

# EMPLOYER BRANDING: HERRAMIENTA DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ESTRATEGIA EN LA BÚSQUEDA DE NUEVOS PRODUCTOS FINANCIEROS EN LAS MiPYMES MEXICANAS

SINUHÉ CARLOS GUARDADO LÓPEZ<sup>1</sup>  
JERÓNIMO MARTÍNEZ FLORES<sup>2</sup>

Recibido: 09/01/2024 • Aceptado: 09/09/2024

**Cómo citar:** Guardado López, S. C., Martínez Flores, J. (2024). Employer branding: herramienta de atracción y retención del talento humano y estrategia en la búsqueda de nuevos productos financieros en las MiPymes mexicanas. *Ciencia, Economía y Negocios*, 7(2), 87-125. <https://doi.org/10.22206/ceyn.2024.v8i1.3031>

## Resumen

*En México las MiPymes representan casi la totalidad de empresas existentes en el país y son las que mayor número de empleos generan, siendo predominantemente familiar su estructura. Sin embargo, este tipo de organizaciones por su naturaleza, se concentran en la operación diaria, descuidando elementos estratégicos como son sus empleados y el aspecto financiero, derivando en el posterior cierre de operaciones de la MiPyme. El propósito del presente artículo es presentar los beneficios que generaría la implementación del employer branding en el ámbito del capital humano y las finanzas de las MiPymes. La metodología utilizada reside en una investigación documental, descriptiva y no experimental. Se concluye que la implementación del employer branding es benéfico para las MiPymes para conformar una mayor cartera de candidatos, al mismo tiempo que les ayudará necesariamente a definir misión, visión, valores, propósito y cultura organizacional, acompañado de la indispensable estructuración de procesos relativos a Recursos Humanos. Asimismo, los empresarios de las MiPymes deben de otorgar la importancia al control de sus operaciones financieras, así como conocer los beneficios económicos que se derivan del correcto uso y tratamiento de los recursos de la empresa, el aplicar estos conocimientos coadyuvaran para mantener un crecimiento constante y brindar tranquilidad laboral al personal y empleados de las mismas empresas.*

<sup>1</sup> UNAM FES Cuautitlán. ORCID: 0000-0003-1025-3207. Correo-e: [guardadolopez@comunidad.unam.mx](mailto:guardadolopez@comunidad.unam.mx)

<sup>2</sup> UNAM FES Cuautitlán. ORCID: 0000-0002-1184-428X. Correo-e: [jeromar@comunidad.unam.mx](mailto:jeromar@comunidad.unam.mx)



**Palabras clave:** Marca empleadora; ganancia; recursos humanos; finanzas; pequeña empresa.

**Clasificación JEL:** M51, L25, M12, G30, M21.

## **EMPLOYER BRANDING: A TOOL FOR ATTRACTING AND RETAINING HUMAN TALENT AND A STRATEGIST IN THE SEARCH FOR NEW FINANCIAL PRODUCTS IN MEXICAN SMEs**

SINUHÉ CARLOS GUARDADO LÓPEZ  
JERÓNIMO MARTÍNEZ FLORES

Received: 09/01/2024 • Approved: 09/09/2024

### **Abstract**

*In Mexico, MSMEs represent almost all of the existing companies in the country and are the ones that generate the greatest number of jobs, with their structure being predominantly family-based. However, this type of organizations, by their nature, focus on daily operations, neglecting strategic elements such as their employees and the financial aspect, resulting in the subsequent closure of the MSME's operations. The purpose of this article is to present the benefits that the implementation of employer branding would generate in the field of human capital and finances of MSMEs. The methodology used lies in a documentary, descriptive and non-experimental research. Likewise, MSME entrepreneurs must give importance to the control of their financial operations, as well as knowing the economic benefits that derive from the correct use and treatment of the company's resources. Applying this knowledge will help to maintain constant growth. and provide work peace of mind to the staff and employees of the same companies.*

**Keywords:** Employer branding; profits; human resource; finance; small enterprises.

**JEL Classification:** M51, L25, M12, G30, M21.

## Introducción

El presente artículo coloca en el centro del análisis al sector de las MiPymes, las cuales conforman la mayoría de las empresas en México, por lo menos el 95% de las empresas del país con seguridad se encuentran en ese supuesto. (INEGI, 2020) El sector mencionado constituye un importante soporte para la economía mexicana debido a que aporta un porcentaje significativo al Producto Interno Bruto (PIB) del país. (Gobierno de México, 2023) Por lo general, esta categoría de empresas no rebasa los 250 trabajadores en su plantilla y suelen tener una estructura predominantemente familiar.

Sin embargo, brindar importantes números a la economía de un país, no le permite ser al sector de las MiPymes considerarse privilegiado, tampoco inmune ante el ambiente que actualmente se caracteriza por la creciente competitividad regional y global. El sector de las MiPymes enfrenta importantes retos día con día en los rubros de productividad, tecnología, conocimiento, innovación, financiamiento, organización en redes, integración a Cadenas Globales de Valor, marketing, gestión gerencial, por nombrar algunos. (González Díaz y Becerra Pérez, 2021)

De igual forma, otro de los desafíos en el sector de las MiPymes es lograr la supervivencia de éstas a través del tiempo mediante un proceso de sucesión. Este tema no es algo sencillo de tratar en una MyPyme, e incluso suele ser un tema tabú que no gusta de ser atendido por los dueños o fundadores de la empresa ya que consideran que pierden poder o autoridad en su propia empresa. Incluso se puede creer que atender este tema por parte de los hijos o familiares obedece a querer usurpar la empresa por el mero interés económico. No obstante, perpetuar tal actitud de resistencia o rechazo frente al proceso de sucesión suele tener consecuencias negativas para cualquier MiPyme. De acuerdo con Darío *et al.*, (2023) no muchas empresas familiares sobreviven la transición de la primera a la segunda generación, y el porcentaje se reduce aún más de la segunda a tercera generación. De hecho, a nivel global, sólo el 20% de las empresas familiares logra superar los 60 años bajo el control de la misma familia.

Asimismo, diversos problemas como la falta de planeación en el aspecto financiero, fiscal y administrativo, al igual que contar con una

plantilla limitada en su cualificación, y el poco o nulo uso de las tecnologías digitales emergentes, deriva en que las MiPymes enfrenten de manera improvisada y con restringida información el escenario cambiante que el entorno de los negocios les presenta día con día en la escala regional y global. Finalmente, el sector de las MiPymes también es afectado por la visión cortoplacista que llegan a tener los fundadores, repercutiendo en la poca profesionalización de su personal y de los procesos internos de la entidad económica.

En los últimos años el capital humano que integra una organización ha cobrado relevancia, siendo reposicionada el área de Recursos Humanos, pasando de ser considerada un área de apoyo a un socio estratégico. Por tanto, los colaboradores son considerados como un pilar estratégico para cumplimentar la visión estratégica y los objetivos organizacionales planteados. Además, es importante mencionar que, desde hace algunos años, la OCDE (2010), puntualizó que la innovación en las empresas era fundamental para traducir las buenas ideas en trabajos, sobre todo, en las empresas nuevas y jóvenes, las cuales a menudo aprovechan las oportunidades tecnológicas o comerciales que han sido descuidadas por empresas más acreditadas.

Lo expuesto permite apreciar la preeminencia del capital humano en una empresa y, las MiPymes no son la excepción, sobre todo en la dinámica de la nueva economía la cual no se sustenta en la producción de objetos o cosas, sino en la producción de ideas e intangibles, como pueden ser: innovaciones, patentes, sistemas administrativos y “know how”, para emplear el conocimiento y generar valor funcional como estratégico, para lo cual necesariamente se requieren recursos humanos capacitados y desarrollar tecnología. (Terán Cano, 2018) Es menester identificar la importancia que tendría la implementación del *employer branding*, o la llamada marca empleadora en las MiPymes mexicanas, considerando que el capital humano es uno de los activos más importantes en cualquier empresa para cumplir con sus objetivos en esta nueva economía. Sin lugar a duda, la atracción y fidelización de un capital humano competente y comprometido es una de las bases para la competitividad de las empresas en la actualidad.

## Revisión de la literatura

### ¿Qué es el employer branding?

El entorno de las empresas y la dinámica organizacional que se ha conformado demanda que las empresas cuenten no sólo con los recursos financieros, tecnológicos, técnicos y materiales adecuados. Es innegable la necesidad de sumar a colaboradores comprometidos y cualificados para lograr alcanzar la visión estratégica y los objetivos planteados por la alta dirección. Por tanto, la dirección y organización del talento humano juega un papel fundamental para la obtención del éxito en las organizaciones. (Castro, 2021)

El *employer branding* radica en construir una imagen. Primeramente, se debe de identificar cuál es el propósito de la organización, más allá de la misión, visión y valores, se debe saber cuál es el propósito como empresa. Por tanto, se debe determinar qué contribución se realizará a la comunidad y verter adecuadamente tal intención en elementos públicos, por medio de adecuados escaparates físicos y digitales, de tal modo que cualquier persona y candidato pueda percibirlos e interpretarlos convenientemente.

El talento en las organizaciones es cada vez más complejo y una de sus necesidades consiste en saber de qué forma contribuye en la empresa y al logro de los objetivos, cual sea su alcance: por área, departamento, división o a nivel corporativo. Meneses Pinto (2019), precisa que los colaboradores necesitan de un constante seguimiento, que involucre la creación de un ambiente de trabajo agradable, el cual les permita explotar sus capacidades, con la finalidad de optimizar la satisfacción profesional y laboral.

Se puede asumir que el *employer branding* goza de dos líneas de trabajo: a nivel externo e interno. En cuanto al *employer branding* y su proyección a nivel externo, se enfoca en la forma en que se proyecta la imagen de la marca, es decir, la forma en que se comunica nuestra imagen. Sin embargo, una vez atraído al talento que se desea, seguidamente habrá que fidelizar al talento, por lo que habrá que trabajar desde un nivel interno en el *employer branding*. Por tanto, el *employer branding*

implica una actividad ordenada, secuencial, sistemática, y concatenada, la cual debe de gozar de acciones y mensajes congruentes durante el ciclo laboral del empleado.

El *employer branding* permite apreciar que no basta actualmente con tener una buena oferta económica para el candidato, es menester conocer las necesidades y motivaciones que tienen tanto los candidatos como los empleados para saber la forma en que podemos brindar una retribución que sea apetecible para el talento humano, de esta forma se logrará generar una atracción hacia la empresa o marca. Los beneficios del *employer branding* se pueden sustentar en que un 75% de los candidatos toma en consideración la marca empleadora, previo a una postulación. Un buen *employer branding* puede ayudar a una empresa a disminuir hasta en un 46% los costes de reclutamiento y selección. Mientras que, la rotación se lograría disminuir en un 28% para empresas que cuenten con una estrategia de *employer branding*. (Brandambassadorclub, 2023)

La *employee experience* es trascendental en la conformación del *employer branding* ya que permite entender cómo se va a sentir el empleado con la propuesta laboral y la forma en que va a percibir y vivir a la empresa. Por tanto, la perspectiva emocional del empleado es clave en la construcción de la imagen organizacional. La estructuración de emociones positivas en procesos como la selección, la contratación y el *onboarding* son vitales en la *employee experience*, ya que las primeras impresiones son claves para la continuidad y permanencia en la empresa por parte de un nuevo colaborador. Es apremiante demostrar al nuevo colaborador que tomó una decisión correcta e inteligente al elegir a su nuevo empleador.

### **¿Cómo se genera el employer branding?**

Uno de los retos que enfrentan las organizaciones es la captación del talento adecuado para sus procesos productivos, por lo que crear una identidad en el mercado laboral para llamar la atención del talento que se acomode a las necesidades de la organización y facilitar su incorporación mediante el proceso de selección es fundamental, ya que afectará de forma positiva o negativa a la marca del empleador y difícilmente habrá algo que haga cambiar al candidato de opinión respecto a la imagen que se ha formado de la empresa después de haber tenido contacto directo con

la empresa o personal del área de Recursos Humanos de ésta. (Montes Adalid, 2020)

La generación de una estrategia que permita establecer un *engagement* con el público objetivo (candidatos), no es un proceso eventual o único, también se conforma por una serie de acciones que se deben efectuar a lo largo del *employee journey map*. Por tanto, es primordial que la empresa determine las etapas claves que pueden causar un mayor impacto emocional en el empleado.

Conforme a lo expuesto, el *employer branding* alude a la reputación de una empresa o de una marca en el sentido laboral, esta se va conformando mediante las opiniones y experiencias que los candidatos y empleados van construyendo entorno a la empresa. La experiencia del candidato emana de un intercambio entre los candidatos y la organización que busca el talento. El objetivo de los candidatos es conseguir en empleo deseable para ellos mismos. (Miles & McCamey, 2018)

En la denominada economía del conocimiento, la obtención de información está a lo que se denomina “un clic” de distancia, por lo que indagar respecto a una empresa y sus prácticas, es actualmente un tema asequible. Por tanto, construir una buena marca empleadora, es un elemento clave en la atracción del talento a la empresa, sin importar el tamaño de esta. Las razones por las que un profesional puede sentir atracción hacia determinada marca son varias, algunas incluso de índole personal. Algunas de las razones pueden ser:

- La identificación del profesional o candidato con los valores de la organización. Es innegable que una persona sienta atracción por estar en compañía con la que perciba afinidad. Si una empresa promueve y manifiesta de forma interna como externa sus valores y prácticas organizacionales, está enviando un poderoso mensaje al talento humano.
- La *Employee Value Proposition*, es un elemento que diferencia a una empresa de otras. Cuando un candidato está en búsqueda activa de trabajo, al momento de revisar y conocer ofertas laborales, se plantea algunas interrogantes como: ¿Qué hace diferente a esta empresa de las demás?, ¿Cómo es su cultura organizacional?, ¿Cómo tratan a sus empleados?, ¿Se reconocen los logros

de los empleados?, etc. Si una empresa está en posibilidad de brindar respuesta a los candidatos o trabajadores por medio de sus acciones diarias y los diferentes escaparates de los que goza la empresa, se estará en posibilidades de atraer a los profesionales que mejor se alineen con sus prácticas y objetivos.

- La reputación de la empresa frente a sus empleados, clientes, candidatos y comunidad. En los últimos tiempos el papel de las empresas en relación con su entorno ha cobrado cada vez mayor relevancia, el cumplimiento de la rentabilidad y de las obligaciones tributarias han sido rebasadas, los distintos grupos de interés demandan una actuación cada vez más responsable e integra con los diferentes grupos de interés que interactúan con la empresa y su entorno. Es menester ser bien vista por la comunidad.

La gestión estratégica de la reputación de la empresa frente a los diferentes grupos de interés con quienes interactúa la empresa tales como: empleados, candidatos, proveedores, clientes y comunidad, alcanza la actuación del *employer branding* o marca empleadora. En esta línea, Verčič & Ćorić (2018) indican que el papel de la responsabilidad social corporativa en la definición de una marca empleadora es crucial, especialmente cuando hay un nivel creciente de cinismo sobre las acciones corporativas entre las partes interesadas.

Por tanto, las acciones del *employer branding* se enfocan en la fidelización del talento aún antes de que éste forme parte de la empresa, por lo que la construcción de una buena reputación de la organización frente a los grupos de interés derivará en ser concebida como un adecuado lugar para trabajar. Por lo que es menester que, durante el proceso de planificar las estrategias de atracción de talentos de una empresa, la intención principal debe ser convertirse en un empleador preferido y en un excelente lugar para trabajar. (Pandita & Ray, 2018)

El *employer branding* tiene dos líneas de actuación: interna y externa. La primera de éstas gestiona la imagen de la empresa frente a los empleados que actualmente forman parte de la empresa. Mientras que la actuación externa se orienta en el talento que aún no forma parte de la empresa, pero que puede construir una conveniente imagen

de la organización. El *employer branding* en su labor de atracción por lo general se enfoca en:

- Conocer el perfil del candidato ideal, previa definición de tal perfil, lo cual permitirá a la empresa optimizar y encauzar de mejor forma los esfuerzos destinados al reclutamiento y selección del candidato. Igualmente, ayudará a la organización para conocer mejor el mercado laboral y el talento disponible que mejor puede cubrir nuestras vacantes.
- Analizar de forma más profunda en los candidatos las razones por las cuáles desean pertenecer a nuestra empresa, así como sus objetivos personales y profesionales por alcanzar.
- Gestionar satisfactoriamente la imagen de la empresa en redes sociales y en otros espacios virtuales y presenciales, como ferias de empleo, eventos, convenciones, donaciones, acciones por la comunidad y medio ambiente, etc.
- Ofrecer una retribución que logre ser atractiva para el empleado y que por medio de ésta perciba una propuesta de valor. Por tanto, la empresa se convierte en un producto para el empleado o los candidatos, quienes deben comprender y confirmar que existen en la propuesta factores diferenciadores, los cuales permean por medio de los valores y la cultura organizacional.
- Diseñar una confortable *candidate experience* para que el profesional externo a la empresa sume una experiencia positiva en su proceso de reclutamiento y selección con la organización, ya que se estará convirtiendo en un embajador de nuestra marca al tener contacto directo con nuestros colaboradores, procesos, instalaciones y cultura organizacional. Este proceso debe estructurarse de la mejor forma y debe funcionar correctamente para que se tenga una buena experiencia del proceso vivido, aun cuando el candidato no se incorpore a nuestra empresa. El trato y seguimiento en la experiencia como candidato suma a la imagen de nuestra marca.

Otros puntos importantes para considerar en la gestión del *employer branding* son:

- No escatimar los esfuerzos ni recursos dirigidos a estructurar una adecuada *employee experience* ya que es la mejor forma de lograr

el bienestar del colaborador durante su paso o tránsito laboral en la empresa. Poner especial atención a las actividades destinadas a la experiencia del empleado reeditarán en la generación de una buena marca empleadora.

- Brindar especial atención a los beneficios y retribución no monetaria. Muchas empresas consideran que contar con el talento adecuado es sinónimo de colocar dinero en la mesa de negociación del candidato y no siempre es así. Los empleados cada vez valoran más un buen clima laboral, una adecuada y respetuosa comunicación con sus compañeros de trabajo, estilos de liderazgo éticos y que brinden empatía y calidez al colaborador.
- La cultura organizacional como base del *employer branding*. Conocer los valores de la empresa y sus principios reduce la inestabilidad del sistema social y marca una pauta a cada uno de los empleados respecto al comportamiento que deben guardar cada uno de los miembros. Asimismo, permite a los empleados y candidatos generar un mensaje, al distinguir adecuadamente a nuestra empresa de otras, convirtiéndolos en embajadores de la marca.
- Las redes sociales. Actualmente, estos escaparates permiten construir una imagen digital la cual puede catapultar a nuestra marca empleadora, o bien, relegarla en el mercado laboral. El uso inteligente de las redes sociales permitirá brindar congruencia en el mensaje que como empresa se pretende hacer llegar a los empleados, candidatos, mercado laboral y la comunidad.
- Hacer que prevalezca el principio humanista. Hacer negocios de una forma más humana reeditarán a toda persona y organización que actué de forma ética y legal, equilibrando el principio humano frente al financiero. Por años se ha descuidado a los empleados en el campo empresarial; sin embargo, las empresas que actúan con ética y humanismo tendrán réditos en sus acciones. Generar acciones a favor de las personas, la comunidad y el medio ambiente, permitirá vincular a la empresa con el propósito que todos los seres y organizaciones persiguen mediante una tendencia actualizante.

## Método

El presente estudio de investigación tiene como objeto exponer la importancia de la implementación del *employer branding* como elemento base en la competitividad de las MiPymes mexicanas, así como exhibir sus beneficios en materia de capital humano y finanzas de este tipo de organizaciones. El presente artículo posee una metodología de investigación documental, descriptiva y no experimental, con la finalidad de analizar y describir la trascendencia de la implementación del *employer branding* en el sector de las MiPymes de México.

## Análisis, desarrollo y resultados

Primeramente, se debe comprender el concepto de empresa, habiendo múltiples fuentes de información es preciso expresar una idea clara dado que es la base del resto del conocimiento que se busca recabar. Según la RAE (2023), una empresa es una “Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”. Por lo que, en primera instancia, se puede representar como una organización que desarrollara actividades con el fin de obtener ganancias. En un ámbito más específico, Del Junco y Casanueva (2000), definen a la empresa como una “(...) entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados” (p.3). Se puede destacar de la enunciada definición, además de la organización, la implementación de recursos encaminados a un objetivo.

Para efectos de este artículo, se entenderá como empresa a aquella entidad sentada en un territorio que establezca objetivos medibles y alcanzables que, mediante la organización de sus recursos humanos, materiales, monetarios, tecnológicos e intangibles, puedan ser alcanzados por medio de la comercialización o industrialización de un producto o la prestación de un servicio, buscando una remuneración a cambio. Es importante puntualizar que,

Los criterios para clasificar a las micro, pequeñas y medianas empresas son diferentes en cada país; de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño, y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos. (INEGI, 2019, (p.9)

Hasta el año de 1985 se establecieron en México de manera oficial los lineamientos para clasificar a las empresas. Dicho pronunciamiento fue publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF), y toma como base al personal en número con el que cuenta una empresa dependiendo de su giro (industrial, comercial y de servicios). Según cifras del INEGI (2019), las llamadas MiPymes representan en México cerca del 99.8% de las empresas. Mientras que en Estados Unidos se presume un 99% del total de establecimientos comerciales. (Camacho y Vanegas, 2020) La realidad es que todas las clasificaciones existentes de las empresas son de utilidad, dado que su razón de ser depende de los objetivos que se tengan estipulados para su estudio. Para los efectos de este artículo se tomará en cuenta principalmente la clasificación otorgada por el INEGI y publicada en el DOF (2009), por su magnitud, enfocándonos en el rubro de empresas denominadas como: Micro, Pequeñas y Medianas empresas.

La sociedad en general se mantiene en un aspecto equilibrado en cuanto a ánimos emprendedores se refiere, existe una gran cantidad de personas que buscan emprender su propio negocio, así como existe otra gran proporción de estas que busca un empleo. Sin embargo, emprender una empresa dentro de los estándares considerados como micro, pequeñas y medianas, resulta un camino complicado para muchos ciudadanos convencionales. Cuando la inversión es suficiente la gran mayoría podría aspirar a una micro o pequeña empresa. El camino convencional sugiere comenzar con un negocio pequeño que a lo largo del tiempo adquiera riqueza y a través de la inversión, lograr el crecimiento. No obstante, el procedimiento suele ser un tanto más complicado que el descrito.

Lo expuesto, se justifica en el hecho de encontrar una enorme cantidad de empresas catalogadas como micro y pequeñas en México. Según el INEGI (2019), el 4% de las empresas creadas en México son pequeñas y representaron más del 16.1% de los ingresos totales. Los

datos revelados por este organismo hacen indicio a dos aspectos principales; el primero es que existe una enorme diferencia porcentual entre una microempresa y una pequeña empresa; y, la segunda refuerza el hecho de que pocas microempresas logran tener un crecimiento aceptable al pasar de los años.

En las estadísticas del Censo Económico de las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas, elaborado por el INEGI (2023), se muestra que el promedio de microempresas que sobrepasan los once años es del 62% siendo su indicador más alto, mientras que las pequeñas empresas muestran un promedio del 65% en la misma edad, las medias tienen más de 21 años. Esto indica que a pesar de su mayor tamaño en cuanto a magnitud se refiere, una pequeña empresa tardará más en convertirse en mediana que lo que tarda una micro en convertirse en pequeña.

Las pequeñas empresas mexicanas tienden a estancarse, se muestran las pequeñas empresas como organismos relativamente equilibrados, que cuentan con infraestructura suficiente y representan una buena parte porcentual de los ingresos totales. Sin embargo, las cifras obtenidas por una mediana empresa son considerablemente más llamativas, dado que estas obtienen el 21.9% de los ingresos, lo que representa casi un cuarto del total. (INEGI, 2019). Lo anterior concluye en que las pequeñas empresas en México suelen tener niveles organizacionales insuficientes para competir con empresas de mayor tamaño y, apenas suficientes, para competir entre sí. Por eso la longevidad obtenida en la mayoría de las empresas de este tipo apunta al estancamiento.

En cuanto al género del personal que labora en las pequeñas empresas mexicanas, el censo económico del INEGI (2019) arroja en su reporte por entidad federativa que, en todos los casos, los hombres se mantienen ocupando arriba del 80% de los puestos en las pequeñas empresas mexicanas, siendo el estado de Guerrero el más bajo con 50.2% para los hombres, mientras el más alto el estado de Nuevo León con 62% para los hombres. La edad de los empresarios que son propietarios de una pequeña empresa se encuentra en el intervalo de edad con mayor frecuencia para empresarios de la pequeña empresa se encuentra entre los 31 y 41 años. Mientras que la escolaridad más común en los propietarios

de pequeñas empresas, el 53.1% de mujeres y el 47.4% de los hombres, reportan contar con educación básica. Sin embargo, conforme a datos de INEGI (2019), a medida que el tamaño de la empresa aumenta, el nivel de escolaridad de los empresarios también es mayor.

Si bien, es cierto, dentro del entorno empresarial, pocas cosas son realmente predecibles, el riesgo de quiebra está presente constantemente, dado que existen una serie de elementos que afectan directamente el funcionamiento correcto de las empresas resulta una tarea complicada la prevención oportuna de todos ellos. A continuación, se presentan algunos elementos que influyen notablemente en la supervivencia del sector de las MiPymes mexicanas.

### **Debilidades internas de las MiPymes**

- Desconocimiento de leyes y reglamentos: el desconocimiento, desinformación y la ignorancia de las obligaciones es un tema recurrente. Los propietarios de las MiPymes en México afirmaban desconocer las leyes referentes a las actividades económicas debido a no tener acceso a ellas. (Medina, 2012). Lo anterior es un problema periódico aun en el presente. Gran muestra de ello es la informalidad que se presenta en el país. El desconocer leyes y reglamentos, es precisamente una debilidad interna que puede sufrir una pequeña empresa. Como lo menciona el artículo 21 del Código Civil Federal (2021) en su primer párrafo; “La ignorancia de las leyes no excusa su cumplimiento”. Por lo que conocer las leyes, así como hacerse sabedores de sus obligaciones es responsabilidad de los propietarios. El ignorar lo anterior podría hacer acreedor a créditos fiscales que podrían incluso, terminar en la bancarrota de la empresa.
- Deficiencias en la organización de la empresa: Las MiPymes, como ya se ha mencionado, tienen un número de empleados que oscila entre los once y los cincuenta, por lo que su estructura es lo suficientemente grande como para requerir la repartición de tareas mediante departamentos con la inclusión de puestos de mando y jerarquías bien estipuladas. La mala aplicación de la estructura organizacional podría dificultar las acciones de supervisión de actividades, por lo que la eficiencia podría tender a

bajar, aumentando costos y gastos, lo cual impacta reduciendo las utilidades.

- Mal planteamiento de la identidad empresarial: La identidad empresarial en su punto más básico consiste en la misión, visión y valores. Los seres humanos son todos diferentes, y las empresas a pesar de su diversidad, pueden pasar por el problema de no ser identificadas en el mercado o ante el mundo. Al no plantear la base de la identidad o al hacerlo de manera equivocada, se corre el riesgo de perder las convicciones originales del propietario.
- Deficiencias de control interno: Dentro de las organizaciones los cambios son constantes los cuales genera mejorar continuamente normas, medidas, y acciones, lo cual permitirá tener un mejor aprovechamiento de los recursos. (Nadales, 2018). El control interno buscará procurar los activos de la empresa. Es una deficiencia interna el no contar con un adecuado programa de control interno, el cual es una de las principales causas de pérdidas en las empresas.
- No desarrollar presupuestos y métodos de planeación: Muchas de las debilidades enmarcadas refieren al proceso administrativo, la planeación suele ser el punto de partida en busca del crecimiento empresarial. Para tener el control del dinero es importante registrar los ingresos y gastos de cada uno de los periodos, lo cual permitirá identificar con anticipación áreas de oportunidad para alcanzar las metas a corto, mediano y largo plazo. (Villada F. *et al.*, 2018). Sin la planeación, resulta complicado tener certeza del rumbo que tomará la empresa al depender de las circunstancias sin tener un plan de acción estratégico.
- Desconocimiento de las tendencias tecnológicas: El intelecto humano da frutos prácticamente a diario. Hoy por hoy se tiene acceso a todo el conocimiento generado en tiempo real, lo que en cierta medida ocasiona que mucho del mismo pase desapercibido. Sin embargo, existen tendencias que de ignorarlas podrían suponer una debilidad al momento de posicionar la marca, producto o promocionar la empresa. Tal es el ejemplo de las redes sociales, el desconocimiento o uso incorrecto de esta herramienta supone perder potenciales clientes y con ello frenar o ralentizar el crecimiento empresarial.

## **Amenazas externas de las MiPymes**

- **Desastres naturales:** Estos pueden afectar a las empresas que se encuentran en lugares particularmente propensos a sufrir algún daño, ya sea por el clima del lugar o su localización en el medio. Sin embargo, existen desastres naturales que pueden llegar sin previo aviso. Los desastres pueden crear interrupciones del negocio debido a la interrupción del cliente o apagones. Asegurar una MiPyme contra posibles interrupciones de negocios es difícil y, a menudo, están relacionadas con las inundaciones. La probabilidad de que contrate un seguro de este tipo para una MiPyme es baja, ya que muy pocos empresarios de la pequeña empresa deciden colocar su dinero en un seguro contra desastres naturales, por otro lado, la cantidad ofertada de estos seguros en el mercado es reducida. (Marsh, 2019)
- **Crisis económica:** El mundo actualmente se encuentra globalizado, por lo que acciones que suceden del otro lado del planeta pueden repercutir en la economía global. Asimismo, acciones de interés interno en cada país podría fluctuar los valores de las divisas y ocasionar con ello un caos económico que muchas veces las pequeñas empresas no son capaces de sobrellevar. Como ejemplo de lo anterior fue la llamada crisis del tequila, que provocó el cierre de empresas en México durante la década de los noventa. En el año 1994 siendo presidente Ernesto Cerdillo, el peso se deprecia frente al dólar lo cual afectó las deudas que tenían en moneda extranjera varias MiPymes, ocasionando que la mayoría de estas quebraran. (Banda y Chacón, 2005).
- **Pandemia:** Recientemente durante el año 2020, se vivió en el mundo entero el brote de una nueva cepa del coronavirus. Dicho acontecimiento ha golpeado fuertemente la economía. Con el cierre de las organizaciones se detuvo la producción lo cual ocasiono un alto desempleo y una disminución de ingresos, Según datos del INEGI (2020) indican que el 86.6% de todas las empresas en el país sufrieron estas afectaciones.
- **Tendencias del mercado:** La gran variedad de empresas que ofertan todo tipo de productos servicios no exenta a las mismas de no depender de su demanda. La ley de la oferta y la demanda

parece, estará vigente por siempre. Por lo que, si la demanda tiende hacia ciertos productos o servicios que no benefician a algún sector empresarial, podrían repercutir el cambio de tendencia a la mala. Una industria muy susceptible a estos cambios es la industria de la moda. La reconocida marca de diseñador Versace, tras la muerte de su fundador, arrojó una oleada de pérdidas. Hace poco más de una década, la reconocida marca Versace, pronosticó una baja del 19% en las ventas y pérdidas operativas por 30 millones de euros, además de 360 despidos, que significó el 26% de su plantilla mundial. Todo derivado de la muerte de su fundador y el cambio en el diseño de sus prendas que orquestó su hermana quien tomó el mando de la compañía y que tal parece, no fue del agrado de los consumidores. (El Economista, 2010)

- Competencia: La competencia es sana, cada consumidor puede elegir lo que mejor le parezca y de la manera que mejor crea conveniente, promueve el desarrollo empresarial. Sin embargo, también podría ser considerado como una amenaza, dadas las estrategias agresivas que pudieran implementar las empresas rivales que tratan de reducir los ingresos de la competencia.

Según Aguilar (2020), en México existen más de 4.5 millones de empresas micro, pequeñas y medianas, en conjunto crean el 78% de los empleos formales en el país. De las 4.5 millones unidades económicas que pertenecen a las empresas micro, estas ocupan entre 1 y 10 empleos; las pequeñas, que emplean entre 10 y 50 trabajadores, y medianas, que contratan entre 50 y 500 trabajadores.

En la siguiente imagen se presenta información del total de empleos que generan las Micro, Pequeñas y Medianas empresas en México. El total de estos tres rubros corresponde a 36,322,381 fuentes de trabajo, las cuales están en riesgo inminente de perderse por el impacto negativo que dejó la pandemia en el país. Según los colores de la presente figura, los números y rubros en color verde, representan las fuentes de empleo en las cuales hay un bajo riesgo de que se pierdan, en el gobierno los trabajadores de base cuentan con un sindicato lo que hace difícil que se pierda la plaza, en las grandes empresas cuentan con partidas monetarias para posibles contingencias, que le permiten seguir operando sin percibir

ingresos. La suma total de estos rubros son 7,450,561 empleos que se generan. En el ámbito agropecuario el cual está representado en color amarillo, muestra un bajo -medio riesgo de perder los empleos que se generan, los cuales son 6,909,819. Las MiPymes se encuentran en color rojo el cual muestra un alto riesgo de pérdidas de empleos, derivado de que este tipo de empresas son las que generan más empleos.

**Tabla 1**

*Población ocupada por ámbito y tamaño de la unidad económica*

ÁMBITO	NÚMERO DE PERSONAS
Ámbito agropecuario	6,909,013
Micronegocios	22,415,423
Pequeños establecimientos	8,217,489
Medianos establecimientos	5,689,469
Grandes establecimientos	5,049,414
Gobierno	2,401,147
Otros	2,708,220
No especificado	2,292,469
<b>TOTAL</b>	<b>55,683,450</b>

  

	Alto riesgo de pérdida de empleos
	Medio riesgo de pérdida de empleos
	Bajo-Medio riesgo de pérdida de empleos
	Bajo riesgo de pérdida de empleos

*Fuente.* Obtenido de ENOE, 2019, Indicadores estratégicos.

Las MiPymes en México, por su naturaleza cuentan con ciertas ventajas frente a otras organizaciones de mayor tamaño, aunque también experimentan ciertas dificultades. Sin embargo, es innegable el sustancial aporte que brindan a la economía mexicana, al representar el 99.8% del total de los negocios del país, dando trabajo a 27 millones de personas. (INEGI, 2022a) En cuanto a su composición, la mayoría de éstas cuentan con integrantes de la familia, lo cual representa un reto importante para éstas al tener que tratar temas poco conocidos como el gobierno corporativo y plan de sucesión, para garantizar la

supervivencia de la empresa. Al respecto, Otero y Taddei (2018) indican que, en no pocas ocasiones, el cierre de operaciones de las empresas familiares es consecuencia de conflictos internos derivados por la falta de acuerdos entre los miembros de la familia en materia de dirección o gestión de la empresa, poco interés en el futuro de ésta, o bien, la falta de un plan sucesorio.

### **El contexto post-pandemia de las MiPymes en México**

La contingencia sanitaria ocasionada por el COVID-19 causó importantes afectaciones a la economía de México, siendo las MiPymes, por sus características, las organizaciones que sufrieron más repercusiones negativas debido a la turbulenta etapa económica generada por la pandemia. La CEPAL estima que cerraron por lo menos el 21% de las microempresas y se perdieron alrededor de 8,5 millones de puestos de trabajo. (CEPAL, 2023). Posterior a la contingencia sanitaria generada por COVID-19, la economía mexicana se encuentra en un franco proceso de recuperación. Al respecto, el Banco Mundial indica que la economía mexicana creció 3.1% en 2022, tras un repunte de 4.7% en 2021, luego de una caída de 8.0% en 2020 debido a la pandemia por COVID-19. La economía mexicana ha recuperado los niveles de empleo y de Producto Interno Bruto (PIB) previos a la pandemia. (BM, 2023).

La crisis que se está experimentando en la actualidad, así como todos los desafíos que se tienen que superar colectivamente, no se pueden comparar con ninguna otra situación que haya surgido durante más de un siglo. Al llegar a todas las esferas de la sociedad, todos deben de tener cuidado, resistencia, flexibilidad y coraje para adaptarse a la situación y encontrar las mejores soluciones. Esta es la nueva realidad que experimentan las empresas mexicanas de todos los tamaños, que han sido duramente afectadas por una grave crisis de salud, lo que ha provocado una situación económica difícil.

En este sentido, el presidente de México, Andrés Manuel López Obrador, anunció un plan de ayuda para las MiPymes, el cual consiste en otorgar 25,000 pesos a un millón de pequeños negocios familiares. el acceso a esos créditos, para que los pequeños empresarios puedan mantener sus negocios, dependerá de una selección por parte del

gobierno mexicano, pues se autorizará solamente a algunos de los solicitantes. Como resultado de la contingencia por el COVID-19 se anticipa una crisis sin precedentes, donde las empresas más vulnerables serán las micro, pequeñas y medianas (MiPymes), advirtió Enoch Castellanos, presidente de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA) al afirmar que no hay empresa que pueda aguantar más de mes y medio si sus ventas caen de repente. (Aguilar, 2020).

### **¿Cómo conformar el employer branding de una MiPYME en México?**

Ayala (2018), enuncia algunos de los retos que enfrentan las organizaciones categorizadas como MiPymes en México, tales como: la falta de personal capacitado, al considerar que el dueño o fundador es quien debe hacer todo, lo que se refleja en la resistencia al cambio; la falta de inversión en tecnología por la falta de recursos financieros; el manejo de una precaria contabilidad; y, la falta de distribución de sus bienes y servicios, por ejemplo, la poca o nula comercialización a través de plataformas digitales.

De acuerdo con lo enunciado, tener personal capacitado para una MiPyme es uno de los puntos clave para poder ser competitiva, concretamente, a este tipo de organizaciones se les ha dificultado este rubro por su limitada capacidad financiera, además de la falta de planeación estratégica y deficiente posicionamiento de la marca en el mercado laboral.

El *employer branding* permite recordar y reconfigurar el alcance que actualmente tiene una empresa en el mercado laboral, ya que la dinámica de este se ha ido modificando, al igual que la naturaleza de los empleos y las características de la fuerza laboral. No es suficiente colocar o publicar una oferta de trabajo de forma tradicional o convencional. Antes el reto era ir por el talento y seleccionarlo, en este momento el reto es atraer al talento que tiene criterio y valora de forma pormenorizada la oferta laboral y el propósito de la organización, así como la satisfacción que le brinda ocupar cierto puesto de trabajo. Para lograr la ventaja competitiva, la gestión de recursos y el capital humanos son factores críticos para cualquier organización. Por lo tanto, el logro del éxito organizacional

depende de la atracción, selección y retención del grupo de trabajo talentoso del mercado laboral. (Thalgaspitiya, 2020)

El *employer branding* es un término que define la gestión estratégica de la empresa para crear una imagen adecuada en el mercado laboral y atraer el talento que está en el mercado laboral para que se articule a la empresa y sirva a los objetivos y al propósito que la organización pretende cumplir. Existen diversos modelos en cuanto a *employer branding* se refiere, por ejemplo, el modelo ART que implica la Atracción y Retención del Talento (por sus siglas: ART). El primer paso es generar una propuesta de valor al empleado, lo que se conoce como *Employee Value Proposition (EVP)*, tomando como referencia la cultura organizacional. Esta propuesta de valor debe ser coherente con los valores y objetivos de la empresa, se trata de una propuesta de valor vinculada con la organización. Además, se debe de generar una oferta atractiva con base en los objetivos personales y profesionales del talento.

La empresa debe de venderse al talento, debe de hacerse atractiva al talento, no basta con una oferta atractiva, la cual considere que lo único existente es el sueldo. Las empresas actualmente deben de ofrecer algo diferente frente a la competencia, por lo que las empresas, aunque ofrezcan algo similar, deben lograr diferenciar unas de otras la oferta retributiva que exhiben al candidato. Asimismo, Theurer (2018) enfatiza que la amabilidad y honestidad demostrada por una empresa constituye la dimensión más fuerte que influye en la atracción inicial, la diferenciación percibida del empleador, y satisfacción y afinidad de los empleados por la marca.

La comunicación y la activación de la experiencia también es fundamental para retener al talento, la *employee experience* y su sentir del empleado en la organización es básico ya que se convertirá tal experiencia y su percepción acerca del actuar de la empresa, en una de las principales fuentes de información de la organización hacia otros profesionales que pueden fungir como potenciales candidatos.

La atracción del talento debe contar con elementos de medición, es decir, indicadores que nos permitan evaluar las acciones relativas a la implementación de una estrategia del *employeer branding*. Otra de las estrategias que gana terreno es la generación de contenido por parte de

los empleados, conocida como el *User Generator Content* (UGC). Por ejemplo, en el caso de los llamados los Millennials, hacen lo posible por obtener la mayor cantidad de información y referencias cuando seleccionan a sus empleadores potenciales. No sólo quieren buscar puestos de trabajo vacantes, también quieren acceder a potenciales empleadores acordes a sus valores, buscando el que mejor encaje. Por tanto, el uso de las redes sociales es más frecuente en las campañas de marca empleadora y en el proceso de contratación. (Mičík & Mičudová, 2018)

El empleado puede generar contenidos hacia fuera de la organización, para tal fin se puede echar mano de las redes sociales tales como LinkedIn, Facebook, “X” (antes Twitter), Instagram, entre otras. La idea es apoyarse en diferentes acciones como: favorecer que los empleados generen contenido acerca del trabajo que desempeñan en la empresa; que los empleados transmitan una buena imagen de la organización; que los empleados publiquen contenidos en un día especial o concreto; la organización de actividades que puedan ser exhibidas en las redes sociales, logrando transmitir la cultura organizacional y el clima laboral de la empresa.

De esta forma, los empleados no sólo generan contenidos los cuales brindan argumentos sólidos para que pueda ser considerada atractiva la empresa para otro talento, además sirve como conexión con la sociedad quien advierte un espíritu positivo en la organización. Por tanto, la sociedad puede mostrarse más receptiva y abierta a los productos y servicios que oferta la empresa. Una efectiva estrategia de *employer branding* también es útil frente a los clientes potenciales, quienes preferirán consumir productos o servicios de una empresa con valores, que respeta y cuida a sus colaboradores. (Caballero y López, 2020)

Cada compañía debe idear una estrategia propia de *employer branding*, y la creatividad es un aspecto clave para conseguirlo. Por ejemplo, Netflix brinda tiempo ilimitado a los padres para estar con sus hijos durante el primer año de vida. Netflix combinó los conceptos de un buen salario y adicionó paquetes de beneficios sociales. Mientras que L'oreal detectó que cerca del 70% de sus seguidores en LinkedIn eran potenciales solicitantes de empleo, por lo que diseñaron una campaña para la atracción del talento, la cual tenía por objetivo que sus empleados

difundieran su historia y experiencias dentro de la empresa, generando a largo plazo un involucramiento de los principales seguidores de la marca, sumándose a la organización. (Aleksandrova Ivanova, 2021)

La adecuada gestión de la marca empleadora puede catapultar a una empresa en el mercado laboral, para ser considerada como un trabajo soñado. Algunas de las razones por las que empresas como Google y Apple pueden ser consideradas como el trabajo soñado son: Innovación y prioridad por el bienestar del empleado. (Horn, 2018) Lo enunciado, confirma que el profesionista actualmente se fija en otros factores, no sólo el monetario para elegir trabajar en cierta compañía.

Otras empresas como Airbnb, optaron por la flexibilidad al brindar teletrabajo a sus colaboradores, permitiéndoles vivir y trabajar desde cualquier parte del mundo sin que su compensación se vea afectada. Airbnb (2022) parte del supuesto que, si se limitara la empresa al grupo de talentos que están alrededor de sus oficinas, estaría en una desventaja significativa, las mejores personas (talentos) viven en todas partes y no están concentradas en un área.

Lo anterior cobra relevancia gracias a una de las más prestigiadas consultoras a nivel global como PricewaterhouseCoopers (2017), la cual ha identificado el grosor que representarán las generaciones Y y Z en materia de población económicamente. Esta consultora realizó una encuesta en Hungría, entre casi 13 mil jóvenes de entre 16 y 26 años, todos ellos estudiantes en activo desde nivel secundaria hasta universitarios. La encuesta determinó que entre los jóvenes que pronto ingresarán al mercado laboral, el factor más importante para elegir trabajar en cierta empresa es el trabajo flexible, seguido de cerca de los compañeros de trabajo y el salario base.

### **Beneficios del employer branding y su capital humano para las MiPymes mexicanas**

La atracción del talento no es una tarea exclusiva de grandes empresas, todas las organizaciones interactúan con su ambiente y requieren de ciertos recursos, uno de estos es el capital humano. Si una MiPyme trabaja de forma adecuada su reputación como empleador, utilizando la creatividad y con un uso asertivo de las redes sociales puede darse a

conocer como una buena o aceptable marca empleadora, aun a pesar del tamaño de organización que representa.

Sin embargo, se debe reiterar que no todas las MiPymes cuentan con áreas especializadas ni procesos definidos en materia de Recursos Humanos, al tender a la improvisación en algunos procesos que no se consideran fundamentales para la organización o que suelen ser eventuales. Por ejemplo, en cuanto al reclutamiento se refiere, la incorporación de candidatos recomendados es la modalidad más utilizada. Asimismo, los puestos de trabajo que generalmente se cubren son de nivel operativo, por lo que la capacitación es de ese orden. Mientras que en el aspecto de la retribución no se tiene en su gran mayoría incentivos, capacitación y, obviamente, no hay planes de carrera. (Franco-López y Bedoya-Zapata, 2018)

En esta línea Lima-Vázquez y Duana-Ávila (2020) precisan que, en México, solo el 7% de las empresas que nacen sobreviven en un plazo de 3 años. Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2017), documentó que México tenía los niveles más bajos de productividad laboral en todas las categorías de empresas de menos de 250 empleados. Con base en lo anterior, se puede confirmar que es fundamental que se generen políticas públicas eficaces y cercanas a los propietarios de las MiPymes, que tiendan a la profesionalización y productividad real de las MiPymes en esos procesos y otros que no sólo conciernen a la operación diaria, también con alcance estratégico como es el área de las finanzas y los recursos humanos de la empresa.

Asimismo, las cifras brindadas por el INEGI (2022b) avalan la mortalidad de las MiPymes, las cuales arrojaron un balance negativo conforme a los censos económicos, en el periodo de mayo de 2019 a julio de 2021 nacieron 1.2 millones de establecimientos micro, pequeños y medianos, y 1.6 millones cerraron sus puertas definitivamente. Si bien, es cierto que el factor COVID-19 fue fundamental para brindar tal balance, las causas por las que finalizan operaciones este tipo de organizaciones son prácticamente las mismas: limitado acceso a líneas de crédito, personal poco cualificado y capacitado, deficiente administración, poca o nula planeación financiera y fiscal.

Existe un área de oportunidad importante para las MiPymes en materia de Recursos Humanos, como es la generación de programas que permeen de forma intensa al sector MiPymes, en materia de capital humano y que se dirijan a la enseñanza de procesos de organización y métodos administrativos, incluyendo el gobierno corporativo, y haciendo énfasis en la importancia de la composición y desarrollo de la plantilla de colaboradores que integran la empresa. (IMCO, 2021) Asimismo, las capacitaciones y asesorías deben tener necesariamente el proceso de transformación digital de las empresas ya que la pandemia por COVID 19 aceleró los procesos de digitalización en todas las organizaciones y las MiPymes no están exentas. La visión expuesta brindará bases importantes para iniciar el *employer branding* en múltiples MiPymes al sumarlas a los medios digitales y redes sociales.

Por lo expuesto, es necesario generar acciones con el objetivo de lograr atraer y fidelizar al talento en la empresa se vuelve estratégico, sobre todo, porque la intención de todo fundador de una empresa es que ésta tenga continuidad a través del tiempo. En México, este es un reto importante debido a que “La mayoría de las compañías no sobreviven al fundador, solo una tercera parte llega a la segunda generación y poco más de un 10 por ciento sobrevive hasta la tercera generación”. (Leyva, 2022, párr. 4)

Además de los conocidos problemas con los que coexiste, e incluso normalizan las MiPymes y que amerita atender tales como una adecuada dirección, la profesionalización de gestión administrativa, la digitalización de la empresa, la planeación financiera y fiscal, así como una definida atracción, selección, capacitación y desarrollo de sus colaboradores, de quienes se espera un compromiso con la empresa, más si cuenta con una estructura familiar. Todos los rubros anteriormente mencionados cimentan el presente y definen o comprometen el futuro de cualquier MiPyme.

Los cambios y la turbulencia que se viven en el mercado laboral tienen un impacto significativo en el desarrollo de actitudes de compromiso por parte del empleado hacia la organización. Ames-Guerrero (2022) afirma que numerosas empresas, incluidas las MiPymes, continúan realizando la gestión de recursos humanos y sus actividades laborales de forma tradicional, lo cual retrasa y limita la necesaria diferenciación que debe

de establecer toda empresa de su competencia. Lo enunciado deriva en la supervivencia de una empresa y en una limitada capacidad de retener a sus empleados y alinear los objetivos, valores y actuación de la empresa, frente a las expectativas de los empleados.

Con base en lo anterior, se puede proponer para la implementación del *employer branding* en las MiPymes con base en los siguientes lineamientos, los cuales consideran la naturaleza y capacidad de actuación de las MiPymes:

1. Definición de la identidad empresarial y cultura organizacional: Es fundamental que los fundadores estructuren la misión, visión y los valores que rigen la actuación de la empresa, así como los comportamientos necesarios y esperados de cada uno de los integrantes que conforman la plantilla de la empresa, sin importar el puesto de trabajo desempeñado.
2. Realizar un análisis de puesto de trabajo, así como describir cada uno de los puestos de trabajo de la empresa: esta etapa nos ayudará a conocer con detalle el perfil del candidato ideal y el candidato real, tomando en consideración el objetivo del puesto de trabajo, sus actividades o tareas, sus responsabilidades, líneas de comunicación internas o externas y las competencias necesarias para desempeñar el puesto de trabajo.
3. Conformar la Propuesta de Valor al Empleado (EVP) de nuestra empresa: es fundamental que al momento que se establezca la EVP se tenga muy claro cuál es el perfil de las personas que se postularan a nuestra empresa, ya que esto permitirá generar una oferta retributiva apetecible para el candidato real y potencial. Es importante dejar en claro que la retribución no sólo se conforma de los elementos monetarios, también de los no monetarios como es el salario emocional, el cual brinda satisfacción personal y profesional al empleado, mejorando su calidad de vida. Por ejemplo, posibilidades de crecimiento académico, conciliación vida-trabajo, esquemas de trabajo flexibles como teletrabajo, etc. Los directivos de la empresa deben haber realizado un análisis franco de las posibilidades reales de lo que la empresa puede ofrecer en la oferta retributiva ya que prometer algo que no se brinda

traería los efectos contrarios a los esperados con un buen *employer branding*.

4. Elegir los escaparates adecuados para transmitir nuestra marca empleadora: la incorporación al mundo digital por parte de las MiPymes es una realidad, durante los últimos años varias MiPymes han optado por establecer su página de internet en sitios gratuitos. Sin embargo, también las redes sociales como Facebook, “X”, LinkedIn, Tik-Tok o Instagram, funcionan como un medio masivo de posicionamiento de cualquier producto o servicio. La marca empleadora no está exenta de ser posicionada por redes sociales o por páginas destinadas para negocio. Sin embargo, es básico que se considere el escaparate por el que mejor podamos llegar a los candidatos potenciales. Existen redes sociales que permiten penetrar de mejor forma el mercado y permiten segmentar la zona geográfica y el público conforme a su edad.
5. Hacer partícipes a los empleados actuales en los esfuerzos por posicionar nuestra marca empleadora: La creación de contenido digital por parte de los colaboradores o empleados actuales, es la mejor carta de presentación de la empresa y ayuda a generar confianza y certeza en el candidato y la imagen que se construye acerca de la organización. Igualmente, se puede pedir el apoyo de los empleados para brindar su sentir por medio de comentarios y opiniones acerca de su labor cotidiana en la empresa. Los comentarios y opiniones pueden ser vertidos en portales de empleo y redes sociales.
6. Medir y retroalimentar: definir los indicadores mediante los cuales evaluaremos nuestras acciones es fundamental ya que lo que no puede medir, no se puede mejorar. Algunos de los indicadores que podríamos utilizar se relacionan con: atracción de talentos (visitas a nuestra página web, vistas a nuestro contenido en redes sociales, número de empleados que aplican a nuestras ofertas laborales); retención de los empleados (tasa de retención, tiempo de permanencia en la empresa); satisfacción de empleados (respuestas a las encuestas de satisfacción, productividad por empleado o equipo de trabajo, calificaciones obtenidas en portales de empleo); y, desvinculación (número de renuncias, despidos e inasistencias).

## **Beneficios financieros del Employer Branding para las MiPymes mexicanas**

En México durante los últimos años, ha surgido un profundo interés por la reactivación de la micro, pequeña y mediana empresa, por lo cual, se han generado diversos programas Federales, Estatales y Municipales; buscando el desarrollo activo y prolongado de este tipo de empresas, solo ellas pueden reactivar la economía nacional. Para poder posicionarse dentro del mercado, es necesario tener diversas estrategias, las cuales consisten en dominar y abastecer un mercado cada vez más amplio y diverso, aunque no sea precisamente una empresa local o regional, ya que muchas veces se puede adherir a una cadena productiva más eficiente y con mayor volumen de producción, participando con ello en un mercado globalizado y competitivo.

En la actualidad, se ha hablado mucho de la problemática de las MiPymes; los diversos sectores de la sociedad hablan o especulan, por parte del gobierno y a través de diversas políticas públicas y económicas, plantean propuestas y estrategias que, generalmente no logran aterrizar, mientras la situación del sector es cada vez más apremiante. Al analizar de forma detallada, el tema del Financiamiento y Desarrollo, sobre las micro, pequeñas y medianas empresas; es evidente que la falta de dinero, los diversos obstáculos legales, la mala gestión y operación de las MiPymes, la falta de capacitación, entre otras; son consecuencia del alto nivel de fracaso de estas, antes de los cinco años de funcionamiento. Una problemática común que toma relevancia en las MiPymes es el hecho de no separar la familia de la empresa, la cual repercute financieramente, al ser la mayoría empresas familiares, se toma dinero de los ingresos para pagar vacaciones de la familia, colegiaturas de los hijos, ropa, gastos, etc., ya que los dueños piensan que los recursos están a disposición completa y sin medida de la familia.

Las MiPymes suelen contar con una infraestructura austera, no tienen sistemas para el manejo de los inventarios y movimientos, todo es controlado a través de programas como Excel, colocan como directores y gerentes a miembros de la familia o allegados ésta, al seleccionar a las personas de manera arbitraria para los puestos sin tomar en cuenta

perfiles genera problemas financieros muy graves de los cuales difícilmente logran salir. Según el INEGI (2023), al inicio de sus operaciones el 46.6% de las empresas ha solicitado algún financiamiento con un banco, institución financiera, proveedor u otro y solo el 43.2% lo ha obtenido, por lo que la liquidez de las micro, pequeñas y medianas empresas, es uno de los grandes retos de las compañías mexicanas, porque no les permite hacerles frente a desafíos inmediatos, como son la inflación y las altas tasas de interés sin sacrificar sus operaciones.

Por su parte, The World Bank (2019) menciona que más del 50% de las MiPymes no cuentan ni siquiera con una cuenta bancaria, ni con un financiamiento para hacer frente a problemas financieros. Otro factor que está afectando las finanzas de muchas MiPymes en México es la falta de actualización en las nuevas formas de comercio, como las ventas en línea. En este sentido, solo el 2% de las MiPymes en México tienen una tienda de venta en línea, sea tienda propia o plataforma con conexión en alguna página de E-Commerce, esto debido a que muchos negocios en México ven las ventas en línea como una pérdida de tiempo o de dinero. (Líderes Mexicanos, 2023)

La planeación financiera, así como los principios básicos de las finanzas pueden tener un impacto directo en las MiPymes. Las estrategias de inversión también desempeñan un papel importante en la gestión de los recursos financieros. Este enfoque de planeación se refiere a la elaboración de procedimientos o normativas organizadas en función de metas y recursos, con el propósito de trazar la dirección que se desea tome la inversión, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Estas tácticas pueden ayudar en la identificación de los activos financieros más adecuados para una cartera de inversiones para las MiPymes. Existe una amplia gama de estrategias de inversión, cada una con sus propias ventajas y desventajas, las cuales se ajustan al perfil particular del inversor. De acuerdo con el portal GBM Academy (2023), las estrategias de inversión cuentan con la siguiente tipología:

Por tipo de análisis.

Estas estrategias se desarrollan a partir de un estudio del mercado y sus diversas variables, con el propósito de realizar un análisis que sirva de guía en la toma de decisiones durante el proceso de inversión.

- **Análisis técnico:** Este enfoque se centra en anticipar los movimientos y cambios que las acciones experimentan en el mercado de valores. Su objetivo es identificar patrones tanto alcistas como bajistas, así como líneas de precio, con el fin de tomar decisiones de inversión que optimicen los rendimientos.
- **Análisis fundamental:** Esta estrategia tiene como objetivo evaluar las variables que inciden en el valor de una acción, como el sector al que pertenece, su nivel de endeudamiento y el contexto económico, entre otros factores. Además, busca comparar el valor real de la acción con su valor en el mercado para determinar si está sobrevalorada o subvalorada.

Por tipos de instrumentos.

La inversión en instrumentos financieros conlleva, en términos generales, la formalización de un contrato entre dos partes, en el cual una de las partes funge como el emisor y vendedor, mientras que la otra se convierte en el comprador y titular de dichos instrumentos.

Estos instrumentos se pueden categorizar en las siguientes clasificaciones:

- **Renta fija:** En términos generales, esta categoría implica un nivel de riesgo menor en comparación con los instrumentos de renta variable. Los inversores pueden optar por invertir en instrumentos como bonos corporativos, CETES (Certificados de la Tesorería de la Federación) o pagarés de empresa. Estos instrumentos representan inversiones emitidas por entidades financieras, gobiernos y empresas privadas en forma de deuda.
- **Renta variable:** En contraste, la estrategia de renta variable puede acarrear un riesgo mayor, ya que depende del desempeño en el mercado secundario del instrumento financiero seleccionado. No obstante, ofrece un potencial de rentabilidad más elevado. Ejemplos de instrumentos de inversión en renta variable incluyen acciones de empresas, ETFs (Fondos Cotizados en Bolsa), divisas, criptomonedas, entre otros.
- **Dividendos:** La estrategia de inversión en dividendos se enfoca en la adquisición de acciones de empresas, que se mantienen a largo plazo con el propósito de recibir pagos periódicos en forma

de dividendos. Estos dividendos representan una porción de las ganancias de la empresa que se distribuye entre sus accionistas en proporción a sus tenencias de acciones.

Por sector de empresas.

- ETFs: Estos fondos de inversión se negocian en el mercado de valores y ofrecen la posibilidad de comprar o vender una cartera de activos subyacentes a través de una casa de bolsa.
- FIBRAS: Las FIBRAS, o Fideicomisos de Inversión en Bienes Raíces, permiten a los inversionistas invertir en propiedades inmobiliarias y obtener rendimientos. Los títulos de FIBRAS se pueden adquirir a través de casas de bolsa registradas y autorizadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).
- Fondos de inversión: Estos vehículos de inversión reúnen los recursos de múltiples inversionistas con el propósito de generar rendimientos a través de inversiones en acciones, bonos y otros activos. El portafolio de inversión se adapta a los objetivos financieros del grupo de inversionistas.
- Fondos indexados: Estos fondos replican el comportamiento de índices bursátiles de referencia, como el Ibex 35, Euro Stoxx 50 y el Standard & Poor's 500. Esta estrategia implica costos administrativos bajos y es comúnmente elegida por inversores novatos o en sus primeras incursiones en el mercado, si bien se recomienda una investigación adecuada antes de invertir.

## Conclusión

Se puede concluir en materia de capital humano que implementar el *employer branding* en una MiPyME es una apuesta inteligente de cara a cumplir con los objetivos organizacionales, ya que construir una imagen adecuada de la marca empleadora de la MiPyME la volverá atractiva para los candidatos potenciales y reales. Lo anterior derivará en una satisfactoria atracción del talento humano, brindando un pool de candidatos mayor al que se podría limitar frente a la fuente de reclutamiento de las recomendaciones, de esta forma la empresa logrará cubrir sus necesidades de personal de mejor forma. Asimismo, podría generar un sólido

compromiso por parte de sus colaboradores con la empresa al compartir estos los valores organizacionales, así como su visión y el propósito.

Asimismo, saber transmitir por medio de los escaparates adecuados importantes elementos que puedan atraer y fidelizar al talento con el que ya se cuenta es fundamental. Se reitera la importancia de la práctica del denominado *User Generator Content* (UGC), ya que son los empleados quienes mejor pueden desempeñarse como embajadores de la marca empleadora al generar y compartir su visión acerca de la empresa. Sin embargo, se requiere de un esfuerzo sostenido y compromiso real por parte de la dirección y dueños de las MiPymes para generar acciones que concreten lo enunciado y posicionen a la marca por medio de escaparates como las redes sociales, las cuales cuentan con mayor alcance.

Se debe enfatizar que la implementación del *employer branding* para una MiPyME no es sinónimo de alejarse de fuentes y medios externos que han comprobado durante varios años su éxito en el proceso de reclutamiento y selección de personal como son los portales de empleo publicitados en internet. También la concientización e implementación acerca de los nuevos esquemas retributivos (no necesariamente limitado a lo monetario), por parte de los directores y dueños de las MiPymes, los cuales satisfagan los nuevos perfiles de empleados, como son los llamados *Millennials* y los *Centennials*, quienes conformarán en los próximos años el grueso de la población económicamente activa.

En la medida de lo posible de las MiPymes, definir un proceso mucho más amplio que contemple las primeras etapas del ciclo de vida laboral del empleado como son la atracción, reclutamiento, selección, contratación y el *onboarding* para el empleado, ya que estructurar tal proceso será clave para lograr la fidelización de éste en los primeros 90 días de estancia en la empresa. Asimismo, utilizar la creatividad para la transmisión de la identidad de la MiPyme por medio de los escaparates elegidos para el *employer branding*, así como el acierto y el grado de conexión con el candidato serán fundamentales para llevar a buen puerto el proceso de atracción del talento. Lo anterior, sólo es posible si primero se definen y generan las acciones concretas para alcanzar la misión, visión, valores, propósito y cultura organizacional. Igualmente, la implementación de políticas públicas y programas gubernamentales

eficientes que permitan la profesionalización de procesos de dirección y gestión de las MiPymes que permitan alcanzar tres objetivos: la supervivencia de la empresa, la instauración de un gobierno corporativo y la sucesión generacional.

Igualmente, el escenario global actual ha favorecido la gran expansión de MiPymes. En Latinoamérica se ha dado un gran crecimiento empresarial, derivado de emprendimientos que surgieron después de la pandemia como son: fiestas a través de Zoom las cuales iniciaron siendo gratis, después se empezó a cobrar las entradas, clases de todo tipo en línea, compra de artículos por internet, entrega de comida hasta la puerta del domicilio o trabajo, etc. Según el Instituto Mexicano para la Competitividad (2022), de los 20 sectores económicos que hay en México su recuperación es lenta ya que el 30.3% que representa el PIB pertenece a los sectores rezagados, los cuales son: construcción; minería; servicios financieros; gobierno y organismos internacionales; servicios educativos; alojamiento; restaurantes y bares; electricidad, gas y agua; apoyo a los negocios; cultura; deporte y otros servicios. Mientras que el 35.5% que representa el PIB son los que están en recuperación: servicios inmobiliarios; comercio al por menor; transporte; correos y almacenamiento; información en medios masivos; agropecuario; y, corporativos. También menciona que el 30% que representa el PIB de México solo son cuatro sectores que se encuentran recuperados en su totalidad, como son: manufacturas; comercio al por mayor; salud y asistencia social; y, servicios profesionales.

No solo las decisiones financieras impactan o repercuten en el desarrollo de las MiPymes, pero es importante monitorear sus indicadores financieros como son ventas, gastos, rentabilidad, liquidez y deuda. En ellos se refleja la salud financiera de la organización, sin finanzas sanas ninguna entidad puede sostenerse, crecer y desarrollarse. También otro de los problemas que persisten es no contar con inversión y ahorro para contingencias, un tema que por falta de previsión no se considera en las MiPymes. En ocasiones otros factores externos no pueden ser advertidos, tales como la devaluación de la moneda, alza de impuestos por el gobierno, burocracia en trámites gubernamentales, guerras, pandemias, entre otros. En la salud financiera de las MiPymes hay que estar atentos

y observar con detalle los problemas que se presentan y solucionar inmediatamente las situaciones no deseables, por lo cual se debe de tener una planeación estratégica que permita fijar objetivos para la MiPyme, así como para cada una de sus áreas o funciones, lo cual permitirá que se desarrolle, coadyuvando en caso de presentarse eventualidades. Finalmente, algunas líneas de investigación que puedan ayudar con esta temática son: la investigación de la Administración en las MiPymes; Planeación Estratégica en MiPymes; Errores de Administración en las Pequeñas Organizaciones (MiPymes); y, Aplicaciones de la Inteligencia Artificial en MiPymes.

### Referencias

- Aguilar, J. (2020, 4 mayo). *México: Efectos del COVID-19 en el mercado del trabajo – resonancias*. <https://www.iis.unam.mx/blog/mexico-efectos-del-covid-19-en-el-mercado-del-trabajo/>
- Airbnb (2022). *Airbnb's design for employees to live and work anywhere* [https://news.airbnb.com/airbnbs-design-to-live-and-work-anywhere/?\\_x\\_tr\\_sl=auto&\\_x\\_tr\\_tl=es&\\_x\\_tr\\_hl=es&\\_x\\_tr\\_pto=wapp](https://news.airbnb.com/airbnbs-design-to-live-and-work-anywhere/?_x_tr_sl=auto&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=wapp)
- Aleksandrova Ivanova, M. (2021). The Effect of Employer Brand on Talent Management. *Open Journal for Research in Economics*, 4 (2), 39-48. <https://centerprode.com/ojre/ojre0402/coas.ojre.0402.01039i.pdf>
- Ames-Guerrero, R. J. (2022). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *Económicas Cuc*, 43(1), 139-152. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/3224/3675>
- Ayala, M. V. M. L. (2018). La competitividad de las PyMEs en México: retos y oportunidades ante un mundo globalizado. *Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales*, 5 (9), 79-91. <https://www.uv.mx/iic/files/2018/12/Num09-Art07-105.pdf>
- Banco Mundial. (2023). *El Banco Mundial en México*. <https://www.bancomundial.org/es/country/mexico/overview>
- Banda, H., y Chacón, S. (2005). La crisis financiera mexicana de 1994: una visión política-económica. *Foro Internacional*, XLV (3), 445-465. <https://www.redalyc.org/pdf/599/59921013004.pdf>
- Brandambassadorclub. (2023). *Employer branding*. <https://employerbrandinglab.com/>

- Caballero Pérez, M. I., & López Cárdenas, S. (2020). La Importancia del Employer Branding. *Revista de Administración y Dirección de Empresas*, (4), 97-114. [https://www.uco.es/docencia\\_derecho/index.php/RAYDEM/article/viewFile/218/271](https://www.uco.es/docencia_derecho/index.php/RAYDEM/article/viewFile/218/271)
- Camacho, A., y Vanegas, O. (2020). *COVID-19 y las pequeñas empresas de Estados Unidos: ¿Qué podemos aprender?* <https://www.uexternado.edu.co/economia/covid-19-y-las-pequenas-empresas-de-estados-unidos-que-podemos-aprender/>
- Castro, M. F. G. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del conocimiento*, 6(8), 318-329. <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2942/6404>
- Código Civil Federal [CCF] (2021). Reformado, Diario Oficial de la Federación. 11 de enero de 2021 (México). [https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2\\_110121.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2_110121.pdf)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2023). *Mipymes y el COVID-19*. <https://www.cepal.org/es/euromipyme/mipymes-covid-19>
- Darío, E., Gómez, R., Esteban, J., & Hernández, M. (2023). *Los retos gerenciales en la transición generacional en las Mipymes familiares*. Institución Universitaria de Envigado. [https://www.researchgate.net/profile/Elkin-Rave-Gomez/publication/370131297\\_Los\\_Retos\\_Gerenciales\\_en\\_la\\_Transicion\\_Generacional\\_en\\_las\\_Mipymes\\_Familiares/links/6441309a0bd78307c7a0bb5e/Los-Retos-Gerenciales-en-la-Transicion-Generacional-en-las-Mipymes-Familiares.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Elkin-Rave-Gomez/publication/370131297_Los_Retos_Gerenciales_en_la_Transicion_Generacional_en_las_Mipymes_Familiares/links/6441309a0bd78307c7a0bb5e/Los-Retos-Gerenciales-en-la-Transicion-Generacional-en-las-Mipymes-Familiares.pdf)
- Del Junco C. y Casanueva C. (2000). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. Mc Graw Hill.
- Diario Oficial de la Federación (2009, 30 de junio). *ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009#gsc.tab=0](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009#gsc.tab=0)
- El Economista.es (2010, febrero 9). *El futuro de Versace, en el aire: los "números rojos" regresan a la firma de moda*. El Economista. <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/1894322/02/10/El-futuro-de-Versace-en-el-aire-los-numeros-rojos-regresan-a-la-firma-de-moda.html>

- Franco-López, J. y Bedoya-Zapata, J. (2018). Análisis del talento humano aplicados en organizaciones pymes. *Revista CEA*, 4(7), 85-101. <https://doi.org/10.22430/24223182.761>
- GBM Academy. (2023). *Tipos de estrategias de inversión en la Bolsa de Valores*. <https://gbm.com/academy/tipos-de-estrategias-de-inversion-en-la-bolsa-de-valores/>
- Gobierno de México. (2023). *MIPYMES*. <https://e.economia.gob.mx/glosario/mipymes/#:-:text=Son%20las%20micro%2C%20peque%C3%B1as%20y,proceso%20de%20emprender%20un%20negocio.>
- González Díaz, R. y Becerra Pérez, L. (2021). PYMES en América Latina: clasificación, productividad laboral, retos y perspectivas. *CIID Journal*, 2(1), 1-39. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8528337>
- Horn, J. A. (2018). Reward Optimisation: The case for employer branding [Master's tesis, University of Cape Town] <https://open.uct.ac.za/server/api/core/bitstreams/285f49f3-0a66-4799-a6c5-062776285ff4/content>
- Instituto Mexicano para la Competitividad (2021). *De la informalidad a la competitividad*. [Archivo PDF] [https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2021/02/20200217\\_Pymes-de-la-informalidad-a-la-competitividad\\_Documento.pdf](https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2021/02/20200217_Pymes-de-la-informalidad-a-la-competitividad_Documento.pdf)
- Instituto Mexicano para la Competitividad (2022). *La recuperación económica en México ocurre a velocidades distintas* [Archivo PDF] [https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2022/06/Recuperacion%CC%81n-econo%CC%81mica-sectorial-20220614\\_Boleti%CC%81n.pdf](https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2022/06/Recuperacion%CC%81n-econo%CC%81mica-sectorial-20220614_Boleti%CC%81n.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019). *INEGI presenta resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE)*. [PDF] <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/especiales/ENAPROCE2018.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019). *El INEGI Censos Económicos 2019, Características de los Establecimientos de Propietarios y Propietarias*. [Archivo PDF] [https://inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/889463900900.pdf](https://inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463900900.pdf)

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020). *El INEGI presenta resultados de la segunda edición del Ecovid-ie y del estudio sobre la demografía de los negocios 2020*. [Archivo PDF] [https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE\\_DEMOGNEG.pdf](https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE_DEMOGNEG.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2022a). *Estadísticas a propósito del día de las micro, pequeñas y medianas empresas*. [Archivo PDF] <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2020/MYPIMES20.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2022b). *Demografía de los establecimientos MiPYME en el contexto de la pandemia por COVID-19*. [Archivo PDF] [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP\\_Demog\\_MIPYME22.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP_Demog_MIPYME22.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2023). *Estadísticas a propósito del día de las micro, pequeñas y medianas empresas datos nacionales*. [Archivo PDF] [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2023/EAP\\_DIAMIPYMES.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2023/EAP_DIAMIPYMES.pdf)
- Leyva Reus, J. (10 de febrero de 2022). Empresas familiares representan el 90% de las unidades de negocio de México. *El Financiero*. <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/2022/02/10/empresas-familiares-representan-el-90-de-las-unidades-de-negocio-de-mexico/#:~:text=La%20mayor%C3%ADa%20de%20las%20compa%C3%B1%C3%ADas,tienen%20en%20los%20%C3%BAltimos%20a%C3%B1os>.
- Líderes Mexicanos (4 de septiembre de 2023). *El 98% de las pymes en México sin tienda online, una oportunidad para explotar sus productos*. <https://lideresmexicanos.com/noticias/el-98-de-las-pymes-en-mexico-sin-tienda-online/>
- Lima-Vázquez, R. y Duana-Avila, D. (2020). La Mortandad de las MiPyMEs en Colombia y México. *Visión Internacional*, 3(1) 44-49. <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/visioninternacional/article/download/7-12/4121/25608>
- Marsh (2019). *¿Qué pasa con las pequeñas y medianas empresas tras un desastre natural?* <https://www.marsh.com/cl/es/risks/weather-natural-catastrophes/insights/small-and-medium-businesses-after-natural-disasters.html>

- Medina A. (2012). *Problemática fiscal de la MIPYME en México en torno a las aportaciones de Seguridad Social*. [Archivo PDF] [https://www.utm.mx/edi\\_anteriores/temas48/T48\\_1Ensayo2-roblematica\\_fiscal.pdf](https://www.utm.mx/edi_anteriores/temas48/T48_1Ensayo2-roblematica_fiscal.pdf)
- Meneses Pinto, K. J. (2019). *Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal*. [Archivo PDF] <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/31779/MenesesPintoKelyJohanna2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mičík, M., & Mičudová, K. (2018). Employer brand building: Using social media and career websites to attract generation Y. *Economics & Sociology*, 11(3), 171-189. Doi:10.14254/2071-789X.2018/11-3/11
- Miles, S. J., & McCamey, R. (2018). The candidate experience: Is it damaging your employer brand? *Business horizons*, 61(5), 755-764. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.05.007>
- Montes Adalid, G. M. (2020). Employer branding digital y la atracción y retención de talento. Especial referencia al Plan de Igualdad. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 8(4) 222-244. [https://ejcls.adapt.it/index.php/rld\\_e\\_adapt/article/view/920](https://ejcls.adapt.it/index.php/rld_e_adapt/article/view/920)
- Nadales, D. (2018). *Gestión de Empresas*. [Archivo PDF]. [https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/15154/Tema%203\\_%20La%20administracion%20empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/15154/Tema%203_%20La%20administracion%20empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo y Económico (2010). *Estrategia de innovación de la OCDE: llevarle ventaja al mañana*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/sti/45302715.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo y Económico (2017). *Mexico Policy Brief: Economy. Raising productivity in small traditional enterprises*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/policy-briefs/mexico-raising-productivity-in-small-traditional-enterprises.pdf>
- Otero Flores, S., & Taddei Bringas, C. (2018). Competitividad de empresas familiares. *Interciencia*, 43(4), 236-241. <https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2018/05/236-6091-TAD-DEI-43-04.pdf>
- Pandita, D. and Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention,

- Industrial and Commercial Training*, 50(4) 185-199. Doi: <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>
- PricewaterhouseCoopers. (2017). *Employee experience and employee preferences*. [Archivo PDF] [https://www.pwc.com/hu/en/services/people\\_and\\_organisation/evp/evp\\_kiadvany\\_en.pdf](https://www.pwc.com/hu/en/services/people_and_organisation/evp/evp_kiadvany_en.pdf)
- Real Academia Española. (2023). Cultura. En *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 25 de noviembre de 2023, de <https://dle.rae.es>.
- Terán Cano, F. E. (2018). Sociedad del conocimiento y la economía. *Revista San Gregorio*, (21), 46-55. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6591753>
- Thalgaspitiya, U. K. (2020). Employer branding as a predictor of employee retention. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 6(3) 157-161. Doi: <https://dx.doi.org/10.20469/ijbas.6.10004-3>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179. Doi: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Verčič, A. T., & Ćorić, D. S. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444-452. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.06.005>
- Villada, F., López-Lezama, J. M., y Muñoz-Galeano, N. (2018). Análisis de la Relación entre Rentabilidad y Riesgo en la Planeación de las Finanzas Personales. *Formación Universitaria*, 11(6), 41-52. <https://doi.org/10.4067/s0718-50062018000600041>
- World Bank Group. (2019). *Systematic Country Diagnostic: Mexico*. [Archivo PDF] <https://documents1.worldbank.org/curated/es/588351544812277321/pdf/Mexico-Systematic-Country-Diagnostic.pdf>