



Instituto Tecnológico de San Luis Potosí
División de Estudios de Posgrado e Investigación

Soledad de Graciano Sánchez, S.L.P. 27/enero/2026
Oficio No. 013/2026

FEDERICO AUGUSTO ANTONIO EDMUNDO CUADRA ZUÑIGA
EGRESADO DEL PROGRAMA DE LA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION
PRESENTE

El que suscribe, jefe de la División de Estudios de Posgrado e Investigación y de acuerdo con la solicitud del oficio No. 007/2026, me permito comunicar a Usted que se **AUTORIZA** la impresión de su trabajo de tesis titulado: **"IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE FONDEO PARA EL CONSEJO EMPRESARIAL MEXICANO EN SAN LUIS POTOSÍ"**, para que con ello pueda usted continuar con los trámites para la obtención de grado de Maestro en Administración.

Lo anterior de conformidad con el dictamen emitido favorablemente por los integrantes del H. Comité Tutorial, integrado por:

MA. DOLORES DELGADO CELIS
Presidente

JOSÉ ISAIAS MARTINEZ CORONA
Secretario

ALMA LORENA RODRIGUEZ CONTRERAS
Vocal Propietario

ATENTAMENTE

Excelencia en Educación Tecnológica®
Con Tecnología y Espíritu una Patria Forjare®

JOSE ISAIAS MARTINEZ CORONA
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACIÓN.

Copia Expediente

JIMC/alrc



2026
año de
Margarita
Maza





**TECNM / INSTITUTO
TECNOLÓGICO
DE
SAN LUIS POTOSÍ**



**ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE FONDEO PARA EL
CONSEJO EMPRESARIAL MEXICANO EN SAN LUIS POTOSÍ**

TESIS
que para obtener el grado de
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta
Federico Augusto Antonio Edmundo Cuadra Zúñiga

Director de Tesis
M. A. Ma. Dolores Delgado Celis

Soledad de Graciano Sánchez, S.L.P. a mayo 2025

Índice

Resumen.....	5
Capítulo 1.....	6
1.1 Antecedentes	6
1.2 Problema	8
1.3 Objetivo	10
1.4 Justificación	10
1.5 Delimitación	11
Capítulo 2.....	12
2.1 Marco Conceptual.....	12
2.2 Marco Contextual.....	12
2.3 Marco Teórico	16
Capítulo 3.....	39
3.1 Método y población.....	39
Capítulo 4.....	51
4.1 Resultados y Discusión.....	51
4.2 Discusión	62
Capítulo 5.....	68
5.1 Conclusiones	68
5.2 Recomendaciones	70
Referencias	72
Apéndice	79

Índice de Figuras

Figura 1. Aspectos que afectan a una asociación empresarial	9
Figura 2. Estructura de las variables en la encuesta	46
Figura 3. Resultado de la prueba de fiabilidad y validez	50
Figura 4. Variable de datos demográficos.....	51
Figura 5. Variable de preferencias por participar de los directivos en el fondeo.....	54
Figura 6. Variable de estrategias preferidas	57
Figura 7. Variable de experiencia fondeo.....	60

Índice de Tablas

Tabla 1. Componentes y criterios de medición de las variables	44
Tabla 2. Correlación de la comparación de variables.....	64
Tabla 3. Correlación experiencia membresía.....	65
Tabla 4. Correlación experiencia patrocinios	65
Tabla 5. Correlacion preferencia eventos	65

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo principal identificar estrategias de fondeo sostenibles para el Consejo Empresarial Mexicano (CEM) de San Luis Potosí, enfocándose en solucionar problemas financieros que afectan a asociaciones empresariales. A través de una investigación aplicada, se llevaron a cabo encuestas y análisis de datos para comprender las preferencias de los socios en relación con las estrategias de financiamiento. Los resultados revelan que los socios del CEM prefieren tres principales estrategias: eventos de recaudación de fondos, cuotas de membresía y patrocinios empresariales. Estas opciones permiten un compromiso activo entre los miembros y fomentan la colaboración dentro de la asociación. Además, la implementación de estas estrategias no solo aborda las necesidades económicas inmediatas, sino que también establece un camino hacia la sostenibilidad económica a largo plazo. Se concluye que fortalecer las asociaciones empresariales tiene el potencial de generar un impacto positivo en el desarrollo económico local y promover un entorno empresarial más dinámico.

Palabras clave: fondeo, asociaciones empresariales, sostenibilidad, estrategias de financiamiento, desarrollo económico

Abstract

The main objective of this research is to identify sustainable funding strategies for the Consejo Empresarial Mexicano (CEM) of San Luis Potosí, focusing on solving financial problems that affect business associations. Through applied research, surveys and data analysis were conducted to understand partners' preferences in relation to funding strategies. The results reveal that CEM members prefer three main strategies: fundraising events, membership dues, and corporate sponsorships. These options allow for active engagement among members and encourage collaboration within the association. In addition, the implementation of these strategies not only addresses immediate economic needs but also establishes a path to long-term economic sustainability. It is concluded that strengthening business associations has the potential to generate a positive impact on local economic development and promote a more dynamic business environment.

Keywords: funding, business partnerships, sustainability, financing strategies, economic development

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Las Asociaciones Empresariales (AE) son entidades formadas por individuos o empresas que se unen con el propósito de promover intereses comunes dentro de un sector específico de la economía. Estas asociaciones pueden adoptar diversas formas, como cámaras de comercio, cámaras de industria, cámaras de turismo, asociaciones gremiales, entre otras. También pueden incluir consejos empresariales y colegios profesionales. Estas asociaciones se configuran con el propósito de promover y proteger los intereses de sus miembros, ya sean empresas, emprendedores o profesionales. Su estructura y funciones pueden variar dependiendo de su enfoque y ámbito de acción, pero en general tienen como objetivo principal el fomento del desarrollo económico y la mejora de las condiciones empresariales.

Las cámaras son quizás las asociaciones empresariales más conocidas y tienen como función primordial representar los intereses del comercio, la industria y los servicios. Actúan como intermediarios entre el sector privado y el público, proporcionando servicios de apoyo a las empresas, promoviendo la cooperación empresarial, ofreciendo asesoramiento y facilitando la resolución de problemas. Por otro lado, los consejos empresariales son agrupaciones que reúnen a líderes empresariales y ejecutivos de diferentes sectores con el fin de abordar temas específicos relacionados con la economía, la política empresarial o la innovación. Estos consejos suelen ser instancias de alto nivel que promueven el intercambio de ideas y experiencias, así como la colaboración estratégica entre empresas. Asimismo, los colegios de profesionales representan asociaciones que agrupan a individuos que comparten una misma profesión o disciplina. Aunque no se limitan exclusivamente al ámbito empresarial, estos colegios desempeñan un papel importante en la promoción de estándares éticos y profesionales, la formación continua y la representación de los intereses de sus miembros ante instancias gubernamentales y otras entidades.

Las cámaras empresariales, arraigadas en la historia económica y social, surgieron en respuesta a la complejidad del entorno empresarial y la necesidad de crear redes y colaboraciones entre empresas. A medida que la Revolución Industrial transformaba las estructuras económicas, las asociaciones empresariales empezaron a tomar forma a finales del siglo XIX y principios del XX como entidades que buscaban representar y defender los intereses comunes de los empresarios y comerciantes en diferentes zonas del país, al igual que en San Luis Potosí (Vázquez, 2017).

En sus inicios, estas cámaras se centraban en cuestiones laborales y comerciales, abogando por la estandarización de prácticas comerciales, la resolución de disputas y la promoción de condiciones laborales justas. La Gran Depresión en la década de 1930 intensificó la necesidad de solidaridad empresarial, y las cámaras desempeñaron un papel vital al colaborar con el gobierno para mitigar los efectos económicos adversos (Cárdenas, 1987). No obstante, a medida que evolucionaba la dinámica empresarial a lo largo del siglo XX, las asociaciones empresariales se enfrentaron a nuevos desafíos financieros. Las tradicionales fuentes de ingresos, como las cuotas de membresía, se volvieron insuficientes para cubrir las crecientes demandas operativas y mantener programas de calidad (Bravo et al., 2020). Este cambio refleja una problemática arraigada en la capacidad de las cámaras para adaptarse a las cambiantes condiciones económicas y tecnológicas. En la actualidad, la globalización y la rápida innovación tecnológica han introducido desafíos adicionales. Las asociaciones empresariales se encuentran en una encrucijada, ya que las empresas ahora buscan redes y apoyo más allá de las fronteras locales. En este contexto histórico, la diversificación de las fuentes de financiamiento se presenta como una necesidad imperante para garantizar la supervivencia y relevancia continua de las asociaciones empresariales. La búsqueda de patrocinios, la organización de eventos estratégicos y la exploración de subsidios gubernamentales emergen como respuestas esenciales para abordar la problemática financiera actual y preservar el papel fundamental de estas asociaciones en el desarrollo empresarial y económico (Becerra López, E., 2011).

1.2 Problema

La dinámica empresarial contemporánea está marcada por una creciente complejidad y competencia, lo que destaca la importancia de las cámaras y asociaciones empresariales como entidades clave para el apoyo y desarrollo de las empresas locales. Estas organizaciones no solo sirven como vínculo entre empresas, sino que también desempeñan un papel crucial en la creación de un entorno propicio para el crecimiento económico. Dado que los estatutos señalan que el objeto de dichas sociedades son prestar servicios a los socios, impartir capacitación, proporcionar asesoría, promover las actividades de sus socios, la creación de empresas, fomentar el comercio, organizar ferias y exposiciones, entre otros. Sin embargo, este papel fundamental enfrenta desafíos financieros significativos que deben abordarse de manera estratégica.

En el ámbito de las asociaciones empresariales, las cuotas de membresía han sido históricamente la principal fuente de ingresos que sustenta las operaciones y programas ofrecidos a sus miembros. No obstante, en la actualidad, surge una problemática significativa: estas cuotas pueden no ser suficientes para cubrir los crecientes costos operativos y, al mismo tiempo, garantizar la provisión de programas y servicios de alta calidad. Esta limitación financiera plantea una amenaza para la sostenibilidad de dichas asociaciones. En el contexto económico actual caracterizado por su constante dinamismo, la dependencia exclusiva de las cuotas de membresía representa un riesgo financiero considerable. La variabilidad en la economía puede afectar la disposición de las empresas a invertir en membresías, lo que impacta directamente en los ingresos de estas asociaciones. Por lo tanto, se vuelve imperativo para estas entidades explorar nuevas fuentes de fondeo que les otorguen mayor estabilidad económica.

Diversificar las fuentes de fondeo se presenta como una estrategia esencial para contrarrestar esta vulnerabilidad. La búsqueda de patrocinios corporativos, la organización de eventos rentables, la venta de servicios adicionales y la obtención de subsidios gubernamentales son algunas de las opciones que las asociaciones pueden considerar para fortalecer su posición

financiera. Esta diversificación no solo sirve como mecanismo de defensa frente a las fluctuaciones económicas, sino que también permite a las asociaciones empresariales expandir y mejorar sus ofertas. Al ampliar sus fuentes de ingresos, estas entidades pueden invertir en programas innovadores, capacitación de calidad y servicios mejorados, asegurando así la satisfacción y retención de sus miembros. En la Figura 1 se muestran los diversos aspectos que están siempre presentes e influyen para definir las mejores estrategias para cada asociación en particular.

Figura 1

Aspectos que afectan a una asociación empresarial



Preguntas de Investigación

1. ¿Cuáles son las estrategias que prefieren los directivos del CEM para fondear a su asociación?
2. ¿Los directivos del CEM están dispuestos a participar en el proceso de fondeo?
3. ¿Existe experiencia en fondeo entre los directivos del CEM?

1.3 Objetivo

El objetivo fundamental de este proyecto de investigación es identificar estrategias de fondeo preferidas por los directivos, en las cuales estén dispuestos a participar, y que funcionen no solo en el corto plazo, sino que también sean sostenibles a largo plazo de seis años, dirigidas al Consejo Empresarial Mexicano en San Luis Potosí (CEM).

1.4 Justificación

La presente investigación se centra en abordar un problema de considerable relevancia que aqueja a numerosas asociaciones empresariales. La importancia reside en la identificación de estrategias de financiamiento efectivas, un proyecto que, al llevarse a cabo de manera adecuada, puede potenciar la capacidad de la asociación empresarial para brindar apoyo significativo a las empresas locales y, por tanto, catalizar el crecimiento económico en su área de influencia. Esta iniciativa no solo aspira a resolver problemas inmediatos, sino que también busca establecer un marco sustentable que permita la prosperidad económica a largo plazo.

La aplicabilidad de esta investigación va más allá de los límites de la asociación específica en cuestión. Al obtener una visión sobre las estrategias efectivas de financiamiento, se generará un cuerpo de conocimiento valioso y orientación práctica. Esto, a su vez, tiene el potencial de beneficiar a otras asociaciones empresariales que enfrentan desafíos financieros similares. La posibilidad de compartir aprendizajes y mejores prácticas contribuirá a la resiliencia y fortaleza del tejido empresarial a nivel más amplio. Además, este trabajo busca trascender la esfera empresarial y situarse en el contexto de la comunidad local en su totalidad. Al fortalecer las asociaciones empresariales y, por ende, el ecosistema empresarial local, se pretende impactar positivamente el bienestar económico general. Se asume que una comunidad empresarial sólida y dinámica no solo beneficia a las empresas individuales, sino que también fomenta un entorno económico propicio para la creación de empleo, la innovación y el desarrollo sostenible.

1.5 Delimitación

La delimitación de esta investigación se circunscribe al ámbito específico del Consejo Empresarial Mexicano de San Luis Potosí. La elección de este contexto particular se funda en la necesidad de contextualizar los hallazgos y estrategias desarrolladas, asegurando que estén ajustados a las características y necesidades financieras particulares de esta asociación. Este enfoque permitirá una aplicación más efectiva de las recomendaciones resultantes, garantizando su pertinencia y viabilidad en el contexto operativo real de esta asociación. El análisis se centrará en las fuentes de financiamiento tradicionales y comúnmente empleadas por las asociaciones empresariales, tales como las cuotas de membresía, los patrocinios, las donaciones y los eventos. Explorar estos métodos convencionales ofrecerá una comprensión integral de las prácticas actuales y permitirá identificar áreas específicas donde se pueden introducir mejoras o innovaciones para maximizar la generación de ingresos. El público objetivo de esta tesis se delimita de manera específica a los directivos del Consejo Empresarial Mexicano de San Luis Potosí, abarcando tanto a las empresas locales que forman parte de la asociación como a las organizaciones asociadas. Además, se considerarán como parte integral a posibles patrocinadores y donantes con un potencial interés en respaldar financieramente a la asociación. Se excluye deliberadamente del análisis a personas físicas o empresas que no estén directamente vinculadas al ámbito de influencia de la asociación, asegurando así que las recomendaciones se orienten específicamente a los actores relevantes en el contexto local de San Luis Potosí.

Capítulo 2

2.1 Marco Conceptual

Asociación Empresarial

Una asociación empresarial es una organización sin fines de lucro que representa los intereses de sus miembros, que son empresas o individuos relacionados con un sector o industria específica. Las asociaciones empresariales pueden desempeñar diversas funciones, como la representación de los intereses de sus miembros ante el gobierno y otras partes interesadas, la provisión de servicios y recursos para sus miembros, y la promoción de la imagen y reputación del sector. La membresía en una asociación empresarial puede brindar a las empresas y a los individuos una serie de beneficios, como acceso a información relevante, oportunidades de *networking*, representación de sus intereses, y desarrollo de habilidades y conocimientos (Doh y Lucea, 2013). Estas asociaciones tienen como objetivo promover y defender los intereses de sus miembros, así como fomentar el desarrollo y la competitividad del sector al que pertenecen, pueden participar en actividades de lobby, investigación, educación y capacitación, y facilitar la colaboración y el intercambio de información entre sus miembros. Sin embargo, también pueden enfrentar desafíos, como la necesidad de equilibrar los intereses de diferentes miembros, la competencia con otras asociaciones, y la adaptación a los cambios en el entorno empresarial (Lawton et al., 2013).

Estrategias de Fondeo

Según Diez y López (2001) la estrategia de fondeo en toda organización se define como la elección de los caminos a seguir para el logro de los objetivos financieros y, por ende, necesita ser organizada, presupuestada, supervisada y dirigida para que funcione en el sentido buscado.

Una estrategia de fondeo es un plan detallado que una empresa, organización o individuo utiliza para obtener los recursos financieros necesarios para sus operaciones, proyectos o inversiones. Esta estrategia puede incluir una combinación de diferentes fuentes de

financiamiento, tales como préstamos bancarios, emisión de bonos, inversión de capital, financiamiento colectivo (crowdfunding), entre otros. También implica evaluar las necesidades financieras a corto y largo plazo, así como también considerar factores como el costo del capital, los riesgos asociados con cada fuente de financiamiento, y la estructura de capital óptima para la organización. Algunos elementos clave que pueden formar parte de una estrategia de fondeo incluyen: Análisis de necesidades financieras, que es la evaluación detallada de los recursos financieros requeridos para llevar a cabo proyectos específicos o mantener las operaciones comerciales. La identificación de diferentes opciones disponibles para obtener fondos, como préstamos bancarios, capital de riesgo, inversores ángeles, emisión de acciones o bonos, entre otros. Considerar el diversificar las fuentes de financiamiento para reducir el riesgo y la dependencia de una sola fuente. Analizar el costo de cada opción de financiamiento y su impacto en la estructura de capital de la organización. Evaluar los riesgos asociados con cada fuente de financiamiento y desarrollar estrategias para mitigarlos. Y también, desarrollar planes alternativos, en caso de que las fuentes de financiamiento previstas no estén disponibles o sean insuficientes.

Se pretende lograr en la AE, motivo de esta investigación, tres cosas principales: aumentar los ingresos, diversificar las fuentes de fondeo y, lo más importante, asegurar que la asociación tenga un respaldo financiero sólido a largo plazo. Con este objetivo se busca reforzar la capacidad financiera de la AE para brindar un apoyo de calidad a las empresas locales. En consecuencia, se pretende que no solo sea una entidad que se mantenga a flote, sino que sea un impulsor activo del crecimiento económico en la comunidad. En otras palabras, no solo se trata de sobrevivir financieramente, sino también jugar un papel activo en el desarrollo general de la región. Cuando se habla de incrementar los ingresos, se está pensando en revisar las tarifas de membresía actuales y también en buscar nuevas fuentes de ingresos, como acuerdos de patrocinio, donaciones y eventos con financiamiento externo. La idea de diversificar las fuentes de fondeo significa que se pretende incorporar formas creativas de fortalecer las finanzas y ser más flexibles ante los cambios económicos. Al apuntar a la sostenibilidad financiera a largo plazo, se refiere a

implementar políticas financieras sensatas, administrar los costos de manera eficiente y ajustar constantemente las estrategias en función de lo que está sucediendo en el mundo empresarial y económico.

Diversificación de Fondos

La diversificación de fondos es una estrategia de inversión en la que un inversionista distribuye su capital en una variedad de activos financieros, con el objetivo de reducir riesgos y lograr un crecimiento financiero más estable (Credifondos AFI, 2024). Al invertir en diferentes clases de activos, como acciones, bonos, bienes raíces y otros instrumentos, se minimiza la exposición a riesgos específicos de un solo activo y se busca mantener un potencial de ganancias más constante, incluso en mercados fluctuantes (BBVA Asset Management, 2024). Fundación MAPFRE (2024) señala que la diversificación eficaz requiere planificación y una comprensión sólida de los objetivos financieros del inversionista. Algunas estrategias de diversificación incluyen invertir en activos no correlacionados, diversificar por clases de activos, regiones geográficas y estilos de inversión. Además, menciona que productos como ETFs, fondos de inversión, planes de pensiones y seguros de ahorro pueden ayudar a lograr una mayor diversificación a un precio más asequible para el inversor particular. Si bien la diversificación no elimina por completo los riesgos, es una herramienta poderosa que ayuda a enfrentar los desafíos cambiantes del mercado y a trabajar hacia un futuro financiero más seguro y estable (Credifondos AFI, 2024). Al distribuir las inversiones en una variedad de activos, se puede proteger la cartera contra la volatilidad y los eventos imprevistos, equilibrando los riesgos y maximizando el potencial de crecimiento (BBVA Asset Management, 2024).

Transparencia Financiera

La transparencia financiera es un principio fundamental que implica la apertura y accesibilidad de la información financiera de una entidad a diversas partes interesadas, como

inversionistas, clientes y empleados. Este concepto es crucial para generar confianza y credibilidad en las operaciones financieras de una organización, ya que permite a las partes interesadas evaluar la salud financiera de la empresa y tomar decisiones informadas (LinkedIn, 2024). Según la CONDUSEF (2024), La transparencia financiera no solo se relaciona con la divulgación de información contable y presupuestaria, sino también con el cumplimiento de obligaciones legales, como la presentación de estados financieros claros y comprensibles. Además, este principio fomenta la responsabilidad dentro de la organización al involucrar a los empleados en la comprensión de cómo sus acciones afectan el desempeño financiero de la empresa. Asimismo, sostiene que la transparencia financiera está estrechamente vinculada con la promoción de una mayor educación financiera entre la población, al concientizar a las personas sobre sus derechos y obligaciones en materia financiera. Este enfoque busca impulsar una competencia más abierta entre las instituciones financieras y empoderar a los usuarios para tomar decisiones informadas sobre productos y servicios financieros.

Subvención gubernamental

Una subvención gubernamental es una transferencia monetaria otorgada por el gobierno a individuos, empresas u organizaciones sin fines de lucro para apoyar actividades específicas o proyectos que se alinean con las prioridades y objetivos de política pública del Estado (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021). Estas subvenciones pueden tomar la forma de subsidios, becas, incentivos fiscales u otros mecanismos de financiamiento público (Banco Mundial, 2022). Las subvenciones gubernamentales desempeñan un papel crucial en el fomento del desarrollo económico, la innovación y el bienestar social. Pueden utilizarse para estimular la inversión privada en sectores estratégicos, promover la investigación y el desarrollo, apoyar a grupos vulnerables o financiar proyectos de infraestructura pública (OCDE, 2020). Además, las subvenciones pueden servir como herramientas de política para corregir fallas de mercado, externalidades positivas o desigualdades (Stiglitz y Rosengard, 2015). Sin embargo, el

otorgamiento de subvenciones también plantea desafíos en términos de eficiencia, equidad y transparencia. Es fundamental que los gobiernos establezcan criterios claros y objetivos para la asignación de fondos, así como mecanismos de monitoreo y evaluación para garantizar el uso adecuado de los recursos públicos (Banco Mundial, 2022). La concesión de subvenciones debe estar sujeta a principios de competencia justa y no discriminación para evitar distorsiones en el mercado (OCDE, 2020).

2.2 Marco Contextual

El presente marco contextual tiene como objetivo delinear las principales tendencias y desafíos que impactarán al Consejo Empresarial Mexicano de San Luis Potosí (CEMSLP) en el período 2024-2030, con especial énfasis en el contexto regional del Bajío mexicano y la oportunidad del *nearshoring*. A partir de este análisis, se podrán identificar las estrategias de fondeo más adecuadas para fortalecer la capacidad del CEMSLP de apoyar el desarrollo económico de la región.

Se espera que la región del bajío continúe con un crecimiento económico sostenido en la próxima década, impulsado por la industria automotriz, la manufactura y el sector agroalimentario. Este crecimiento generará nuevas oportunidades para las empresas del CEMSLP, pero también exigirá una mayor inversión en infraestructura, capital humano y desarrollo tecnológico. Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2023). La relocalización de empresas o *Nearshoring* de Estados Unidos y Asia hacia México representa una oportunidad significativa para el Bajío. El CEMSLP puede jugar un papel fundamental en la atracción de inversiones y la capacitación de la fuerza laboral para aprovechar esta tendencia. Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología (COMCE, 2023). También la transición digital, que lleva a la digitalización de la economía es un proceso irreversible que tendrá un impacto significativo en todos los sectores económicos. El CEMSLP deberá apoyar a sus empresas miembros en la adopción de tecnologías digitales para mejorar su competitividad (el Caribe, C. E. P. A. L., 2020,

enero 28). Cada día es más la creciente preocupación por la Sostenibilidad, por el cambio climático y la responsabilidad social, esto exige que las empresas adopten prácticas sostenibles. El CEMSLP puede promover la adopción de criterios ESG (ambientales, sociales y de gobierno corporativo) entre sus miembros (Inter-American Development Bank, s.f.). El desarrollo del capital humano, la formación de una fuerza laboral altamente calificada es fundamental para el desarrollo económico del Bajío. El CEMSLP puede contribuir a la formación de talento a través de programas de capacitación, becas y vinculación con las universidades (KPMG, 2023). Se prevé que El CEMSLP debe diversificar sus fuentes de financiamiento para reducir su dependencia de las cuotas de membresía. Esto puede lograrse mediante la búsqueda de alianzas con el sector público, la captación de donaciones de empresas y fundaciones, y la participación en programas de financiamiento gubernamentales (Secretaría de Economía, 2023). También El CEMSLP debe fortalecer su gestión financiera para garantizar la transparencia y el buen uso de los recursos. Esto incluye la implementación de un sistema de contabilidad y presupuesto adecuado, la realización de auditorías internas y externas, y la elaboración de informes financieros periódicos (Cabrera-Bravo et al., 2017). Igualmente, resulta relevante la Implementación de estrategias de marketing y comunicación, el CEMSLP debe desarrollar estrategias de marketing y comunicación para aumentar su visibilidad y posicionarse como un actor clave en el desarrollo económico del Bajío (Martín Encinas, 2015).

2.3 Marco Teórico

La financiación y la obtención de recursos son elementos vitales para el funcionamiento efectivo de una cámara empresarial. La capacidad de movilizar fondos adecuados influye directamente en la ejecución de programas y servicios, así como en la implementación de iniciativas que respalden el crecimiento y la competitividad de las empresas en su red (Jaimes Macías, 2017).

Además, en un entorno empresarial en constante evolución, las asociaciones empresariales necesitan adaptarse y diversificar sus fuentes de financiamiento para ser

resilientes frente a cambios económicos y sociales. Las estrategias de financiamiento adecuadas no solo garantizan la estabilidad financiera, sino que también permiten a la cámara empresarial explorar nuevas oportunidades y responder proactivamente a desafíos emergentes. Las AE tienen un papel crucial como actores clave en el desarrollo de políticas productivas. Enfocándose en cómo éstas se integran en los sistemas productivos, destacando su papel como articuladores territoriales en entornos productivos exitosos. Más allá de representar a sus afiliados, estas asociaciones desempeñan funciones complejas que las convierten en facilitadores estratégicos. En un contexto global de incertidumbre geopolítica y transformación tecnológica acelerada, se destaca la necesidad de colaboración entre empresas, resaltando la importancia de acciones colectivas para enfrentar los desafíos y lograr metas compartidas en el cambiante panorama económico (Bravo et al., 2020).

Las asociaciones empresariales han desempeñado históricamente un papel crucial en el tejido empresarial, evolucionando desde sus funciones iniciales hasta convertirse en agentes multifacéticos de apoyo y promoción. En el contexto tradicional, estas instituciones fungían como intermediarios entre empresas y autoridades, facilitando la resolución de problemas comunes y promoviendo políticas favorables al entorno empresarial. Con el tiempo, el papel evolutivo de las asociaciones empresariales ha cobrado mayor complejidad. Además de su función tradicional de representar los intereses de las empresas, han emergido como catalizadores de la colaboración empresarial. La literatura destaca su papel en la creación de redes, facilitando el intercambio de conocimientos y recursos entre empresas. Asimismo, las cámaras han evolucionado hacia la prestación de servicios directos, desde asesoría empresarial hasta programas de capacitación y desarrollo (Rico Banderas y Escamilla Santana, 2016).

La relevancia de contar con fuentes de financiamiento sólidas para el funcionamiento y desarrollo de asociaciones empresariales es un aspecto central en la literatura especializada. A medida que estas organizaciones amplían su alcance y diversifican sus servicios, la financiación se convierte en un factor determinante para su efectividad. Se exploran modelos de

financiamiento que van más allá de las cuotas de membresía, abarcando asociaciones estratégicas, patrocinios y subvenciones gubernamentales. Se destaca la importancia de adaptarse a las tendencias actuales en la financiación de organizaciones similares, como la búsqueda proactiva de inversiones, el desarrollo de iniciativas de recaudación de fondos innovadoras y la aplicación de estrategias de autosostenibilidad. Es crítico comprender cómo las asociaciones empresariales han navegado por el desafío de financiar sus operaciones mientras mantienen su independencia y capacidad de representación. Existen ejemplos exitosos y desafíos enfrentados por asociaciones empresariales en diversos contextos, proporcionando una base sólida para entender las mejores prácticas y áreas de mejora en la financiación de estas instituciones clave para el desarrollo empresarial (Boscán y Sandrea, 2009). Es de destacar el papel esencial de las AE que, además de representar a un gran número de afiliados, están técnicamente capacitadas y arraigadas territorialmente. Se identifican cinco áreas de acción, incluyendo representación gremial, provisión de servicios, construcción de capacidades, participación en políticas y promoción de estrategias locales. Las funciones tradicionales, enfocadas internamente, se complementan con aquellas orientadas hacia afuera, como la participación en políticas y la promoción de estrategias locales (Albareda González, 2019). Se subraya la importancia de entender las necesidades del entorno productivo y la coordinación eficaz para representar a los afiliados y posicionarse como interlocutor válido. La provisión de servicios técnicos, como capacitación y asesoramiento, es crucial para fortalecer relaciones, legitimarse y generar recursos para la operación de las AE, destacando la importancia de la coordinación y la diversificación de servicios ofrecidos (Bravo et al., 2020). En el panorama financiero de las cámaras y asociaciones empresariales, la obtención de recursos desempeña un papel central en su capacidad para impulsar iniciativas y actividades clave. Se exploran diversas estrategias utilizadas por estas entidades para garantizar un flujo constante de ingresos. Desde la participación en asignaciones gubernamentales hasta la organización de eventos exclusivos y la venta de productos identitarios, cada enfoque financiero se examina en su contribución única.

A través de estas estrategias, estas organizaciones no solo aseguran su sustentabilidad económica, sino que también fortalecen sus lazos con la comunidad local y elevan su visibilidad en el ámbito empresarial (Sontag et al. 2012).

El proceso de obtención de recursos económicos, conocido como *fundraising*, implica la movilización de fondos con el propósito de destinarlos a actividades benéficas. Aunque son comúnmente las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), fundaciones y asociaciones sociales quienes inician estas actividades, la gestión sostenible se vuelve crucial para garantizar la viabilidad a largo plazo (Dos Santos et al., 2014). La aplicación efectiva del *fundraising* se convierte, por lo tanto, en una necesidad imperante. El *fundraising*, conceptualizado como un modelo de captación de fondos, requiere de una especialización significativa y una planificación cuidadosa por parte de las organizaciones (Farucci, 2020). Además, la estrategia no debe limitarse a la generación de ingresos; la sostenibilidad económica demanda un cambio profundo en la estructura organizacional (Henzler, 2016). Según este autor, este cambio debe ser sustancial para implementar eficazmente el *fundraising*. La Asociación Española de Fundraising destaca que esta práctica contribuye a diversificar las fuentes de ingresos de las organizaciones, reduciendo así el riesgo asociado a depender de una única fuente. Además, proporciona fondos sostenibles que permiten la planificación anticipada de proyectos y brindan respaldo financiero a las organizaciones. Así también, el *fundraising* facilita el apoyo social en el ámbito de actuación de las organizaciones y les otorga una mayor independencia (Catacora Vasquez y Hermoza Villegas, 2022).

Las asignaciones gubernamentales constituyen un componente significativo de recursos financieros para las cámaras y las asociaciones empresariales. Estas entidades tienen la capacidad de examinar y presentar solicitudes para obtener subvenciones proporcionadas por organismos gubernamentales, con el fin de respaldar iniciativas y actividades específicas (López Rodríguez, 2014; Cebrián y Servós, 2007; Brody, 2020).

La generación de ingresos a través de la venta de productos o mercancía que refleje la identidad de la asociación emerge como una estrategia financiera eficaz para las cámaras y las asociaciones empresariales (Vélez Avila, 2019). Al desarrollar y comercializar artículos que representen a la asociación, estas entidades tienen la posibilidad de obtener recursos adicionales que contribuyan al financiamiento de sus actividades operativas (León Balbuena, 2013). Al ofrecer eventos remunerados, tales como conferencias y seminarios, estas entidades tienen la capacidad de obtener ingresos adicionales, al tiempo que brindan un valor agregado a sus miembros (Braendle et al., 2016).

En el ámbito de las cámaras y las asociaciones empresariales, las publicaciones y revistas especializadas se perfilan como una estrategia eficaz para obtener financiamiento. La comercialización de estas publicaciones no solo puede generar ingresos adicionales para respaldar las operaciones de estas organizaciones, sino que también ofrece un canal crucial para proporcionar información valiosa y actualizada a sus miembros. Además de ser una estrategia financiera, la venta de publicaciones especializadas puede tener un impacto significativo en la visibilidad y reputación de la asociación. Al ofrecer contenido de alta calidad y relevante, estas organizaciones pueden posicionarse como líderes en su sector, atrayendo a nuevos miembros y patrocinadores interesados en beneficiarse de la experiencia y el conocimiento especializado proporcionado a través de estas publicaciones (Morales Suárez, 2013).

La obtención de fondos a través de herencias y legados es una estrategia que capitaliza la generosidad de individuos que desean dejar un impacto duradero en la sociedad después de su fallecimiento. La obtención de recursos por herencia o legado implica la inclusión de la organización sin fines de lucro en los testamentos de los donantes, asegurando así un flujo de recursos continuo para futuras iniciativas (Raja, s.f.)

La participación en ferias y exposiciones es una estrategia clave para cámaras y asociaciones, brindándoles la oportunidad de ampliar su visibilidad y establecer conexiones directas con posibles donantes y colaboradores. Estos eventos proveen una plataforma efectiva

para resaltar los logros de la organización, fomentar alianzas estratégicas y atraer la atención de nuevos seguidores. La interacción cara a cara en estas instancias no solo fortalece la presencia de la organización en la comunidad empresarial, sino que también facilita la construcción de relaciones sólidas, fundamentales para el éxito continuo de la entidad en su búsqueda de apoyo financiero y colaborativo (Iglesias Alonso, 2006).

Las cenas benéficas y eventos VIP se centran en atraer a donantes de alto perfil mediante experiencias exclusivas. Estas actividades no solo generan ingresos directos a través de la venta de boletos, sino que también fomentan la construcción de relaciones sólidas con patrocinadores y colaboradores de alto valor. La donación en línea a través de plataformas seguras se ha convertido en una herramienta esencial en la era digital. Facilita la contribución instantánea de individuos y empresas, eliminando las barreras geográficas y simplificando el proceso de apoyo financiero (Jiménez-Barandalla y Velasco-Márquez, 2023).

La venta de boletos para eventos organizados por la asociación no solo genera ingresos directos, sino que también involucra a la comunidad local. La participación en eventos crea un sentido de pertenencia y compromiso, fortaleciendo la conexión entre la organización y sus seguidores.

Se analiza en forma individual cada uno de los temas que afectan a estas estrategias de las AE.

La financiación y la obtención de recursos son elementos cruciales para el funcionamiento efectivo de las cámaras y asociaciones empresariales. Estas entidades desempeñan un papel fundamental en la promoción del desarrollo, la representación de intereses empresariales y la facilitación de colaboración entre empresas (Calderón y Sánchez, 2019). Para comprender plenamente el rol de la financiación en estas organizaciones, es necesario explorar diversos aspectos que abarcan desde su evolución histórica hasta las estrategias contemporáneas de obtención de recursos y la importancia de la diversificación de fuentes financieras.

En primer lugar, es esencial reconocer la evolución de las asociaciones empresariales a lo largo del tiempo. Estas organizaciones como lo comentamos anteriormente han pasado de desempeñar funciones meramente representativas a convertirse en actores clave en el impulso del desarrollo económico local y regional. Inicialmente, las cámaras se centraban en actuar como intermediarios entre empresas y autoridades, facilitando la resolución de conflictos y promoviendo políticas favorables al entorno empresarial. Con el tiempo, su papel ha evolucionado hacia la prestación de una amplia gama de servicios que van desde la asesoría empresarial hasta la capacitación y el desarrollo de programas específicos para el crecimiento empresarial (García y Huergo, 2017). En este contexto, la financiación juega un papel crucial en la capacidad de las asociaciones empresariales para cumplir con sus funciones y llevar a cabo sus actividades. La diversificación de fuentes de financiamiento se ha vuelto cada vez más importante para garantizar la sostenibilidad financiera de estas organizaciones en un entorno empresarial en constante evolución (Rodríguez y Herrera, 2020). Si bien las cuotas de membresía tradicionales siguen siendo una fuente importante de ingresos, las cámaras también han explorado otras opciones como asociaciones estratégicas, patrocinios corporativos y subvenciones gubernamentales.

Es fundamental comprender cómo estas organizaciones han abordado el desafío de financiar sus operaciones manteniendo al mismo tiempo su independencia y capacidad de representación. Se ha observado que algunas asociaciones empresariales han logrado un equilibrio exitoso entre la búsqueda de financiamiento externo y la generación de ingresos a través de servicios y actividades propias. Esto ha requerido una gestión financiera estratégica y una planificación cuidadosa para garantizar la sostenibilidad a largo plazo (Scholtens, 2006).

Debemos analizar detenidamente las estrategias utilizadas por las cámaras y asociaciones empresariales para asegurar un flujo constante de ingresos. Como ya se ha comentado, estas estrategias pueden incluir desde la participación en asignaciones gubernamentales hasta la organización de eventos exclusivos, la venta de productos identitarios o la prestación de servicios técnicos especializados. Cada una de estas iniciativas financieras

presenta sus propias ventajas y desafíos, y su efectividad puede depender en gran medida del contexto específico en el que opera la organización.

Por ejemplo, la participación en asignaciones gubernamentales puede proporcionar un flujo estable de ingresos, pero también puede estar sujeta a cambios en las políticas gubernamentales o a la competencia con otras organizaciones por fondos limitados. Por otro lado, la organización de eventos exclusivos puede ser una fuente lucrativa de ingresos, pero también requiere una planificación cuidadosa y una inversión inicial significativa (Morales y Sánchez, 2021). También, la venta de productos identitarios, como souvenirs o material promocional, puede generar ingresos adicionales y aumentar la visibilidad de la organización, pero también requiere una inversión en diseño, producción y comercialización. Por último, la prestación de servicios técnicos especializados, como asesoría empresarial o formación profesional, puede ser una fuente importante de ingresos y valor añadido para los miembros de la organización, pero también puede requerir recursos significativos en términos de personal y capacidad técnica (García y López, 2022).

Estas organizaciones deben mantener una comunicación transparente y abierta con sus miembros, y otras partes interesadas sobre sus actividades financieras, y la forma en que utilizan los fondos obtenidos. Esto puede contribuir a generar confianza y apoyo entre los miembros y la comunidad empresarial en general, lo que a su vez puede fortalecer la posición y la influencia de la organización en el entorno empresarial (Herranz De La Casa, y Cabezuelo Lorenzo, 2009). Además de considerar estrategias financieras sólidas, es vital que las cámaras y asociaciones empresariales también se centren en la gestión eficiente de los recursos obtenidos. Esto implica no solo la obtención de fondos, sino también su asignación estratégica para maximizar su impacto en el cumplimiento de los objetivos y la realización de las actividades planificadas. Una gestión financiera efectiva implica la elaboración de presupuestos detallados, el monitoreo regular de los gastos y los ingresos, y la evaluación periódica del desempeño financiero de la organización. Esto permite a la dirección identificar áreas de eficiencia y oportunidades de mejora, así como tomar

decisiones informadas sobre la asignación de recursos en función de las prioridades y necesidades organizativas. La transparencia y la rendición de cuentas son aspectos clave de una gestión financiera eficaz. Las asociaciones empresariales deben asegurarse de que haya mecanismos establecidos para informar a los miembros y otras partes interesadas sobre el uso de los fondos y los resultados obtenidos. Esto puede incluir la publicación de informes financieros periódicos, la realización de auditorías externas independientes y la participación de los miembros en la toma de decisiones financieras importantes (Herranz De La Casa, y Cabezuelo Lorenzo, 2009). Las cámaras y asociaciones empresariales deben considerar la implementación de medidas de control interno para prevenir el mal uso o la malversación de fondos. Esto puede implicar la segregación de funciones, la implementación de políticas y procedimientos claros para la gestión financiera y el establecimiento de controles y verificaciones adecuados para garantizar la integridad y la seguridad de los activos financieros de la organización. Al hacerlo, pueden mejorar su capacidad para cumplir con su misión y contribuir al desarrollo económico y empresarial en sus respectivas comunidades y regiones.

Es esencial considerar el impacto económico y social de las estrategias financieras implementadas por las cámaras y asociaciones empresariales. Estas organizaciones no solo buscan garantizar su propia sostenibilidad financiera, sino que también aspiran a contribuir al crecimiento económico y al bienestar social de su región. En términos económicos, las estrategias financieras efectivas pueden tener un impacto significativo en la creación de empleo, el crecimiento empresarial y la generación de riqueza. Al proporcionar servicios de apoyo empresarial, como asesoría, capacitación y acceso a financiamiento, las asociaciones empresariales pueden ayudar a las empresas a aumentar su productividad, expandir sus operaciones y generar nuevos empleos. Además, al promover un entorno empresarial favorable a través de la defensa de políticas públicas y la participación en iniciativas de desarrollo económico, estas organizaciones pueden contribuir a la atracción de inversiones y al fortalecimiento de la competitividad empresarial a nivel local y regional (Guiso et al., 2002).

En términos sociales, las estrategias financieras también pueden tener un impacto significativo en la mejora del bienestar y la calidad de vida de las comunidades a las que sirven. Al proporcionar servicios y programas que abordan necesidades específicas de desarrollo, como la capacitación laboral, el desarrollo de habilidades empresariales y el apoyo a sectores vulnerables de la población, las asociaciones empresariales pueden contribuir a reducir la pobreza, fomentar la inclusión social y promover la equidad de género y la diversidad en el ámbito empresarial. Además, al promover la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad ambiental entre sus miembros y la comunidad empresarial en general, estas organizaciones pueden ayudar a impulsar prácticas comerciales éticas y sostenibles que beneficien a la sociedad en su conjunto. Es fundamental reconocer y valorar el impacto económico y social positivo de estas organizaciones y apoyar sus esfuerzos para continuar impulsando el progreso y el desarrollo en sus respectivas comunidades (Shobe et al., 2013).

A pesar de los beneficios potenciales que las estrategias financieras pueden aportar a las cámaras y asociaciones empresariales, también existen desafíos y oportunidades que deben abordarse para asegurar su éxito continuo en el futuro. Uno de los principales desafíos es la capacidad de adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio y a las nuevas tendencias en el panorama financiero. Las asociaciones empresariales deben estar preparadas para enfrentar la digitalización, la globalización y otros cambios disruptivos que puedan afectar su capacidad para obtener y administrar recursos financieros de manera efectiva. Esto puede requerir inversiones en tecnología, capacitación y desarrollo de habilidades para garantizar que estén equipadas para aprovechar las oportunidades emergentes y superar los desafíos futuros (Jiménez-Barandalla y Velasco-Márquez, 2023). Además, las asociaciones empresariales también pueden enfrentar desafíos en términos de la competencia por recursos financieros limitados y la necesidad de diversificar sus fuentes de financiamiento para reducir su dependencia de una sola fuente. Esto puede requerir la exploración de nuevas oportunidades de financiamiento, como asociaciones estratégicas con el sector privado, la búsqueda de donaciones

y subvenciones internacionales, y la implementación de estrategias de recaudación de fondos innovadoras.

Por otro lado, existen oportunidades significativas para las asociaciones empresariales en términos de la creciente demanda de servicios de apoyo empresarial y el aumento del reconocimiento de su papel en el impulso del desarrollo económico y social. Al centrarse en ofrecer servicios de alto valor agregado y en demostrar su impacto positivo en la comunidad empresarial y la sociedad en general, estas organizaciones pueden aumentar su relevancia y atraer un mayor apoyo financiero y colaboración de diversas partes interesadas. También, la creciente conciencia sobre la importancia de la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad ambiental puede brindar oportunidades para que las asociaciones empresariales promuevan prácticas comerciales éticas y sostenibles entre sus miembros y la comunidad empresarial en general. Al alinear sus estrategias financieras con estos objetivos y valores compartidos, estas organizaciones pueden fortalecer su posición como líderes en el impulso de un desarrollo económico inclusivo y sostenible (Bravo et al., 2020).

Una estrategia clave para abordar tanto los desafíos como las oportunidades futuras es el desarrollo de alianzas estratégicas y redes de colaboración. Las asociaciones empresariales pueden beneficiarse enormemente al establecer asociaciones con otras organizaciones, incluidas instituciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, instituciones académicas y empresas del sector privado. Estas alianzas pueden proporcionar acceso a recursos adicionales, conocimientos especializados y redes de contactos que pueden fortalecer las capacidades de la asociación empresarial y aumentar su impacto en la comunidad empresarial y la sociedad en general. Por ejemplo, al asociarse con instituciones académicas, las asociaciones empresariales pueden acceder a investigación de vanguardia y expertos en áreas como innovación, tecnología y desarrollo empresarial, que pueden ser utilizados entre otras cosas para la planificación estratégica y el diseño de programas y servicios. Del mismo modo, al colaborar con organizaciones gubernamentales, las asociaciones empresariales pueden influir en la formulación

de políticas públicas y programas de desarrollo económico que beneficien a sus miembros y a la comunidad empresarial en general. Esto puede incluir la participación en mesas de diálogo, la presentación de propuestas y la implementación conjunta de programas y proyectos. Además, al establecer asociaciones con empresas del sector privado, las asociaciones empresariales pueden acceder a recursos financieros, experiencia comercial y oportunidades de mercado que pueden ser utilizadas para apoyar el crecimiento y desarrollo de las empresas en su red. Esto puede incluir la creación de programas de mentoría, el acceso a financiamiento para emprendedores y la promoción de prácticas comerciales éticas y sostenibles.

Otra área clave para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades futuras es la innovación en los modelos de financiamiento y gestión. Las cámaras y asociaciones empresariales pueden explorar nuevas formas de obtener y administrar recursos financieros que les permitan adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio y aumentar su impacto en el desarrollo económico y social. Una forma de hacerlo es mediante la diversificación de fuentes de financiamiento. Si bien las cuotas de membresía tradicionales seguirán siendo una fuente importante de ingresos, las asociaciones empresariales pueden explorar otras opciones, como la generación de ingresos por servicios, la participación en proyectos financiados por donantes, el establecimiento de alianzas estratégicas con el sector privado y la implementación de estrategias de recaudación de fondos innovadoras. Pueden innovar, adoptando prácticas de gestión eficientes y transparentes que maximicen el impacto de cada peso invertido. Esto puede incluir la implementación de sistemas de seguimiento y evaluación para monitorear el desempeño financiero y el impacto de los programas y servicios, la optimización de procesos internos para aumentar la eficiencia operativa y la implementación de tecnología para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas. También la innovación es la exploración de modelos de financiamiento basados en resultados. En lugar de financiar programas y servicios de manera tradicional, las asociaciones empresariales pueden buscar financiamiento basado en los resultados alcanzados, lo que significa que solo reciben fondos cuando logran objetivos y metas específicas acordadas

con sus financiadores. Este enfoque puede alinear los incentivos de las asociaciones empresariales con los resultados deseados y promover una mayor eficiencia y efectividad en la prestación de servicios (Boscán y Sandrea, 2009).

Para asegurar la efectividad y sostenibilidad a largo plazo, las asociaciones empresariales deben centrarse en el desarrollo de capacidades y el fortalecimiento institucional. Esto implica invertir en el desarrollo de habilidades y conocimientos entre el personal y los líderes de la organización, así como en el fortalecimiento de la estructura y gobernanza institucional. Puede lograrse mediante la capacitación y el desarrollo profesional del personal y los líderes de la organización. Esto puede incluir programas de formación en gestión financiera, recaudación de fondos, desarrollo de estrategias, comunicación y relaciones públicas, entre otros temas relevantes. Al mejorar las capacidades del equipo, las asociaciones empresariales pueden aumentar su eficacia en la obtención y gestión de recursos financieros, así como en la prestación de servicios de alto valor agregado a sus miembros y la comunidad empresarial en general. Además, es importante fortalecer la estructura y gobernanza institucional de las asociaciones empresariales. Esto puede implicar la revisión y actualización de estatutos y reglamentos internos, la implementación de prácticas de transparencia y rendición de cuentas, y el fortalecimiento de los mecanismos de supervisión y control interno. Al promover una cultura de integridad y buenas prácticas de gobernanza, las asociaciones empresariales pueden aumentar la confianza y el apoyo de sus miembros y otras partes interesadas, lo que a su vez puede mejorar su capacidad para obtener recursos financieros y cumplir con su misión (Wali et al., 2023)

Otra área importante es la promoción de la participación y el compromiso de los miembros en la vida institucional de la asociación empresarial. Esto puede implicar el desarrollo de programas y actividades que fomenten la participación de los miembros, como grupos de trabajo, comités temáticos, eventos de *networking* y consultas sobre políticas públicas. Al involucrar a los miembros en la toma de decisiones y la planificación estratégica, las asociaciones empresariales pueden aumentar su legitimidad y representatividad, así como su capacidad para movilizar

recursos financieros y colaborar con otras organizaciones (Ebert y Sercal, 1996). Ahora en un entorno interconectado y digitalizado, estas organizaciones deben estar preparadas para aprovechar las oportunidades que surgen y abordar los desafíos que enfrentan en este entorno cambiante. Según Jiménez-Barandalla y Velasco-Márquez (2023) una de las tendencias más importantes a considerar es la digitalización. Las asociaciones empresariales pueden aprovechar las tecnologías digitales para mejorar la prestación de servicios a sus miembros, facilitar la comunicación y colaboración entre empresas, y ampliar su alcance a través de plataformas en línea y redes sociales. Esto puede incluir el desarrollo de portales web interactivos, aplicaciones móviles, herramientas de gestión de relaciones con los miembros y plataformas de comercio electrónico que faciliten la conexión y el intercambio de información entre empresas. Además, las asociaciones empresariales pueden explorar el uso de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático y la analítica de datos, para mejorar la toma de decisiones, personalizar los servicios ofrecidos y anticipar las necesidades y preferencias de sus miembros. Al adoptar tecnologías innovadoras, estas organizaciones pueden aumentar su eficiencia operativa, reducir costos y ofrecer valor agregado a sus miembros. Otra Tendencia importante señalada por los autores es la globalización. En un mundo cada vez más interconectado, las asociaciones empresariales deben desempeñar un papel importante en la facilitación del comercio internacional, la promoción de la internacionalización de las empresas locales y la creación de redes internacionales de colaboración. Esto incluye el establecimiento de alianzas estratégicas con asociaciones empresariales de otros países, la organización de misiones comerciales y ferias internacionales, y la participación en iniciativas de cooperación económica regional. Es importante que las asociaciones empresariales estén atentas a las tendencias emergentes en áreas como la sostenibilidad ambiental, la responsabilidad social empresarial y la economía circular. Estas tendencias están transformando la manera en que las empresas operan y se relacionan con la sociedad, y las asociaciones empresariales pueden

desempeñar un papel importante en la promoción de prácticas empresariales éticas, sostenibles y socialmente responsables entre sus miembros y la comunidad empresarial en general.

En un mundo cada vez más impulsado por la innovación, estas organizaciones pueden desempeñar un papel importante al fomentar un ecosistema empresarial dinámico y propicio para la creación y el crecimiento de nuevas empresas. Una forma en que las asociaciones empresariales pueden promover la innovación es mediante la creación de espacios de colaboración y *networking* donde los empresarios puedan intercambiar ideas, compartir mejores prácticas y establecer conexiones con otros actores del ecosistema empresarial. Esto puede incluir la organización de eventos de *networking*, *hackathons*, ferias de innovación y conferencias temáticas que reúnan a empresarios, inversores, académicos y funcionarios gubernamentales para discutir temas de interés común y explorar oportunidades de colaboración. Las asociaciones empresariales pueden ofrecer programas de apoyo específicos para emprendedores, como incubadoras y aceleradoras de empresas, que proporcionen acceso a financiamiento, mentoría, formación y recursos empresariales. Al ayudar a los emprendedores a superar los desafíos iniciales y a acelerar el crecimiento de sus empresas, estas organizaciones pueden fomentar la creación de empleo, la innovación y el desarrollo económico en sus comunidades y regiones (Sahut y Peris-Ortiz, 2014).

Asimismo, un aspecto vital para el futuro de las asociaciones empresariales es el fomento de la educación empresarial y el desarrollo de habilidades entre los empresarios y emprendedores. El conocimiento y las habilidades empresariales son fundamentales para el éxito en el mundo empresarial, y estas organizaciones pueden desempeñar un papel importante en proporcionar los recursos y la capacitación necesarios para fortalecer estas capacidades. Una forma en que las asociaciones empresariales pueden promover la educación empresarial es mediante la organización de programas de formación y capacitación en una variedad de temas relevantes para los empresarios y emprendedores. Esto puede incluir cursos sobre planificación empresarial, gestión financiera, marketing, ventas, innovación, liderazgo y gestión del cambio,

entre otros. Al proporcionar acceso a formación de alta calidad, estas organizaciones pueden ayudar a los empresarios a adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para iniciar y hacer crecer sus negocios con éxito. Además, las asociaciones empresariales pueden facilitar el acceso a recursos educativos y de desarrollo profesional a través de alianzas con instituciones académicas, centros de formación y proveedores de educación en línea. Esto puede incluir la creación de plataformas de aprendizaje en línea, la organización de conferencias y seminarios educativos, y la facilitación de becas y programas de intercambio para empresarios y emprendedores. Otra manera en que las asociaciones empresariales pueden promover la educación empresarial es mediante la creación de programas de mentoría y tutoría que conecten a empresarios y emprendedores con empresarios exitosos y expertos en diversas áreas empresariales. La mentoría puede proporcionar orientación, apoyo y asesoramiento práctico a los empresarios en todas las etapas de su viaje empresarial, lo que puede aumentar significativamente sus posibilidades de éxito. Así mismo pueden promover el desarrollo de habilidades empresariales entre los jóvenes, mediante la implementación de programas educativos en escuelas secundarias y universidades. Esto puede incluir la organización de concursos empresariales, la facilitación de programas de pasantías y prácticas empresariales, y la promoción de la cultura empresarial y el espíritu emprendedor entre los jóvenes (Noel y Luckett, 2014).

En el tema de la promoción de la responsabilidad social empresarial (RSE) y la sostenibilidad. En un mundo cada vez más preocupado por los impactos sociales y ambientales de las actividades empresariales, estas organizaciones pueden desempeñar un papel importante en fomentar prácticas empresariales éticas, responsables y sostenibles entre sus miembros y la comunidad empresarial en general (Alfaro y Gutierrez-Garcia, 2017). Esto puede incluir la organización de seminarios, conferencias y talleres sobre RSE, sostenibilidad, ética empresarial y buenas prácticas corporativas. Al aumentar la conciencia y comprensión de estos temas entre los empresarios y líderes empresariales, estas organizaciones pueden fomentar una cultura

empresarial que valore y promueva la responsabilidad social y ambiental (Acosta y Betancur, 2014; Pinilla Peña, 2011). Resulta importante proporcionar orientación y apoyo práctico a sus miembros para implementar prácticas empresariales sostenibles. E incluir la creación de recursos y herramientas de orientación sobre RSE y sostenibilidad, la organización de programas de capacitación y asesoramiento, y la facilitación del intercambio de mejores prácticas entre empresas comprometidas con estos principios. Otra forma en que las asociaciones empresariales pueden promover la RSE y la sostenibilidad es mediante el reconocimiento y la celebración de empresas que demuestran liderazgo en estos ámbitos. Esto puede incluir la creación de premios y reconocimientos empresariales por prácticas sostenibles y responsables, la organización de eventos de gala y ceremonias de premiación, y la difusión de historias de éxito y casos de estudio que destaquen el impacto positivo de estas empresas en la sociedad y el medio ambiente (Boscán y Sandrea, 2009). Además, las asociaciones empresariales pueden promover la colaboración y el trabajo en red entre empresas, organizaciones sin fines de lucro, instituciones académicas y organismos gubernamentales para abordar desafíos sociales y ambientales comunes. Esto puede incluir la creación de alianzas estratégicas para desarrollar proyectos y programas conjuntos, la participación en iniciativas de desarrollo sostenible a nivel local y regional, y la promoción de políticas públicas que fomenten la RSE y la sostenibilidad.

A pesar de los avances en la igualdad de género en muchos países, las mujeres todavía enfrentan barreras significativas en el mundo empresarial, incluido el acceso limitado a financiamiento, recursos y oportunidades de desarrollo. Las asociaciones empresariales pueden desempeñar un papel importante en el apoyo a las mujeres empresarias al proporcionarles acceso a recursos, redes y oportunidades que les permitan desarrollar y hacer crecer sus negocios. Esto puede incluir la organización de programas de mentoría y tutoría dirigidos específicamente a mujeres empresarias, la creación de redes de apoyo entre pares, y la facilitación del acceso a financiamiento y recursos empresariales (Hisrich y Brush, 1984). Así como promover la igualdad de género en el mundo empresarial al abogar por políticas y

programas que eliminen las barreras que enfrentan las mujeres empresarias. Incluir la promoción de políticas de igualdad de género en el lugar de trabajo, la defensa de leyes y regulaciones que promuevan la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres empresarios, y la participación en iniciativas de sensibilización y educación sobre la importancia del empoderamiento de las mujeres en el mundo empresarial (Borkar, 2023). Otra forma en que las asociaciones empresariales pueden apoyar a las mujeres empresarias es mediante la creación de plataformas y eventos que destaquen los logros y la contribución de las mujeres en el mundo empresarial. La organización de conferencias, paneles de discusión y premios empresariales que reconozcan el liderazgo y la innovación de las mujeres empresarias, así como la difusión de historias de éxito y casos de estudio que inspiren a otras mujeres a seguir sus pasos.

Es fundamental que estas organizaciones utilicen las herramientas de comunicación modernas para involucrar a sus miembros, la comunidad empresarial y la sociedad en general en sus actividades y programas. Puede hacerse mediante el uso estratégico de plataformas de comunicación en línea, como sitios web, redes sociales y aplicaciones móviles. Estas herramientas pueden utilizarse para difundir información sobre eventos, programas y servicios, así como para promover la participación en encuestas, consultas y actividades de colaboración. Al aprovechar las capacidades de las tecnologías de la información y la comunicación, las asociaciones empresariales pueden llegar a un público más amplio y diverso, y aumentar la participación y el compromiso de sus miembros y la comunidad empresarial en general. Una forma en que las asociaciones empresariales pueden integrar la tecnología es mediante la implementación de sistemas de gestión de la relación con el cliente (CRM) y plataformas en línea que faciliten la comunicación y la colaboración con sus miembros y partes interesadas. Estas herramientas pueden ayudar a las asociaciones empresariales a gestionar eficazmente la información de los miembros, realizar campañas de marketing dirigidas, gestionar eventos y actividades, y ofrecer servicios personalizados a sus miembros (Bernal-Jiménez y Rodríguez-Ibarra, 2019). Además, pueden fomentar la participación ciudadana y la colaboración, a través de

la organización de espacios de diálogo y debate sobre temas de interés empresarial y social. Esto puede incluir la organización de mesas redondas, foros de discusión y conferencias que reúnan a líderes empresariales, expertos en políticas públicas, representantes gubernamentales y miembros de la sociedad civil para discutir temas relevantes y buscar soluciones colaborativas (Calderón y Sánchez, 2019). Otra forma de promover la participación ciudadana es mediante la implementación de mecanismos de retroalimentación y participación en la toma de decisiones. Esto puede incluir la creación de comités consultivos y grupos de trabajo que representen los intereses de diferentes sectores de la comunidad empresarial, así como la organización de consultas públicas y votaciones electrónicas sobre temas importantes que afecten a los miembros y la comunidad empresarial en general (Pinilla Peña, 2011).

A medida que la composición de la fuerza laboral y la comunidad empresarial evoluciona, estas organizaciones deben estar preparadas para satisfacer las necesidades y expectativas cambiantes de sus miembros y la sociedad en general. Una de las principales tendencias demográficas que las asociaciones empresariales deben abordar es el envejecimiento de la población. A medida que más personas se jubilan y abandonan la fuerza laboral, las asociaciones empresariales deben buscar formas de involucrar a una nueva generación de empresarios y líderes empresariales para garantizar su relevancia y sostenibilidad a largo plazo. Esto puede implicar la creación de programas y servicios específicamente diseñados para jóvenes empresarios y emprendedores, así como la promoción de una cultura empresarial que valore la innovación, la creatividad y el espíritu emprendedor. Deben estar atentas a las cambiantes preferencias y expectativas de las diferentes generaciones en lo que respecta a la participación en organizaciones y actividades empresariales. Por ejemplo, los millennials y la Generación Z pueden tener diferentes expectativas en términos de tecnología, flexibilidad, diversidad e inclusión, y las asociaciones empresariales deben adaptarse para satisfacer estas necesidades y expectativas en la medida de lo posible (Anderson et al., 2017). Otro aspecto importante por considerar es la diversidad y la inclusión en la comunidad empresarial. A medida que la sociedad

se vuelve más diversa y multicultural, las asociaciones empresariales deben trabajar para garantizar que sus programas y servicios sean accesibles y relevantes para todos los miembros de la comunidad empresarial, independientemente de su origen étnico, género, orientación sexual o capacidad (Jain y Lobo, 2012).

Es fundamental que las empresas operen de manera ética y transparente para construir la confianza de sus clientes, empleados, accionistas y la sociedad en general. Las asociaciones empresariales pueden desempeñar un papel importante en la promoción de la ética empresarial al establecer estándares y códigos de conducta que guíen el comportamiento de sus miembros. Esto puede incluir la adopción de políticas y procedimientos claros en áreas como la integridad, la honestidad, el respeto a los derechos humanos, la protección del medio ambiente y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. Al proporcionar orientación y apoyo a sus miembros en el desarrollo e implementación de prácticas empresariales éticas, las asociaciones empresariales pueden ayudar a crear un entorno empresarial más justo, transparente y confiable. Además, promover la transparencia en las actividades empresariales al fomentar la divulgación de información relevante y oportuna sobre el desempeño empresarial, las prácticas de gobierno corporativo y el impacto social y ambiental de las operaciones de las empresas. Esto puede incluir la promoción de informes de sostenibilidad, auditorías independientes, y la participación en iniciativas de divulgación voluntaria de información, como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y la Iniciativa de Reporte Global (Denney V., 2018). Esto puede incluir la organización de seminarios, talleres y cursos de formación sobre ética empresarial, gobierno corporativo, gestión del riesgo y cumplimiento legal, así como la facilitación del intercambio de mejores prácticas y experiencias entre empresas comprometidas con estos principios (Noel y Luckett, 2014).

Un aspecto esencial para el futuro de las asociaciones empresariales es la integración de la tecnología y la innovación digital en sus operaciones y servicios. En un mundo cada vez más digitalizado, es fundamental que estas organizaciones aprovechen las herramientas y plataformas tecnológicas disponibles para mejorar su eficiencia, alcance y relevancia. Utilizar

tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático y la analítica de datos para mejorar la toma de decisiones y ofrecer servicios más avanzados a sus miembros. Por ejemplo, pueden utilizar algoritmos de análisis de datos para identificar tendencias empresariales, predecir necesidades y preferencias de los miembros, y personalizar recomendaciones y soluciones empresariales. Otra forma en que las asociaciones empresariales pueden integrar la tecnología es mediante la implementación de plataformas de formación y capacitación en línea que permitan a los miembros acceder a contenido educativo y recursos empresariales desde cualquier lugar y en cualquier momento. Esto puede incluir la creación de cursos en línea, seminarios web, tutoriales y recursos multimedia que aborden una variedad de temas relevantes para los empresarios y líderes empresariales.

Además, las asociaciones empresariales pueden utilizar tecnologías digitales para mejorar la visibilidad y el alcance de sus programas y servicios. Esto puede incluir el desarrollo de sitios web optimizados para motores de búsqueda (SEO), la participación en redes sociales y comunidades en línea, y el uso de herramientas de marketing digital como el correo electrónico y la publicidad en línea para llegar a nuevos públicos y promover la participación en eventos y actividades (Martín Encinas, 2015).

En un entorno empresarial dinámico y en constante cambio, es crucial que estas organizaciones revisen regularmente sus objetivos, estrategias y operaciones para garantizar su relevancia y efectividad a largo plazo. La evaluación continua implica la recopilación y análisis regular de datos sobre el desempeño de la cámara empresarial y sus programas y servicios. Esto puede incluir la medición de indicadores clave de rendimiento (KPI) relacionados con la membresía, la participación en eventos, la satisfacción del cliente y el impacto económico y social de las actividades de la asociación. Al recopilar y analizar estos datos de manera regular, las asociaciones empresariales pueden identificar áreas de fortaleza, así como oportunidades de mejora, y tomar decisiones informadas sobre cómo ajustar sus estrategias y operaciones para lograr mejores resultados. La adaptación estratégica implica utilizar los conocimientos y las ideas

obtenidos de la evaluación continua para ajustar y mejorar la dirección y el enfoque de la asociación empresarial. Esto puede implicar la implementación de cambios organizativos, como la reasignación de recursos, la contratación de personal adicional o la adopción de nuevas tecnologías, para mejorar la capacidad de la asociación para cumplir con su misión y objetivos. Es importante destacar que la evaluación continua y la adaptación estratégica deben ser procesos participativos e inclusivos que involucren a todos los interesados relevantes, incluidos los miembros de la asociación, el liderazgo de la organización, el personal y otros socios externos. Al fomentar la participación y el compromiso de todos los interesados en el proceso de evaluación y adaptación estratégica, las asociaciones empresariales pueden aprovechar al máximo la diversidad de perspectivas y experiencias disponibles y aumentar la probabilidad de éxito de sus iniciativas y programas (Yi-ping, 2010).

Capítulo 3

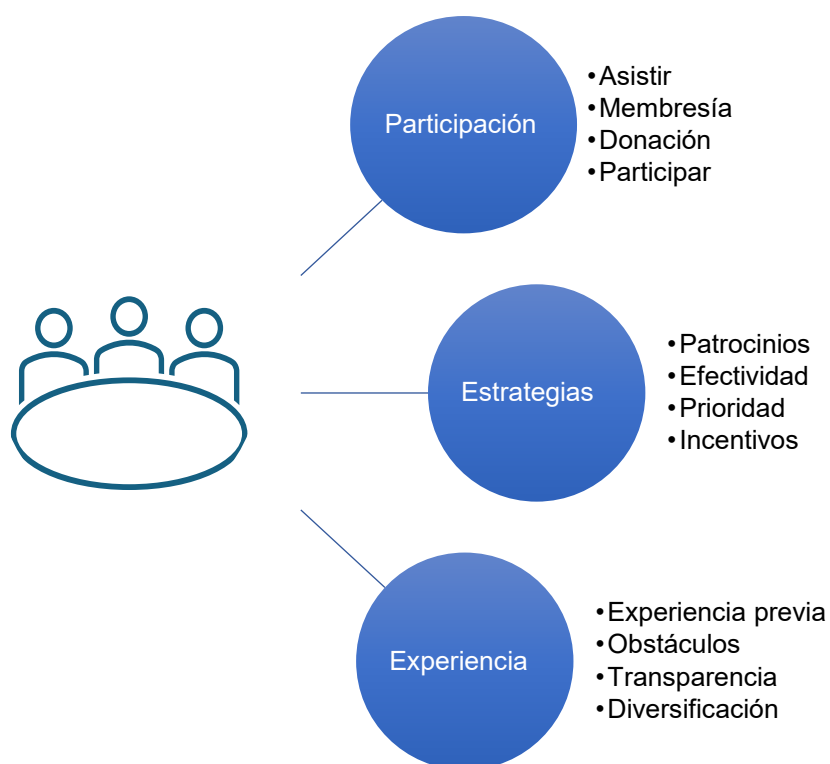
3.1 Método y población

En el presente trabajo de tesis para obtener el grado en la maestría en Administración se utilizó el siguiente método propuesto por Hernández Sampieri et al. (2020) atendiendo cuatro criterios :

1) según el **propósito** se trata de una investigación aplicada, que busca resolver problemas específicos y prácticos. Se utiliza para aplicar teorías y conocimientos en situaciones reales (Orientado a abordar de manera práctica el desafío financiero que confronta el Consejo Empresarial Mexicano en San Luis Potosí (CEM). En este sentido, se plantea un riguroso proceso metodológico que involucra diversas etapas para garantizar la efectividad y la profundidad del análisis. 2) según la **fuentes de datos** se trata de una investigación de campo, que implica la recolección de datos directamente en el lugar donde se manifiestan los fenómenos, que permita una inmersión directa en el entorno operativo del CEM. Esta estrategia facilitará la recolección de datos relevantes y actualizados, fundamentales para comprender de manera precisa la situación financiera de la asociación. Esto se logra tomando como fuente a los directivos activos de la organización. 3) según el **enfoque** se trata de una investigación cuantitativa, no experimental, privilegiando una aproximación cuantitativa que permita la cuantificación objetiva y el análisis riguroso de los datos recopilados. Se emplearán herramientas estadísticas para identificar patrones, tendencias y relaciones significativas en la información obtenida, brindando así una visión detallada y fundamentada sobre las estrategias de financiamiento del CEM. 4) según el **alcance** se plantea una investigación descriptiva, que analizan cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Con un componente correlacional para determinar cómo se relacionan un par de variables entre sí, que incluye una descripción de las estrategias de fondeo utilizadas por el CEM. Esta aproximación integral proporcionará una visión completa y detallada de las prácticas financieras de la asociación, permitiendo identificar áreas de oportunidad y posibles mejoras.

Para alcanzar los objetivos planteados, se llevará a cabo un estudio descriptivo detallado, que hará el análisis de datos cuantitativos con las percepciones y opiniones de los directivos del CEM. Además, se utilizará la técnica de recolección de datos a través de una encuesta estructurada con esquema de respuestas en escala de Likert, escala de frecuencia y opción múltiple (ver Apéndice), que enriquecerá la comprensión del fenómeno estudiado desde múltiples perspectivas. Así, el método propuesto se sustenta en un enfoque riguroso y multidimensional que garantiza la profundidad y la validez de los resultados obtenidos. Es decir, con el uso de técnicas cuantitativas, se busca proporcionar una visión completa y fundamentada de las estrategias de financiamiento del CEM, contribuyendo así al desarrollo de soluciones efectivas y sostenibles para el fortalecimiento financiero de la asociación.

Para responder a las preguntas de investigación planteadas, fue necesario operacionalizar las variables, es decir, transformar los conceptos teóricos en elementos observables y medibles. Para ello, se definieron y segmentaron las dimensiones de análisis, junto con las variables asociadas a cada una de ellas. Este proceso permitió asignar a las variables escalas tipo Likert, y otras como preguntas de opción múltiple, cerradas o abiertas, facilitando así la jerarquización y cuantificación de las respuestas obtenidas. La distribución de las dimensiones y sus respectivas variables se presenta en la Figura 2.

Figura 2*Estructura de las variables en la encuesta*

La población está compuesta por la totalidad de los miembros del Consejo Directivo del Consejo Empresarial Mexicano de San Luis Potosí (CEM-SLP), quienes, en una comunidad de 20 personas, representan una diversidad significativa en términos de sectores de actividad empresarial, incluyendo industria, comercio y servicios. Esta variedad permite captar una amplia gama de perspectivas y necesidades económicas en la región. Además, los participantes se clasifican según el tamaño de sus empresas, abarcando desde aquellas con menos de 10 empleados hasta las que cuentan con más de 100, lo que proporciona una visión clara sobre la capacidad de contribución y las particularidades de fondeo que cada grupo puede requerir.

En cuanto a la composición demográfica, la muestra incluye tanto hombres como mujeres, así como personas de otros géneros, lo que refleja un enfoque inclusivo en la representación de la población. Asimismo, se considera la edad de los participantes, con categorías que van desde menos de 30 años hasta más de 60, lo que permite entender las diferentes perspectivas y prioridades que pueden tener en relación con las estrategias de fondeo.

La encuesta también busca conocer la disposición de los miembros a participar en actividades de recaudación de fondos y su opinión sobre la efectividad de diversas estrategias, como las cuotas de membresía y los eventos de recaudación. Además, se indagan los principales obstáculos que enfrentan para implementar estas estrategias y el nivel de prioridad que asignan a su implementación. Esta información es crucial para identificar las barreras y motivaciones dentro de la población, lo que a su vez permite diseñar estrategias efectivas que respondan a las características específicas de los miembros del CEM-SLP. En conjunto, estos elementos ofrecen un panorama integral de las preferencias y necesidades de fondeo de los miembros de la organización, facilitando la formulación de recomendaciones pertinentes y viables.

A continuación, se detalla el método aplicado:

La operacionalización implica el tránsito de una variable teórica a indicadores que pueden ser observados y medidos. Esto permite que conceptos abstractos se conviertan en elementos concretos que pueden ser evaluados en un estudio (Hernández Sampieri et al., 2020).

El cuestionario se estructuró en cinco secciones, cada una abordando diferentes aspectos relacionados con las estrategias de fondeo. Las secciones incluyen:

Datos Demográficos: Se recopila información sobre el perfil de los directivos, incluyendo su sector de actividad, tamaño de la empresa, género y edad. Esta información es fundamental

para entender el contexto de los participantes y cómo sus características pueden influir en sus preferencias y comportamientos respecto al fondeo.

Estrategias de Fondeo: Se indaga sobre las preferencias de los directivos en cuanto a las fuentes de financiamiento, la efectividad percibida de cada fuente de fondeo y su satisfacción con las fuentes actuales.

Participación de Directivos: Se evalúa el grado de involucramiento de los directivos en las actividades de la asociación, así como su interés en participar en nuevas iniciativas de fondeo. Esta sección también indaga sobre la disposición de los directivos a ofrecerse como voluntarios y su percepción sobre la importancia de implementar estrategias de financiamiento.

Experiencia en Fondeo: Se investiga el nivel de experiencia de los directivos en relación con el fondeo, incluyendo su conocimiento sobre diversas estrategias de financiamiento y su opinión sobre la diversificación de fuentes.

Recomendaciones: Se busca obtener sugerencias y comentarios de los directivos sobre cómo mejorar las estrategias de fondeo de la asociación. Esta sección permite a los participantes expresar sus opiniones sobre las prácticas actuales y proponer nuevas ideas que podrían fortalecer la capacidad de financiamiento y la sostenibilidad de la organización.

Criterios de medición

Cada variable se midió utilizando escalas adecuadas, como la escala Likert y escalas de frecuencia, lo que permite obtener datos cuantitativos que facilitan el análisis estadístico. En la Tabla 1 se pueden observar las variables, componentes y criterio de medición de éstas.

Tabla 1*Componentes y criterios de medición de las variables*

Variable	Componentes de la Variable	Criterio de Medición
1. Datos Demográficos	1. Sector de actividad empresarial	○ Industria ○ Comercio ○ Servicios - Otro (especifique)
	2. Tamaño de la empresa (Número de empleados)	○ Menos de 10 empleados ○ 10-50 empleados ○ 51-100 empleados ○ Más de 100 empleados
	3. Género	○ Hombre ○ Mujer - Otro (especifique)
	4. Edad	○ Menos de 30 años ○ 30 - 39 años ○ 40 - 49 años ○ 50 - 60 años ○ Más de 60 años

Variable	Componentes de la Variable	Criterio de Medición
2. Estrategias Preferidas	5. Patrocinios empresariales preferidos por los socios	○ Patrocinios de Eventos Específicos ○ Patrocinios de Publicaciones y Documentación ○ Patrocinios de Programas de Capacitación ○ Patrocinios de Proyectos Específicos ○ Otro (especifique)
	6. Efectividad de las estrategias de fondeo	○ Cuotas de Membresía ○ Eventos de Recaudación de Fondos (Gala, Torneos, etc.) ○ Patrocinios Empresariales ○ Subvenciones Gubernamentales ○ Crowdfunding ○ Otro (especifique)
	7. Prioridad de implementación de estrategias alternativas	○ Muy alta prioridad ○ Alta prioridad ○ Prioridad media ○ Baja prioridad ○ Muy baja prioridad
	8. Efectividad de incentivos a contribuir	○ Reconocimientos o Premios ○ Acceso exclusivo a eventos o recursos ○ Descuentos en servicios o productos ○ Otros (especifique)

Variable	Componentes de la Variable	Criterio de Medición
3. Participación de Socios	9. Interés en participar en actividades de fondeo	○ Sí, regularmente ○ Sí, ocasionalmente ○ No
	10. Disposición al pago de membresía	○ Sí ○ No ○ Tal vez () ¿de qué depende?
	11. Disposición al realizar donaciones	○ Sí ○ No ○ Tal vez () ¿de qué depende?
	12. Disposición a participar como voluntario	○ Sí, de forma regular ○ Sí, ocasionalmente ○ No ○ No estoy seguro/a () ¿Qué te haría decidirte?

Variable	Componentes de la Variable	Criterio de Medición
4. Experiencia en Fondeo	13. Experiencia previa en fondeo	○ Sí ○ No
	14. Obstáculo para la implementación	○ No estoy seguro/a () ¿cómo fue su experiencia? ○ Falta de interés por parte de los miembros ○ Limitaciones financieras ○ Competencia con otras organizaciones ○ Desconocimiento sobre estrategias de fondeo ○ Falta de personal dedicado a la recaudación de fondos ○ Otro (especifique)
	15. Opinión sobre la transparencia financiera	○ Excelente ○ Buena ○ Regular ○ Mala
	16. Opinión sobre la diversificación de fuentes	○ Es necesario diversificar para garantizar la estabilidad financiera ○ La diversificación puede diluir la identidad y el enfoque del CEM-SLP ○ No estoy seguro/a / No tengo una opinión formada
5. Recomendaciones	17. Sugerencias para mejorar las estrategias de fondeo	Respuesta Abierta

Esta tabla proporciona una visión clara de las preguntas del cuestionario, organizadas por secciones, y detalla las variables, sus componentes y los criterios de medición utilizados.

Validación del instrumento

Para asegurar la validez del instrumento de recolección de datos, se realizó un proceso de validación mediante juicio de expertos, enfocado en evaluar la pertinencia y la redacción de los indicadores y opciones de respuesta de los ítems de la encuesta estructurada. Este proceso es esencial para garantizar que el instrumento cumpla con su objetivo de medir de manera efectiva las estrategias de fondeo en asociaciones empresariales.

En relación con la pertinencia de los indicadores y opciones de respuesta, de la dimensión sobre las Estrategias, se obtuvieron los siguientes resultados: El 75% de los expertos otorgaron una calificación de 4, indicando un alto nivel de pertinencia. Esto sugiere que los ítems contribuyen a evaluar en un alto grado el propósito, dimensiones y/o constructo del instrumento, y están alineados con los desarrollos teóricos y metodológicos recientes en el área. Mientras que el 25% de los expertos calificaron los ítems con un 3, lo que representa un aceptable grado de pertinencia. Esto indica que, aunque los ítems son relevantes, podrían beneficiarse de ajustes menores para mejorar su alineación con los objetivos de la investigación. En cuanto a la redacción de los indicadores y opciones de respuesta de las Estrategias, el 92% de los expertos otorgaron una calificación de 4, reflejando un alto nivel de comprensión. Esto indica que los ítems son altamente comprensibles para los potenciales usuarios y cumplen con las normas gramaticales de la lengua. Mientras que el 8% calificaron la redacción con un 3, lo que sugiere un aceptable nivel de comprensión. Esto implica que los ítems requieren algunas mejoras superficiales para alcanzar una comprensión excelente.

Respecto a la pertinencia de los indicadores relacionados con la Participación, el 85% de los expertos otorgaron una calificación de 4, indicando un alto nivel de pertinencia. Esto sugiere que los ítems son relevantes para evaluar el propósito, dimensiones y/o constructo del instrumento. Y solo el 15% de los expertos calificaron los ítems con un 3, lo que representa un aceptable grado de pertinencia. En cuanto a la redacción de los indicadores de Participación, el 75% de los expertos otorgaron una calificación de 4, reflejando un alto nivel de comprensión, mientras que el 25% calificaron la redacción con un 3, indicando un aceptable nivel de comprensión.

Finalmente, en relación con la pertinencia de los indicadores sobre la Experiencia, el 85% de los expertos otorgaron una calificación de 4, indicando un alto nivel de pertinencia y un 15% calificaron los ítems con un 3, lo que representa un aceptable grado de pertinencia. En cuanto a la redacción de los indicadores de Experiencia, el 85% de los expertos otorgaron una calificación de 4, reflejando un alto nivel de comprensión. Mientras que el 15% de los expertos calificaron la redacción con un 3, indicando un aceptable nivel de comprensión.

Los resultados de la validación por juicio de expertos evidencian un alto grado de pertinencia y comprensión en los indicadores evaluados, lo que respalda la validez del instrumento para medir las estrategias de fondeo en asociaciones empresariales. Las recomendaciones de los expertos serán consideradas para realizar ajustes que optimicen aún más la calidad del instrumento.

Para asegurar la fiabilidad y validez del cuestionario, se aplicaron métodos estadísticos. Se realizó un análisis de consistencia interna utilizando el coeficiente alfa de Cronbach, que permite evaluar la fiabilidad del instrumento. Un valor de alfa superior a 0.70 se considera aceptable, indicando que las preguntas del cuestionario son coherentes entre sí. En la Figura 3 se puede observar el resultado obtenido.

Figura 3

Resultado de la prueba de fiabilidad y validez

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.968	22

Recolección de Datos

El cuestionario se distribuyó a los directivos del CEM-SLP a través de plataformas digitales, asegurando una amplia participación. Se estableció un período de recolección de datos de cuatro semanas. Ver ANEXO 1.

Capítulo 4

4.1 Resultados

Análisis de Datos

Los datos recopilados se analizaron utilizando técnicas estadísticas descriptivas y correlacionales. Se emplearon programas informáticos estadísticos tales como Excel (Microsoft, 2024) y SPSS (IBM, 2023) para realizar diferentes análisis, así como pruebas de correlación para identificar relaciones entre las variables.

A partir de los datos proporcionados, se pueden extraer algunas observaciones importantes sobre el perfil general de los participantes en términos de sector de actividad empresarial, tamaño de la empresa, género y edad.

En cuanto al sector de actividad empresarial predomina el sector de servicios, ya que los participantes trabajando en este ámbito, obtienen 60 %, lo cual indica una tendencia significativa hacia actividades relacionadas con servicios en lugar de producción o manufactura. El sector de comercio también tiene una presencia importante, obteniendo 28 % en la muestra.

Respecto al tamaño de la empresa la mayoría de las empresas tienen menos de 10 empleados (55%), lo que indica una prevalencia de microempresas en el grupo de participantes. Un 40% trabaja en empresas de 10 a 50 empleados, lo que sugiere que la pequeña empresa también tiene una representación considerable. Solo un 5% está en empresas de 51 a 100 empleados, mientras que no se observan empresas con más de 100 empleados. Esto refuerza la idea de que la muestra está constituida en su mayoría por micro y pequeñas empresas.

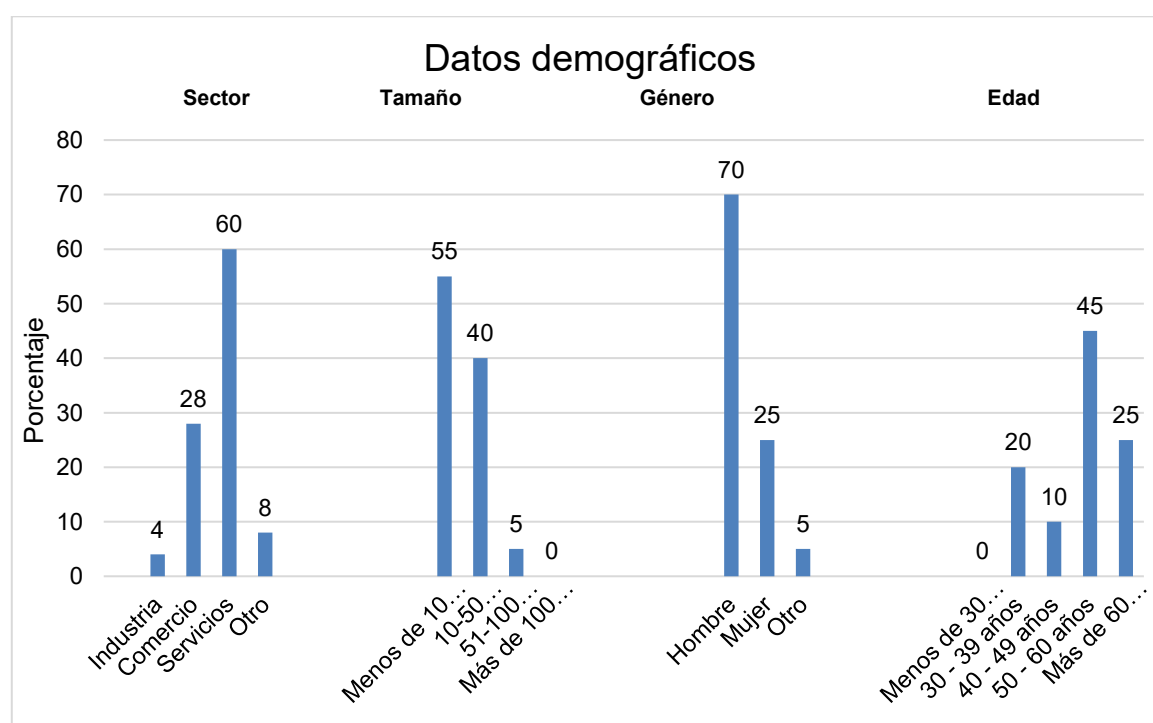
En la representación por género, predominan los hombres, quienes representan el 70% de los participantes, mientras que las mujeres constituyen el 25%. Un 5% se identifica como "Otro", reflejando la presencia de diversidad de género en la muestra.

La distribución por edad muestra que no se encuentran personas menores de 30 años en la población objetivo. La mayoría de los participantes tiene entre 50 y 60 años (45%), seguido de un 25% con más de 60 años. Esto sugiere una población mayoritaria en el grupo de edad madura. Solo un 20% de los participantes se encuentra en el rango de 30 a 39 años, y un 10% entre 40 y 49 años, lo que indica una menor representación de personas jóvenes en el grupo.

Por tanto, el CEM-SLP está compuesto mayoritariamente por hombres de entre 50 y 60 años, dedicados al sector de servicios y, en su mayoría, operando empresas de pequeño tamaño (menos de 10 empleados) como se muestra en la Figura 4.

Figura 4

Variable de datos demográficos



Por otro lado, los directivos del CEM-SLP muestran una buena disposición a participar en diferentes formas en el fondeo de la asociación.

Disposición de los Directivos para Participar en el Fondeo del CEM-SLP

La disposición de los directivos para asistir y pagar por eventos de recaudación organizados por el CEM-SLP es alta. La totalidad de los directivos muestra interés en asistir a eventos, con una mayoría inclinada a hacerlo regularmente. Esto resalta el potencial de los eventos de recaudación como una estrategia central en el financiamiento, al combinar alta participación e ingresos.

Respecto a la disposición a pagar una cuota de membresía anual, aun cuando una mayoría significativa (75 %) está dispuesta a pagar una cuota, la presencia de un grupo importante que responde "No" o "Tal vez" (25 %) sugiere que existen inquietudes o limitaciones que podrían abordarse mediante incentivos, como beneficios exclusivos o mayor claridad sobre el destino de los recursos.

La disposición a realizar una donación individual refleja una menor inclinación de los directivos, ya que el bajo porcentaje de respuestas afirmativas y el alto porcentaje de respuestas negativas (45%) muestran que las donaciones individuales no son vistas como una forma principal de contribuir. Sin embargo, el 30% que respondió "Tal vez" indica que podría haber oportunidad de captar este segmento con campañas específicas.

En cuanto a participar como voluntarios/as en actividades de recaudación, la gran mayoría de los directivos (95%) está dispuesta a participar activamente, ya sea de forma regular (35%) u ocasional (60%). Esto refleja un fuerte compromiso con la causa del CEM-SLP, lo que puede aprovecharse para organizar equipos de trabajo y voluntariado que fortalezcan las iniciativas de recaudación.

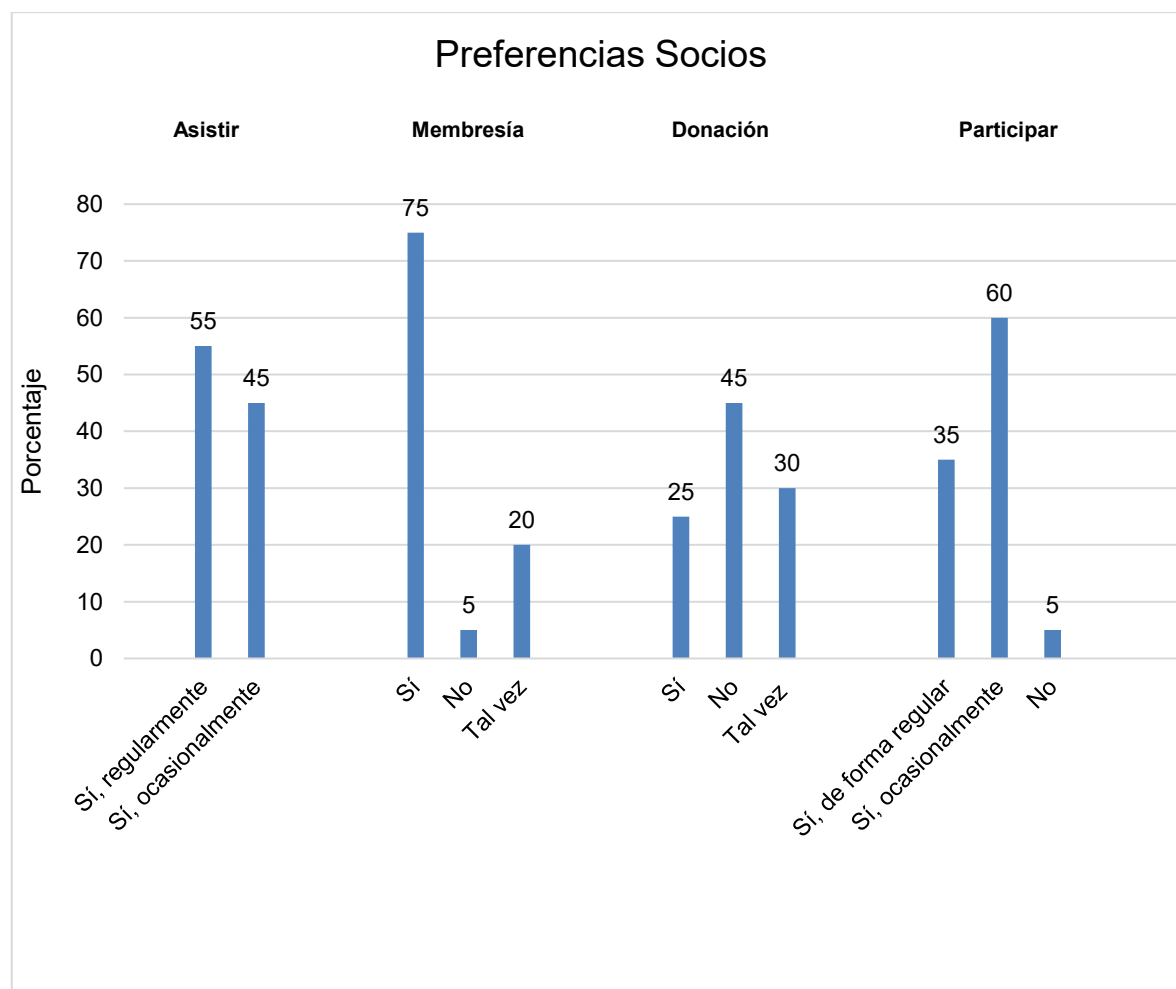
La disposición de los directivos a colaborar como voluntarios, especialmente de forma ocasional (60%), representa una fortaleza organizativa clave. Estos datos sugieren que el CEM-

SLP puede optimizar sus esfuerzos de financiamiento al enfocarse en eventos de recaudación de fondos y cuotas de membresía, complementando estas estrategias con programas de voluntariado estructurados y campañas específicas para captar donaciones individuales.

En la Figura 5, se muestra que los directivos están muy dispuestos a asistir a los eventos de recaudación, ya sea regular u ocasionalmente. Otra estrategia también muy aceptada por la mayoría es el pago de membresía, así como, participar activamente en los eventos de recaudación, tanto de forma regular como ocasionalmente. Esto beneficia a la asociación ya que cuenta con directivos participativos en sus actividades.

Figura 5

Variable de preferencias por participar de los directivos en el fondeo



Los directivos del CEM-SLP prefieren estrategias de financiamiento que les den participación activa y resultados claros. Este perfil no solo define el enfoque del consejo en términos de preferencias de financiamiento, sino también las limitaciones que enfrenta. Los resultados revelan patrones significativos en términos de cómo estos miembros eligen apoyar las actividades de financiamiento y los factores que pueden incentivar o frenar su contribución. A partir de los datos proporcionados, se puede construir un perfil de las preferencias y prioridades de los directivos del CEM-SLP en términos de estrategias de financiamiento y los incentivos más efectivos para promover la participación.

Los directivos muestran un claro interés en estrategias que ofrezcan valor tangible, por ejemplo, los eventos específicos con 80 puntos de un máximo de 100, donde los encuestados podían seleccionar todas las opciones preferidas. Esta es la opción más popular, probablemente debido a su capacidad para generar visibilidad directa y asociarse con actividades específicas que refuercen la marca. También valorados por su capacidad de generar impacto educativo y fortalecer competencias empresariales, tanto internas como externas, son los programas de capacitación (70 puntos). Esto refleja un enfoque práctico por parte de los directivos, priorizando actividades que no solo beneficien al consejo, sino que también aporten valor a las empresas patrocinadoras.

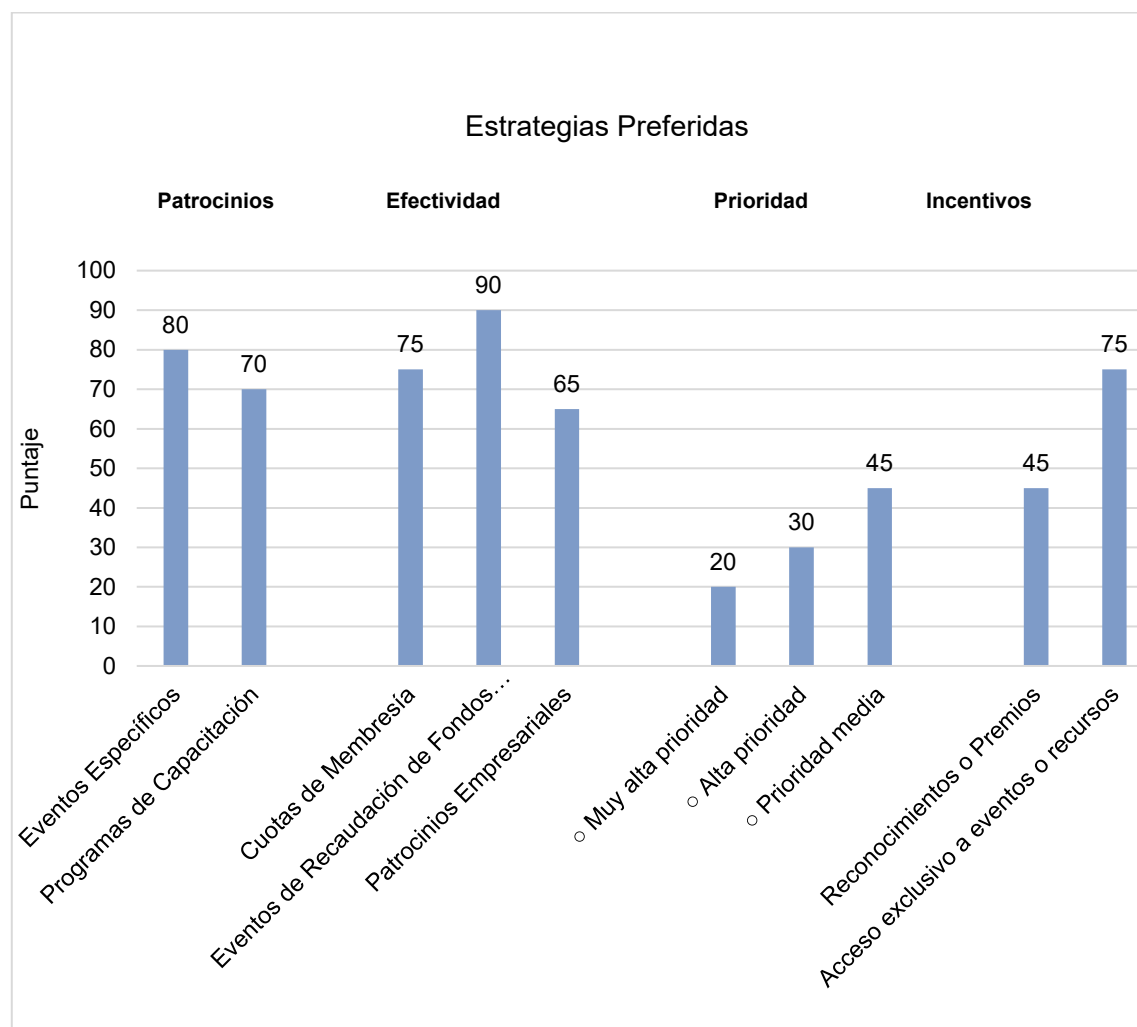
Entre las estrategias de fondeo evaluadas, los directivos identificaron como más efectivas, por orden de importancia las siguientes. Los *eventos de recaudación de fondos* (90 puntos). Estos eventos (galas, torneos, etc.) lideran como la estrategia más valorada. Su éxito radica en combinar el involucramiento social con oportunidades de *networking* y recaudación. También las cuotas de membresía (75 puntos) representan una fuente de financiamiento estable y sostenible, especialmente valorada por los miembros que buscan un compromiso financiero estructurado. Y los patrocinios empresariales (65 puntos), aunque efectivos, son menos preferidos en comparación con las otras opciones, probablemente debido a la competencia con otras

organizaciones por captar patrocinadores. Esto muestra que los directivos prefieren modelos que combinen participación activa y estabilidad financiera, colocando los eventos como el pilar más destacado.

En cuanto a la prioridad percibida para implementar estrategias de fondeo alternativas, se observa una preferencia moderada por implementarlas de inmediato. Con solo 20 puntos se considera que las estrategias alternativas deben implementarse de inmediato. Con una alta prioridad: Con 30 puntos se las evalúa como importantes. La mayoría como prioridad media (con 45 puntos) considera que estas estrategias son relevantes, pero no urgentes. Esto sugiere que, si bien los directivos valoran las estrategias alternativas, prefieren enfocarse en optimizar las actuales antes de explorar otras opciones.

Entre los incentivos para fomentar la contribución financiera, destaca el acceso exclusivo a eventos o recursos (75 puntos de un máximo de 100): Este es el incentivo más efectivo, indicando que los directivos valoran experiencias y beneficios diferenciados como motivación para contribuir. Mientras que los reconocimientos o premios (45 puntos), aun cuando tienen cierto impacto, son percibidos como menos efectivos en comparación con los beneficios exclusivos. Estos siguen siendo relevantes, especialmente en términos de reforzar el prestigio personal o empresarial. Este resultado refuerza la importancia de personalizar las recompensas y enfocarse en ofrecer experiencias exclusivas que resalten la contribución de los socios.

Los eventos, como se observa en la Figura 6, destacan como la mejor opción para patrocinio y recaudación por su alto impacto. Las cuotas de membresía son clave para la estabilidad financiera, mientras que los incentivos exclusivos resultan más atractivos que los reconocimientos tradicionales. Aunque hay apertura a nuevas estrategias, se priorizan aquellas ya probadas y efectivas.

Figura 6*Variable de estrategias preferidas*

Los miembros del CEM-SLP enfrentan varios obstáculos en la recaudación de fondos, La mayoría de los directivos (65%) carece de *experiencia en subvenciones gubernamentales*. Este dato es crítico porque revela una importante área de oportunidad. La falta de conocimiento puede estar impidiendo que la organización acceda a recursos financieros potencialmente significativos. El 30% que ha trabajado con subvenciones podría convertirse en un recurso interno valioso para capacitar al resto de la membresía, transformando esta debilidad en una fortaleza organizacional.

Se observan tres desafíos centrales, cada uno representado por un puntaje de 55 puntos de un máximo de 100, donde los encuestados podían seleccionar todos los obstáculos percibidos. *Falta de Interés Interno:* Sugiere una desconexión entre la necesidad de financiamiento y la motivación de los miembros. Podría indicar que no se ha comunicado efectivamente la importancia estratégica del fondeo. *Limitaciones Financieras:* Refleja restricciones económicas que dificultan invertir en estrategias de recaudación de fondos. *Ausencia de Personal Especializado:* La organización carece de recursos humanos dedicados específicamente a la procuración de fondos. Un hallazgo adicional importante es un 50% obtenido entre los encuestados, en los que reconocen desconocer estrategias de fondeo, lo que subraya la necesidad de programas de capacitación.

La percepción de transparencia es mayormente "Regular" (45%), con solo un 15% considerándola "Excelente". Este dato es fundamental porque, indica posibles problemas en la comunicación financiera, además, puede estar erosionando la confianza de los miembros, y representa un obstáculo potencial para atraer nuevos financiamientos.

Un contundente 75% considera necesario diversificar las fuentes de ingreso. Este consenso demuestra, la madurez estratégica de los directivos, que tienen consciencia de los riesgos de depender de una única fuente de recursos, y muestran la apertura a explorar nuevas alternativas de financiamiento.

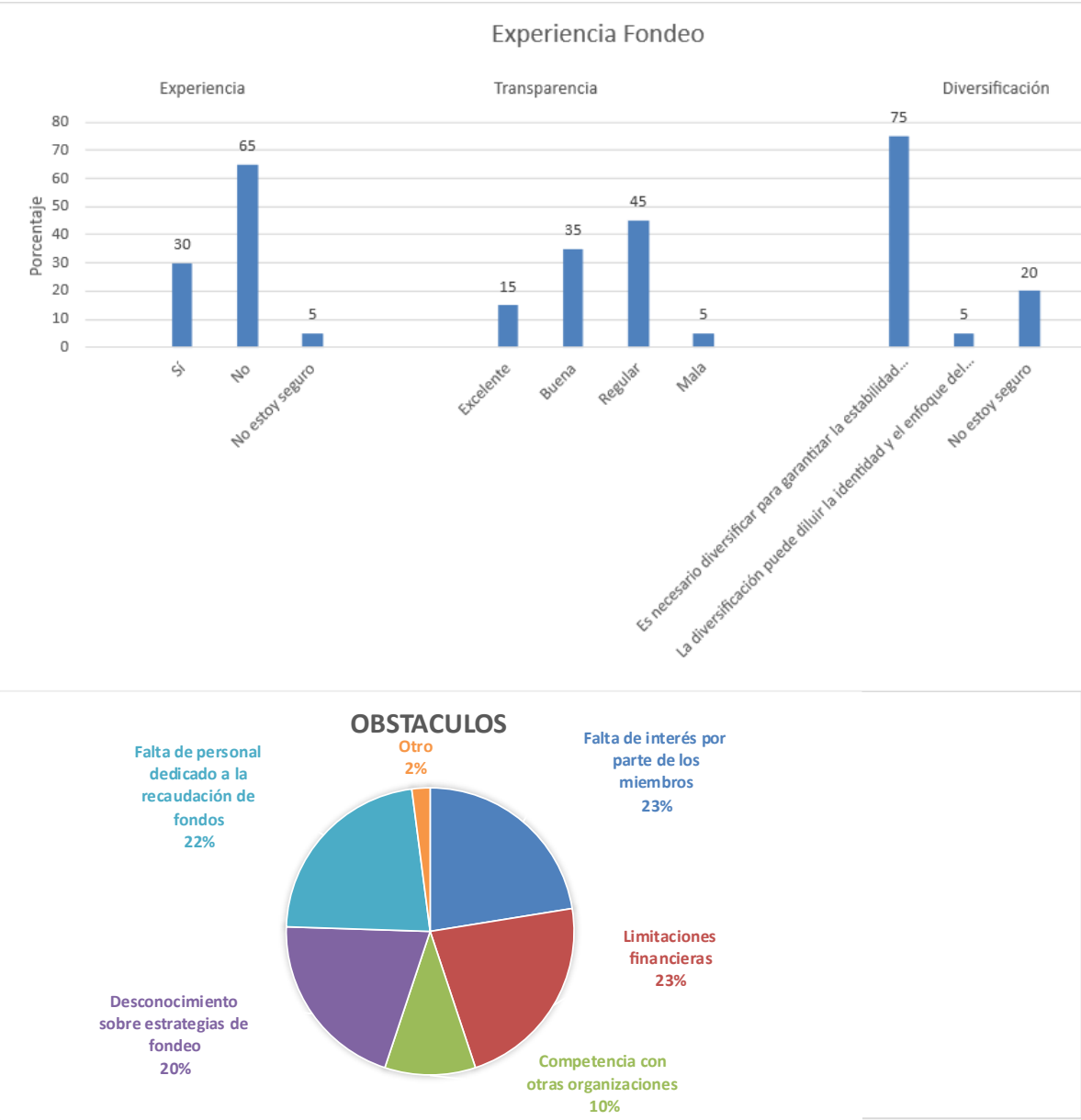
Los directivos del CEM-SLP identifican varios obstáculos que afectan la implementación de estrategias de recaudación de fondos. En el caso de los hombres, destacan los siguientes desafíos. La falta de interés por parte de los miembros y falta de personal dedicado a la recaudación de fondos. Ambos representan el 24% de las respuestas. Esto sugiere que, aunque los directivos valoran las oportunidades de participación, existe un desinterés o falta de tiempo para comprometerse de manera constante. La falta de personal especializado en recaudación limita la capacidad del consejo para ejecutar campañas efectivas y maximizar los recursos. También las limitaciones financieras (21%) y el desconocimiento sobre estrategias de fondeo

(21%), son barreras que reflejan limitaciones prácticas y de conocimiento. La falta de fondos propios limita la flexibilidad para invertir en estrategias de recaudación de fondos innovadoras, mientras que la falta de experiencia o capacitación en técnicas de fondeo dificulta la creación de campañas efectivas. La competencia para captar fondos con otras organizaciones (12%), se percibe como un desafío adicional. Por otro lado, las mujeres destacan las limitaciones financieras (27%) como el principal obstáculo. Esto sugiere que, para ellas, la sostenibilidad económica es un tema prioritario y más preocupante que la competencia o el interés de otros miembros.

Para incentivar la contribución financiera, los directivos del CEM-SLP han mostrado preferencia por ciertos beneficios como el acceso exclusivo a eventos o recursos con un 75% de preferencia, al igual que los descuentos en servicios o productos con un 70%, y los reconocimientos o premios con un 45%. Estos incentivos muestran que los directivos valoran los beneficios tangibles que acompañan su contribución y que les brindan un sentido de exclusividad o reconocimiento. La alta preferencia por el acceso exclusivo indica que los miembros desean recibir beneficios concretos y diferenciales que reflejen su compromiso con el CEM-SLP. Lo anterior se puede observar en la Figura 7, así como los obstáculos para la obtención de fondos son la falta de interés y de personal especializado que limita la ejecución de campañas efectivas. Las restricciones financieras y el desconocimiento en estrategias de fondeo reducen la capacidad de innovación y crecimiento. Además, la competencia con otras organizaciones agrega otro desafío. En general, la principal preocupación es la sostenibilidad económica, ya que la falta de recursos y experiencia dificulta la implementación de estrategias más eficaces.

Figura 7

Variable de experiencia fondeo



Sostenibilidad de las Estrategias de Fondeo

Se realizó un análisis de sostenibilidad de las estrategias de fondeo a corto y largo plazo, tomando en cuenta la percepción de los directivos, y su compromiso con el CEM según la encuesta. Los resultados obtenidos muestran que las *cuotas de membresía* son una fuente constante de ingresos a corto plazo con alta sostenibilidad, pero su sostenibilidad a largo plazo depende del compromiso de los socios. La mayoría de los socios está dispuesta a pagar cuotas. Los *eventos de recaudación* tienen una sostenibilidad moderada a corto plazo, ya que su éxito depende de la participación. A largo plazo, pueden crear una cultura de donación entre los socios. Sin embargo, algunos directivos mencionan falta de interés en este tipo de eventos.

Los *patrocinios* presentan una alta sostenibilidad a corto plazo, ya que pueden generar ingresos significativos. Su sostenibilidad a largo plazo depende de relaciones duraderas con los patrocinadores. La percepción de los directivos es positiva, ya que muchos ven valor en estas relaciones. Con una sostenibilidad moderada a corto plazo, las *donaciones individuales* están limitadas a la voluntad de las personas. A largo plazo, pueden desarrollarse si se establecen incentivos claros. Existe una alta disposición a donar, pero con ciertas reservas. Ahora, los *programas de capacitación* presentan una baja sostenibilidad a corto plazo, ya que requieren inversión inicial. Sin embargo, pueden alcanzar una alta sostenibilidad a largo plazo si se convierten en un servicio continuo. Muchos directivos reconocen la necesidad de capacitación, pero solicitan más apoyo. Finalmente, el *crowdfunding* presenta una sostenibilidad moderada a corto plazo, ya que dependen de la estrategia de promoción. Pueden ser sostenibles a largo plazo si se realizan de forma regular. Sin embargo, existe poca familiaridad entre los socios con esta estrategia.

En general, los directivos muestran mayor disposición a participar en cuotas de membresía y eventos de recaudación. No obstante, existen barreras como la falta de interés y la necesidad de incentivos para otras estrategias.

4.2 Discusión

Como se ha visto los eventos de recaudación de fondos tienen un respaldo total, posicionándose como la estrategia más efectiva y con mayor participación asegurada. Existe también un interés mayoritario en cuotas de membresía, y aunque la mayoría está dispuesta a pagar, existe un porcentaje significativo que muestra dudas, sugiriendo la necesidad de fortalecer el valor percibido de estas cuotas. Se puede ver que las donaciones no son una prioridad para los directivos. Sin embargo, si bien las donaciones pueden no ser priorizadas por algunos, distintas publicaciones sugieren que se deben desarrollar estrategias para también obtener fondeo de esta fuente (Acosta Santamaría et al., 2014; Jiménez-Barandalla et al., 2023; Ebert y Sercal, 1996).

Con base en el análisis de las estrategias preferidas y los incentivos, destaca lo siguiente. Los directivos prefieren un enfoque práctico y colaborativo, estrategias de financiamiento que combinen participación, visibilidad empresarial y resultados tangibles. Los eventos son las estrategias más valoradas, debido a su capacidad para generar impacto en múltiples niveles tanto en términos de visibilidad como de recaudación de fondos. Así mismo, debido al compromiso con la asociación que pueden representar las cuotas de membresía, estas son percibidas como una herramienta clave para garantizar estabilidad financiera. El estudio de caso de Pinilla Peña (2011) muestra estar de acuerdo con estos resultados, especialmente en la valoración de eventos y cuotas de membresía. Entre los incentivos los beneficios exclusivos se consideran como un motor clave para la participación, superando a los reconocimientos tradicionales. Existe un cierto interés por implementar nuevas estrategias, aunque actualmente el enfoque continúa priorizando las opciones ya consolidadas. A esto, Bravo et al. (2020) menciona que no solo deberán utilizarse las estrategias preferidas, sino los diferentes recursos y apoyos que puedan integrarse, para ser más efectivos. Y si bien, los directivos prefieren optimizar estrategias existentes antes de explorar nuevas, los autores también enfatizan la necesidad de adaptarse a las dinámicas cambiantes de los mercados y de los contextos de fomento, señalando que la innovación y la adaptación son

clave para mejorar el impacto. Respecto a los reconocimientos y premios que son considerados como menos efectivos, Calderón et al. (2019) sugiere que estos pueden tener un rol importante en el prestigio personal y empresarial, contrastando con el resultado que prioriza el acceso exclusivo a eventos como el mayor incentivo.

El análisis de preferencias y obstáculos del CEM-SLP revela un perfil de directivos interesados en estrategias de financiamiento colaborativas y comunitarias. Los eventos de recaudación de fondos y las cuotas de membresía destacan como las opciones más valoradas. Sin embargo, la falta de interés, personal especializado y limitaciones financieras presentan obstáculos significativos para implementar estas estrategias de manera eficiente. Siendo la falta de personal especializado, según García y López (2022), más que un obstáculo una característica de las asociaciones según su tamaño. Así mismo señala Morales y Sánchez (2021) que la existencia de limitaciones financieras, no son necesariamente un obstáculo significativo para la implementación de estrategias. En cambio, enfatiza la necesidad de un enfoque más estructurado y especializado que podría insinuar una capacidad de adaptación y una falta de interés o habilidad.

Como parte de la investigación se analizaron posibles correlaciones, entre las variables estudiadas, que puedan ser relevantes con los resultados de la encuesta.

El análisis de correlación de Pearson se aplicó para evaluar la relación entre la transparencia financiera del CEM-SLP y dos variables clave: la disposición a pagar una cuota de membresía anual y la disposición a realizar una donación. Los resultados mostraron bajas correlaciones entre la transparencia financiera del CEM-SLP y la disposición a pagar una cuota de membresía anual y la disposición a realizar una donación, como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2*Correlación de la comparación de variables*

Correlación transparencia / membresía	Correlación transparencia / donación
-0.044901326	0.107705055

En ambos casos la correlación es baja, lo cual sugiere que la transparencia financiera, aunque valorada, no es un factor determinante en la disposición de los miembros a contribuir económicamente. La correlación negativa (-0.0449) entre transparencia y membresía indica una relación leve pero inversa, lo que podría sugerir que una mayor transparencia no necesariamente incrementa la disposición a pagar una cuota de membresía anual. En contraste, la correlación positiva (0.1077) entre transparencia y donación sugiere una relación leve en la que la percepción de transparencia podría tener un efecto positivo, aunque limitado, en la disposición a donar. Es relevante destacar que aquellos que respondieron la encuesta primero tienen una percepción más favorable de la transparencia financiera, mientras que quienes respondieron después la califican como regular o deficiente. Esto podría indicar que los miembros más activos en el consejo tienen una mejor percepción sobre la transparencia. Mientras que no la consideran adecuada quienes no están tan involucrados, posiblemente debido a una falta de comunicación efectiva o de informes claros sobre el uso de los fondos recaudados.

También se realizó el análisis de correlación de Pearson entre quienes tienen experiencia en fondeo respecto a la efectividad de las diferentes estrategias preferidas, como pago de membresía, eventos de recaudación y patrocinios empresariales. Los resultados también muestran correlaciones muy bajas, entre quienes tienen experiencia en fondeo, y las otras 3 variables, como se observa en la Tabla 3 y 4. Estos resultados denotan que las tres estrategias se perciben como efectivas sin importar la experiencia en fondeo.

Tabla 3*Correlación experiencia membresía y eventos*

Correlación efectividad experiencia / membresía	Correlación efectividad experiencia / eventos
-0.161514571	0.155417468

Tabla 4*Correlación experiencia patrocinios*

Correlación efectividad experiencia / patrocinios
0.146629598

Por otro lado, se analizaron correlaciones porcentuales entre quienes tienen experiencia en el fondeo y, la preferencia por estrategia de eventos de recaudación, resultando un 100%, mientras que para los patrocinios es de 83%, para participar regularmente es del 50%, y para participar ocasionalmente es también del 50%, ver Tabla 5. Y para asistir y pagar por los eventos de Consejo es del 55%. Resultados que indican que quienes tiene experiencia en fondeo, coinciden todos en señalar los eventos de recaudación como la estrategia preferida, y los patrocinios empresariales como una de las estrategias más valoradas. En cambio, solo la mitad de quienes tiene experiencia desean participar regularmente en los eventos de la asociación. Esto también se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5*Correlación preferencia eventos*

Correlación preferencia experiencia / eventos	Correlación preferencia experiencia / patrocinios
100%	83%
Correlación preferencia experiencia /regularmente	Correlación preferencia experiencia/ocasionalmente
50%	50%

Asimismo, se consideró relevante para el objetivo de la investigación, evaluar la viabilidad y la sostenibilidad de cada una de las estrategias preferidas, tomando en cuenta los siguientes factores, **Costo:** ¿Cuánto cuesta implementar esta estrategia? **Facilidad de implementación:** ¿Qué tan fácil es llevar a cabo esta estrategia? **Potencial de ingresos:** ¿Cuánto se puede esperar recaudar con esta estrategia? Esto le permite a la directiva del CEM generar un plan de trabajo eficiente, y que contemple estos factores.

Viabilidad de las Estrategias de Fondeo

Se evaluaron diversas estrategias de fondeo para el CEM utilizando una escala de Likert de alto-medio-bajo para costo y potencial de ingresos, y alta-moderada-baja para la facilidad de implementación. Los criterios de evaluación de viabilidad financiera se establecieron a partir de presupuestos históricos, estudios de mercado y experiencia de expertos de organizaciones similares. Los resultados se presentan a continuación:

Las *cuotas de membresía* se consideran una fuente de financiamiento estable y de bajo costo, con un potencial de ingresos de medio a alto y una alta facilidad de implementación. Los socios muestran disposición a contribuir a través de cuotas. Los *eventos de recaudación de fondos*, aunque tienen un costo alto y una facilidad de implementación moderada, generan un alto potencial de ingresos y un fuerte involucramiento social, además de que fueron la estrategia más valorada por los directivos en términos de efectividad. Los *patrocinios empresariales* presentan un costo medio y una facilidad de implementación moderada-alta, pero con un alto potencial de ingresos. El interés de los socios en estrategias que ofrezcan visibilidad a las empresas sugiere que pueden asegurar ingresos significativos. Respecto a las *donaciones*, aunque tienen un costo bajo y una alta facilidad de implementación, su potencial de ingresos es bajo y no son una prioridad para los socios. Sin embargo, podrían ser trabajadas con campañas específicas dirigidas. El *crowdfunding* tiene un costo medio y una facilidad de implementación

moderada, con un potencial de ingresos medio-alto. Su éxito depende de una buena campaña de comunicación, pero puede atraer contribuciones sustanciales.

Capítulo 5

5.1 Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos se puede concluir que, el CEM-SLP cuenta con una base de socios que valoran la efectividad, la exclusividad y el impacto tangible en las estrategias de fondeo. Para maximizar la participación y sostenibilidad financiera, el consejo debe priorizar. El diseñar eventos de recaudación que integren oportunidades de networking y acceso exclusivo. Así como, promover las cuotas de membresía como un compromiso a largo plazo. E incorporar incentivos personalizados y diferenciados que refuercen el sentido de pertenencia y exclusividad. Este enfoque permitirá al CEM-SLP optimizar sus recursos actuales y fortalecer la relación con sus socios, asegurando la sostenibilidad a largo plazo. Cabe mencionar que, aunque se consideraron incluir en las respuestas a posibles patrocinadores y donadores, ninguno de estos respondió a la encuesta. Por lo cual, las respuestas corresponden solamente a los directivos del CEM.

Los datos sugieren que el perfil predominante es el de hombres mayores de 50 años que trabajan en empresas pequeñas del sector de servicios. La muestra refleja una alta concentración en micro y pequeñas empresas, con una participación baja en empresas medianas o grandes. Además, se observa un desequilibrio en términos de género, con una mayor representación masculina, y en cuanto a la edad, la mayoría de los participantes están en el rango de 50 años o más, lo cual podría tener ventajas en cuanto a experiencia empresarial.

Respecto a las preguntas de investigación, se puede concluir que las estrategias que prefieren los directivos del Consejo Empresarial Mexicano en San Luis Potosí (CEM) para fondear su asociación se centran en tres opciones principales. Los *eventos de recaudación de fondos*, esta es la opción preferida entre todos los grupos demográficos. Los eventos permiten la participación activa y visible de los directivos, reforzando la comunidad y el sentido de colaboración. Las *cuotas de membresía* son especialmente valoradas por directivos de mayor

edad y aquellos que tienen empresas pequeñas. Representan un compromiso financiero sostenido que apoya la estructura operativa del consejo. Y los *patrocinios empresariales*, esta estrategia es particularmente popular en los sectores de industria y comercio, donde algunos miembros ven en el CEM una oportunidad de vinculación comercial que puede fortalecer tanto los negocios como al Consejo.

Los directivos muestran una disposición significativa para participar en el proceso de fondeo. Según los datos recopilados un 35% de los directivos está dispuesto a colaborar de manera regular en las actividades de recaudación de fondos, mientras que un 60% muestra interés en participar de forma ocasional. En cuanto a su disposición para asistir a eventos de recaudación organizados por el consejo, el 55% de los directivos está dispuesto a asistir de manera regular a estos eventos, y un 45% está interesado en asistir ocasionalmente. Este nivel de disposición es muy relevante, ya que indica que una gran mayoría de los miembros valora los eventos y está abierta a participar en ellos, lo que favorece las estrategias de financiamiento del CEM

Desafortunadamente, la mayoría de los directivos del CEM-SLP carecen de experiencia en fondeo. En concreto, se reporta que un 65% de los directivos no tiene experiencia en subvenciones gubernamentales, lo que señala una importante área de oportunidad para el desarrollo de capacidades en esta área. Este dato sugiere que la asociación podría beneficiarse al ofrecer capacitación o apoyo para mejorar el conocimiento y la experiencia de sus directivos en estrategias de financiamiento.

El objetivo de esta investigación se logró al analizar diversas fuentes de financiamiento, como cuotas de membresía, patrocinios, donaciones y eventos, e identificar aquellas preferidas por los directivos, tomando en cuenta el grado de participación, así como la viabilidad y sostenibilidad de estas estrategias para su implementación a corto y largo plazo. Por otro lado, se consideró el contexto económico y las tendencias geopolíticas que pueden influir en el fondeo,

lo que contribuye a la formulación de estrategias efectivas y adaptadas a las necesidades del CEM.

Finalmente, con la realización de esta investigación se logró reflexionar sobre la problemática del financiamiento en las asociaciones empresariales, con un enfoque particular que sea útil para el Consejo Empresarial Mexicano en San Luis Potosí (CEM). Estos resultados no solo abordan las inquietudes inmediatas del CEM, sino también ofrecen una perspectiva integral sobre estrategias de fondeo sostenibles en el largo plazo para cualquier asociación que opere bajo este esquema.

5.2 Recomendaciones

Con base en los resultados y conclusiones de esta investigación, se presentan las siguientes recomendaciones que el CEM podría considerar que el desarrollo de un plan de fondeo estructurado es esencial para diferenciar sus iniciativas, y maximizar los recursos. Este plan debe incluir un cronograma de eventos de recaudación, la programación de campañas de patrocinio y un calendario para el cobro de cuotas de membresía. Debe también fortalecerse la comunicación. Es crítico que el CEM mantenga a sus socios informados y comprometidos con las actividades de fondeo. Estrategias comunicativas claras que destaquen los logros y las necesidades del consejo ayudarán a consolidar un sentido de pertenencia y responsabilidad. Así como el monitoreo y evaluación continua. Es vital establecer indicadores de rendimiento para evaluar la efectividad de las estrategias de fondeo. Este enfoque permite al CEM ajustar rápidamente sus tácticas en función de los resultados y las condiciones cambiantes del entorno.

Esta investigación ha puesto de manifiesto la importancia de identificar y aplicar estrategias de fondeo que no solo respondan a las necesidades inmediatas del Consejo Empresarial Mexicano en San Luis Potosí, sino que también contribuyan a su sostenibilidad a largo plazo. A través de un enfoque estratégico y colaborativo, el CEM puede fortalecer su posición en el ecosistema empresarial local, promoviendo el bienestar económico general y

garantizando su relevancia en el futuro. La implementación de las recomendaciones señaladas servirá como una guía práctica para los miembros del consejo, logrando así un impacto positivo en la comunidad empresarial a la que sirven.

Se considera que una nueva investigación que continúe esta línea, sería un estudio comparativo entre asociaciones empresariales regionales, en el cual se analizaran y compararan estrategias de financiamiento de varias asociaciones en la región para identificar mejores prácticas y escalabilidad de modelos exitosos.

Referencias

- Acosta Santamaría, D. A., y Betancur Marín, J. C. (2014). Best practices of financial sustainability: The case of accelerated development of Korean non-profit organizations. *Online Journal Mundo Asia Pacífico*, 3(5), 7–23. <https://doi.org/10.17230/map.v3.i5.01>
- Albareda González, R. (2019). Análisis de los efectos potenciales del 'chugging' en la imagen de marca de las entidades sin ánimo de lucro. *Universidad Pompeu Fabra*.
- Anderson, H., Baur, J., Griffith, J., y Buckley, M. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *Leadership Quarterly*, 28, 245-260. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2016.08.001>.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2023). El Bajío: Una región con futuro. <https://www.bb.com.mx/>
- Banco Mundial. (2022). Subsidios y transferencias. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/topic/subsidiesandtransfers>
- BBVA Asset Management. (2024). ¿Qué es la diversificación y cómo lo hacen los fondos de inversión? <https://www.bbvaassetmanagement.com/es/actualidad/que-es-la-diversificacion-y-como-lo-hacen-los-fondos-de-inversion/>
- Becerra López, E. (2011). Caracterización de fuentes de financiamiento para empresas culturales en el ámbito público y privado, nacional e internacional. – Universidad Nacional de Colombia.
- Bernal-Jiménez, M. C., y Rodríguez-Ibarra, D. L. (2019). Las tecnologías de la información y comunicación como factor de innovación y competitividad empresarial. *Scientia Et Technica*, 24(1), 85-96.
- Borkar, D. (2023). Promoting Women Entrepreneurship. *International Journal For Multidisciplinary Research*. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i06.10448>.

- Boscán, M., y Sandrea, M. (2009). Estrategias de financiamiento para el desarrollo endógeno del sector confección zuliano Financing Strategies for Endogenous Development of the Tailoring Sector in the Zulia State, (1997) 402-417
- Braendle, U., Rahdari, A., y Farajzadeh Dehkordi, H. (2016). Promoting Responsible Business Practices: A Case of Chambers of Commerce. *Revista Internacional de Organizaciones*, 16, 41-58. <https://doi.org/10.17345/rio16.41-58>
- Bravo, E., Dini, M., y Rueda, M. (2020). La contribución de las asociaciones empresariales al desarrollo de las políticas productivas: elementos para la elaboración de un marco analítico (*Documentos de Proyectos LC/TS.2020/13*). Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Brody, B. (2020). Chamber Urges Congress to Boost Small Firm Aid as Funds Run Low. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-04-13/chamber-urges-congress-to-boost-small-firm-aid-as-funds-run-low>
- Cabrera-Bravo, C. C., Fuentes-Zurita, M. P., y Cerezo-Segovia, G. W. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 220–231. <https://doi.org/10.23857/DOM.CIEN.POCAIP.2017.3.4.OCT.220-232>
- Calderón, M. A., y Sánchez, F. J. (2019). El papel de las cámaras y asociaciones empresariales en la representación de intereses y la promoción del desarrollo económico local. *Estudios Gerenciales*, 35(127), 205-222.
- Cárdenas, E. (1987). La industrialización mexicana durante la Gran Depresión (No. 338.972 C3.). *Colegio de México*, Centro de Estudios Económicos.
- Catacora Vasquez, A., y Hermoza Villegas, A. (2022). Gestión estratégica para la captación de fondos y financiamiento en Capaz Perú en Lima Metropolitana en la actualidad.
- Cebrián, L. I. G., y Servós, C. M. (2007). Eficiencia y captación de fondos en las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo. CIRIEC - España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 58, 221–249.

- CONDUSEF. (2024). Quién es quién en materia de transparencia en productos y servicios financieros. <https://www.condusef.gob.mx/?idc=1005yidcat=1yp=contenido>
- Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología (COMCE). (2023). Nearshoring: Oportunidades para México. <https://www.cpkcr.com/en/our-advantage/nearshoring>
- Credifondos AFI. (2024). Diversificación de Fondos de inversión: ¿Cómo reducir riesgos? https://www.credifondosafi.com.bo/Publicacion/diversificacion_fondos_inversion
- Denney, V. (2018). achieving business performance through ethical business practices. Global Journal of Business Disciplines. <https://doi.org/10.47177/gjbd.02.01.2018.015>.
- Doh, J. P., y Lucea, R. (2013). So close yet so far: Integrating global strategy and nonmarket research. Global Strategy Journal, 3(2), 171-194. <https://doi.org/10.1111/j.2042-5805.2013.01054.x>
- Dos Santos, N., Rueda, V., Telles, I., Aguilar, L., y De Almeida, M.(2014). Tercer sector y donantes individuales: Factores intrínsecos y extrínsecos relacionados con el proceso de donación de recursos. Invenio (17), p. 115-130.
- Ebert, F.F., y Sercal, F. (1996). Nuevo rol de la asociatividad empresarial en el fomento productivo: memorias.
- el Caribe, C. E. P. A. L. y. (2020, enero 28). Políticas de fomento para la incorporación de las tecnologías digitales en las micro, pequeñas y medianas empresas de América Latina: revisión de experiencias y oportunidades. Cepal.org. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45096-politicas-fomento-la-incorporacion-tecnologias-digitales-micro-pequenas-medianas>
- Farucci, C. (2020). ¿Qué es Fundraising y cómo crear campañas de captación de fondos? Marketing y Fundraising. Recuperado de: <https://carlofarucci.com/que-es-fundraising>
- Fundación MAPFRE. (2024). La importancia de diversificar tus inversiones y cómo hacerlo sin perder la cabeza.

<https://segurosypensionesparatodos.fundacionmapfre.org/inversion/como-invertir/importancia-diversificar-inversiones/>

- García, M. A., y Huergo, M. T. (2017). Las asociaciones empresariales y su papel en el desarrollo económico local: Un análisis del caso de la Cámara de Comercio e Industria de Valladolid. *Economía y Sociedad*, 66(2), 375-398.
- García, S., y López, M. A. (2022). Estrategias de diversificación de ingresos para cámaras empresariales: Un análisis comparativo de casos en México. *Innovación y Desarrollo Empresarial*, 20(1), 1-22.
- Guiso, L., Sapienza, P., y Zingales, L. (2002). Does Local Financial Development Matter?. NBER Working Paper Series. <https://doi.org/10.2139/ssrn.308569>.
- Henzler, A. (2016). Modelo de las 4M 's para un fundraising sostenible. En Henzler, A, (Presidencia) ¿Cómo superar tu fundraising en tres años? Conferencia llevada a cabo en Mosaico Lab, Lima, Perú
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. P. (2020). Metodología de la investigación científica (6ta ed.). McGraw-Hill.
- Herranz De La Casa, J. M., y Cabezuelo Lorenzo, F. (2009). Comunicación y transparencia en las organizaciones sociales: Los blogs como generadores de transparencia en las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs). ICONO 14, Revista de comunicación y tecnologías emergentes, 7(2), 172-194
- Hisrich, R., y Brush, C. (1984). The Woman Entrepreneur: Management Skills and Business Problems. *Journal of Small Business Management*.
- Iglesias Alonso, A. A. (2006). Ferias y exposiciones: asociación estadística entre el perfil de los diferentes organizadores involucrados y los resultados feriales que finalmente se obtienen (Doctoral dissertation, Universidad del Salvador).
- Inter-American Development Bank: <https://www.iadb.org/>

- Jaimes Macías, A. L. (2017). Estudio de la dinámica empresarial de las cámaras de comercio internacionales a nivel mundial¹². Universidad de Santander, UDES, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Administración de Negocios Internacionales, Bucaramanga.
- Jain, S., y Lobo, R. (2012). Diversity and Inclusion: A Business Imperative in Global Professional Services. , 181-187. https://doi.org/10.1007/978-3-642-29181-4_16.
- Jiménez-Barandalla, I. C., y Velasco-Márquez, C. (2023). Inversión sostenible y de impacto para la viabilidad financiera de la empresa social. El caso Liight. Estudios gerenciales, 67–76. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5439>
- KPMG. (2023). Tendencias de la industria automotriz en México 2023. <https://kpmg.com/mx/es/home/sala-de-prensa/press-releases/2023/02/cp-industria-automotriz--optimista-aunque-realista-sobre--crecimiento-largo-plazo-kpmg.html>
- Lawton, T., McGuire, S., y Rajwani, T. (2013). Corporate political activity: A literature review and research agenda. International Journal of Management Reviews, 15(1), 86-105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00337.x>
- León Balbuena, N. I. (2013). Revista de Ciencias Sociales (Ve), 19(2).
- LinkedIn. (2024). Transparencia financiera: ¿por qué es importante para las pequeñas empresas? <https://es.linkedin.com/pulse/transparencia-financiera-por-qu%C3%A9-es-importante>
- López Rodríguez, A. A. (2014). RIPS. Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas, 13(1).
- Martín Encinas, I. (2015). Plan de Marketing de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicios de Valladolid. Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación, Grado en Administración y Dirección de Empresas, Trabajo de Fin de Grado
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). Glosario de términos. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/glosario>
- Morales Suárez, K. E. (2013). Estudio sobre las Cámaras de Comercio binacionales en los Estados Unidos y el comercio internacional como parte elemental de su funcionamiento.

- Morales, M. J., y Sánchez, J. A. (2021). Financiación y sostenibilidad de las cámaras empresariales: Estrategias para la independencia y el impacto en el desarrollo económico local. *Revista de Economía y Empresa*, 20(41), 45-62.
- Noel, N. M., y Lockett, M. (2014). The benefits, satisfaction, and perceived value of small business membership in a chamber of commerce. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 19(1), 27–39. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1485>
- OCDE. (2020). Subsidios y ayudas estatales. Recuperado de <https://www.oecd.org/daf/competition/state-aid.htm>
- Pinilla Peña, M. (2011). Contribución del marketing social a la sostenibilidad de fundaciones sin ánimo de lucro: un estudio de caso.
- Raja, D. I. G. (s.f.) Las fundaciones como entidades patrimoniales en la obtención de fines de interés general. Un estudio empírico (Doctoral dissertation, Universidad CEU San Pablo).
- Rico Banderas, E. A., y Escamilla Santana, C. (2016). Cámaras empresariales: correspondencia entre su función institucional en el impacto y desarrollo del sector empresarial. *Gestión y Estrategia*, (50), 19-37.
- Rodríguez, M. A., y Herrera, D. L. (2020). Las asociaciones empresariales como actores clave en el desarrollo económico local: Un análisis del papel de la financiación. *Estudios de Gestión*, 30(1), 123-142.
- Sahut, J., y Peris-Ortiz, M. (2014). Small business, innovation, and entrepreneurship. *Small Business Economics*, 42, 663-668. <https://doi.org/10.1007/S11187-013-9521-9>.
- Scholtens, B. (2006). Finance as a Driver of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 68, 19-33. <https://doi.org/10.1007/S10551-006-9037-1>.
- Secretaría de Economía. (2023). Plan Nacional de Desarrollo 2024-2030. <https://www.dnp.gov.co/plan-nacional-desarrollo/pnd-2022-2026>

- Shobe, M., Christy, K., Hamilton, L., Murphy-Erby, Y., Denny, G., y Givens, A. (2013). Examining Relationships Between Financial Capital and Personal Well-Being. *Journal of Poverty*, 17, 47 - 62. <https://doi.org/10.1080/10875549.2012.747999>.
- Sontag, Lm, Staplefoote, L., y Gonzalez, K. (2012). Financial Sustainability for Nonprofit Organizations. *Rand Health And Rand Education*, 1-32.
- Stiglitz, J. E., y Rosengard, J. K. (2015). *Economics of the public sector* (4th ed.). W. W. Norton y Company.
- Vázquez, E. R. (2017). La normatividad para las asociaciones de empresarios en San Luis Potosí de 1905 a 1945: el Centro Agrícola e Industrial Potosino, La Cámara Nacional de Comercio y el Centro Patronal perteneciente a la COPARMEX. <https://colsan.repositorioinstitucional.mx/jspui/handle/1013/310>
- Vélez Avila, I. S. (2019). Implementación del plan estratégico de promoción a los servicios internos de la Cámara de Comercio Hispanocolombiana. *Universidad del Magdalena, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Programa de Negocios Internacionales*, Santa Marta, D.T.C.H.
- Wali, K., van Paridon, K. y Darwish, B. . Strengthening banking sector governance: challenges and solutions. *Futur Bus J* 9, 95 (2023). <https://doi.org/10.1186/s43093-023-00279-0>
- Yi-ping, H. (2010). Building Power Business Performance Evaluation System. *Journal of Northeast Dianli University*.

Apéndice

Encuesta Estructurada

Encuesta sobre Estrategias de Fondeo para el Consejo Empresarial Mexicano de San Luis Potosí
(CEM-SLP)

Instrucciones:

Por favor, responda a las siguientes preguntas con sinceridad. Sus respuestas son importantes para entender las preferencias de fondeo de los miembros del CEM-SLP y mejorar las estrategias financieras de la organización.

Datos Demográficos:

1. Sector de Actividad Empresarial:

- ☐ Industria
- ☐ Comercio
- ☐ Servicios
- ☐ Otro (Especificar): _____

2. Tamaño de la Empresa (Número de Empleados):

- ☐ Menos de 10 empleados
- ☐ 10-50 empleados
- ☐ 51-100 empleados
- ☐ Más de 100 empleados

3. Género

- ☐ Hombre
- ☐ Mujer
- ☐ Otro (Especificar): _____

4. Edad:

- ☐ Menos de 30 años
- ☐ 30 - 39 años
- ☐ 40 - 49 años
- ☐ 50 - 60 años
- ☐ Más de 60 años

Estrategias de Fondeo:

5. ¿Cuál de las siguientes estrategias de fondeo considera más efectiva para el CEM-SLP?

(Seleccione todas las que apliquen)

- ☐ Cuotas de Membresía
- ☐ Eventos de Recaudación de Fondos (Gala, Torneos, etc.)
- ☐ Patrocinios Empresariales
- ☐ Donaciones Individuales
- ☐ Subvenciones Gubernamentales
- ☐ Crowdfunding
- ☐ Otras (Especificar): _____

6. ¿Estaría dispuesto/a a pagar una cuota de membresía anual para apoyar al CEM-SLP?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez () ¿de qué depende? _____

7. ¿Consideraría asistir y pagar por eventos de recaudación de fondos organizados por el CEM-SLP?

- ☐ Sí, regularmente
- ☐ Sí, ocasionalmente
- ☐ No

8. ¿Qué tipo de patrocinios empresariales cree que serían más atractivos para el CEM-SLP?

(Seleccione todas las que apliquen)

- ☐ Patrocinios de Eventos Específicos
- ☐ Patrocinios de Publicaciones y Documentación
- ☐ Patrocinios de Programas de Capacitación
- ☐ Patrocinios de Proyectos Específicos
- ☐ Otros (Especificar): _____

9. ¿Estaría dispuesto/a a realizar una donación individual al CEM-SLP?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez () ¿de qué depende? _____

10. ¿Ha tenido experiencia previa en la aplicación y recepción de subvenciones gubernamentales para organizaciones similares al CEM-SLP?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No estoy seguro/a () ¿cómo fue su experiencia? _____

Opiniones y Preferencias:

11. ¿Cómo calificaría la transparencia financiera del CEM-SLP?

- ☐ Excelente
- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Mala

12. ¿Qué tipo de incentivos cree que serían más efectivos para motivar a los miembros a contribuir financieramente al CEM-SLP? (Seleccione todas las que apliquen)

- ☐ Reconocimientos o Premios

- Acceso exclusivo a eventos o recursos
- Descuentos en servicios o productos
- Otros (Especificar): _____

13. ¿Cuál considera que sería el principal obstáculo para la implementación exitosa de estrategias de fondeo en el CEM-SLP? (Seleccione hasta tres opciones)

- Falta de interés por parte de los miembros
- Limitaciones financieras
- Competencia con otras organizaciones
- Desconocimiento sobre estrategias de fondeo
- Falta de personal dedicado a la recaudación de fondos
- Otros (Especificar): _____

14. ¿Estaría dispuesto/a a participar activamente en el proceso de recaudación de fondos del CEM-SLP, por ejemplo, ofreciéndose como voluntario/a para eventos de recaudación?

- Sí, de forma regular
- Sí, ocasionalmente
- No
- No estoy seguro/a () ¿Qué le haría decidirse? _____

15. ¿Qué nivel de prioridad le asignaría a la implementación de estrategias de fondeo alternativas, como el crowdfunding o la venta de productos promocionales del CEM-SLP?

- Muy alta prioridad
- Alta prioridad
- Prioridad media
- Baja prioridad
- Muy baja prioridad

16. ¿Qué opinión tiene sobre la diversificación de las fuentes de financiamiento del CEM-SLP?

(Seleccione una opción)

- Es necesario diversificar para garantizar la estabilidad financiera
- La diversificación puede diluir la identidad y el enfoque del CEM-SLP
- No estoy seguro/a / No tengo una opinión formada

17. ¿Hay algún comentario adicional que le gustaría agregar sobre las estrategias de fondeo del CEM-SLP o cualquier otra sugerencia que desee compartir?

Muchas gracias por su participación. Sus respuestas son de gran ayuda para mejorar las estrategias financieras del Consejo Empresarial Mexicano de San Luis Potosí (CEM-SLP).-----
