAL

González Souza, Rodrigo

- **GESTIÓN HUMANÍSTICA**

Sancho y Maldonado, Antonio
Vázquez Ríos, Alejandro
González Souza, Rodrigo

- **LOS PROCESOS DE COACHING-MENTORING EN EL DESARROLLO DE TALENTO**

Vázquez Ríos, Alejandro

- **GESTIÓN DE TALENTO SOSTENIBLE**

ENTORNO POLÍTICO Y SOCIAL

Bazela, Maciej

- **AREAS, APPROACHES, AND METHODS OF POLITICAL SCIENCE**
- **VULNERABILIDAD LABORAL & SUSTENTABILIDAD SOCIAL**

FACTOR HUMANO

Martí Borbolla, Luis Felipe

- **CARÁCTER Y LIDERAZGO**
- **LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Martínez Moreira, Raúl Franchi

- **CULTURA DE INTEGRIDAD**
- **DECONSTRUCTING HAPPINESS**
- **EL CÓDIGO. VALORES QUE REVOLUCIONAN LA EMPRESA**
- **HOW TO BUILD A CULTURE OF INTEGRITY**
- **INTRODUCTION TO BUSINESS ETHICS**
- **THE BUSINESS ENTERPRISE**
- **THE ETHICS CODE**
- **UNIVERSAL PRINCIPLES. DO THE RIGHT THING ALWAYS AND EVERYWHERE**
- **WILL POWER. THE POWER OF VIRTUE**

CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE FILOSOFÍA Y EMPRESA (CIFE)

Armenta Pico, Alejandro
Taracena Figueroa, Enrique
Sánchez García, Julián

- **PLAN DE VUELO. “EL IPADE COMIENZA CUANDO TERMINA...” (N2 Y N4)**

CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN INICIATIVA EMPRESARIAL (CIIE)

Arenas Ballester, Francisco
Orozco Leyva, Jesús Arturo
Lee, Woong Bi

- **EL RIESGO DEL CRECIMIENTO**

CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE LA MUJER EN LA ALTA DIRECCIÓN (CIMAD)

Alemán-Castilla, Benjamín

- **TRABAJO DECENTE: INDICADORES RELEVANTES**

Contribuciones intelectuales de IPADE Business School en 2021

191

**DESARROLLO
PEDAGÓGICO**
(CASOS, NOTAS
TÉCNICAS, GUÍAS
PEDAGÓGICAS)

42

**PRODUCCIÓN
ACADÉMICA**
(PROCEEDINGS,
CONFERENCIAS,
PAPERS)

320

OTROS
(ARTÍCULOS,
ENTREVISTAS)



54

**PRODUCCIÓN
ORIENTADA A
LA PRÁCTICA**
(ARTÍCULOS, LIBROS Y
CAPÍTULOS DE LIBROS)

2

**TESIS DE
DOCTORADO**

TOTAL: 609



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ipade.mx



**THE
WORLD
CALLS**
FOR BETTER LEADERS