

# Expectativas del sector empresarial sobre las competencias de egresados en mercadotecnia en Tlaxcala, México

*Expectations of the Business Sector Concerning the Competencies of Marketing Graduates in Tlaxcala (Mexico)*

ACELA TREVERA DÁVILA

Universidad Autónoma de Tlaxcala, México

trev.davila@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-7617-761X>

Revista Colombiana de Ciencias  
Administrativas vol. 8 núm. 1 1 15 2026

Fundación Universitaria San Mateo  
Colombia

Recepción: 24 Octubre 2025  
Aprobación: 19 Marzo 2026

**Resumen:** El presente trabajo tuvo como objetivo identificar las competencias laborales requeridas por el sector empresarial para los egresados en área de mercadotecnia y publicidad en el Estado de Tlaxcala, México. Se utilizó un método transversal-descriptivo, cuantitativo, a través de la aplicación de un censo a todas las empresas de los corredores industriales I y II del Estado, que contarán con un departamento u oficina de mercadotecnia oficialmente establecido, 37 en total. Se pudo encontrar que las competencias técnicas más valoradas por empleadores son la investigación de mercados (29 %), marketing digital (17,6 %) y relaciones públicas (18,2 %). También se encontró que las habilidades blandas son de gran interés, en especial la comunicación efectiva (21,6 %), liderazgo (30,4 %) y trabajo en equipo (19,6 %). Es importante mencionar que las empresas demandan actividades que no son propias de su perfil. Se observa que los egresados del área enfrentan retos como la baja capacidad para adaptarse al entorno laboral, falta de experiencia y expectativas salariales poco realistas para la zona. Se concluye que el sector empresarial de Tlaxcala demanda perfiles polivalentes, con alta capacidad de adaptación, resultando relevante actualizar los programas educativos para formar profesionistas que se adapten a los retos del entorno regional.

**Palabras clave:** mercadotecnia, competencias laborales, empleabilidad, empresas.

**Abstract:** The objective of this study was to identify the job competencies required by the business sector for graduates in marketing and advertising in the state of Tlaxcala, Mexico. It used a quantitative, cross-sectional, and descriptive approach through a census applied to all companies located in the state's industrial corridors I and II that had an officially established marketing department or office (37 companies). The findings revealed that the most valued technical competencies among employers are market research (29 %), digital marketing (17,6 %), and public relations (18,2 %). Likewise, soft skills are highly valued, particularly effective communication (21,6 %), leadership (30,4 %), and teamwork (19,6 %). It is also noteworthy that many companies require professionals to perform tasks that fall outside their formal marketing profile. Graduates in this field face several challenges, including limited adaptability to workplace environments, lack of professional experience, and unrealistic salary expectations for the region. It concluded that Tlaxcala's business sector demands versatile professionals with a strong capacity for adaptation, highlighting the need to update educational programs to prepare graduates capable of meeting the challenges of the regional environment.

**Keywords:** Marketing, job competencies, employability, companies.

## Introducción

En una economía global y con constante cambio tecnológico, la mercadotecnia se ha convertido en una pieza clave en el desarrollo de las estrategias empresariales, tomando más relevancia que nunca. Actualmente el marketing no se limita a simples tareas de promoción, sino que incluye áreas fundamentales como la investigación de mercados, desarrollo de marcas, análisis de datos y el marketing digital, áreas que contribuyen para que las empresas sean competitivas en el mercado (Kotler y Armstrong, 2012; Ferrell y Hartline, 2012).

El perfil profesional del mercadólogo ha cambiado debido a la creciente digitalización de los procesos comerciales y el surgimiento de nuevos canales de comunicación, especialmente por los cambios generados a partir de la pandemia de covid-19, motivo por el cual el mercado laboral ha emigrado a demandar competencias digitales avanzadas, habilidades técnicas y capacidades socioemocionales que permitan el desarrollo del liderazgo y adaptación a contextos complejos (Carter y Yeo, 2017; Varona y Ramos, 2024).

No obstante, estos cambios en las demandas laborales del mercado no siempre se reflejan de manera directa en los programas educativos que ofrecen las universidades. El Estado de Tlaxcala representa un panorama complejo para los graduados: el entorno empresarial está compuesto en su mayoría por micros y pequeñas empresas (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2019), por lo que encontrar un lugar para emplearse resulta complejo. Además, sobresalen aspectos como la escasa formalización de las áreas de marketing en las organizaciones, la insuficiencia de los empleos disponibles; así como un desajuste entre las habilidades obtenidas en la educación académica y las necesarias en el ejercicio profesional.

Ante este panorama, es relevante y esencial reconocer las competencias –tanto técnicas como blandas– que el sector empresarial ve como esenciales en los profesionales del campo, además de las dificultades más comunes en el proceso de incorporación al ámbito laboral. Esta información es esencial no solo para incrementar la posibilidad de empleo de los graduados, sino también para guiar el diseño del contenido de los programas de estudio y robustecer las relaciones entre las universidades y las empresas.

En este contexto, el propósito de esta investigación es establecer las habilidades laborales más requeridas por las compañías del Estado de Tlaxcala para los graduados en mercadotecnia y, a su vez, examinar los principales obstáculos a los que se enfrentan al ingresar al sector laboral. Mediante un análisis descriptivo y transversal, el objetivo es proporcionar una perspectiva diagnóstica que facilite la creación de estrategias de optimización en la educación y en la incorporación al ámbito laboral de los nuevos expertos en marketing.

### ***Marco teórico***

Ferrel y Hartline (2012) definen la mercadotecnia (*marketing*) como: “el proceso de planear y ejecutar la idea, la fijación de precios, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales” (p. 7). Lo anterior sostiene que es una función de la organización que aspira a proporcionar mayor valor a los clientes, con el objetivo de obtener beneficios para la organización y los grupos interesados. Por su parte, Kotler y Armstrong (2012) afirman que “el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros” (p. 6).

Con el progreso tecnológico y la pandemia de covid-19, que afectó a todo el mundo, resulta imprescindible que las compañías empleen instrumentos o métodos para analizar su entorno cambiante y así identificar las demandas de sus consumidores. Es en este punto donde el marketing emerge como un instrumento crucial para que las compañías, sus productos y sus marcas sean reconocidas y, de esta manera, poder atraer la atención y lealtad de los consumidores.

Actualmente, el marketing se ha transformado en un aliado casi indispensable para las empresas de cualquier tamaño a la hora de ingresar a nuevos mercados, tanto a nivel nacional como internacional. Esto se debe a que hoy en día, gracias a la tecnología, se vuelve más accesible, añadiendo valor a la administración y transformándose en una ventaja competitiva.

Por lo tanto, los avances digitales y de tecnología avanzada en marketing están transformando radicalmente tanto a los consumidores como a los mercadólogos; quienes ahora necesitan conocer el uso correcto de las tecnologías emergentes en informática, información, comunicación y transferencias, y establecer una adecuada relación con sus clientes y asociados en esta nueva era digital (Carter y Yeo, 2017).

Ahora bien, sobre la mercadotecnia como disciplina estratégica en entornos de cambio, ha presentado una evolución importante en las últimas décadas, tanto como campo de estudio como práctica profesional (Kotler y Keller, 2016). En un inicio se centraba en la promoción de productos y servicios, actualmente es un área clave para generar valor dentro de las organizaciones. Este desarrollo ha ido de la mano con las economías de mercado y los cambios en los consumidores, quienes hoy son más participativos en la creación de experiencias.

Grönroos (2006) también resalta que actualmente el marketing abarca procesos complejos, como el análisis de datos, la investigación de mercados, la gestión de marcas, relaciones con los clientes y la creación de contenidos estratégicos. Por tanto, el marketing moderno

no está limitado a transmitir valor, sino a participar activamente en su desarrollo a través de relaciones duraderas con los públicos más importantes.

Estos cambios se intensificaron con la Cuarta Revolución Industrial, que trajo consigo elementos como el comercio electrónico, la inteligencia artificial, datos masivos y automatización de procesos. Por consiguiente, dichos cambios exigen a los especialistas no solo competencias técnicas, sino también habilidades de razonamiento estratégico, liderazgo, creatividad, análisis crítico y comunicación digital (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2019).

En América Latina y en México específicamente, estos cambios también han modificado las exigencias de los perfiles profesionales. Las empresas ahora solicitan no solo expertos en medios tradicionales, sino habilidades para adaptarse a plataformas digitales, responder rápidamente los cambios del entorno y desarrollarse en entornos complejos. De esta forma se ha generado un desbalance entre lo que las instituciones de educación proponen y lo que el mercado laboral exige, resaltando la necesidad de actualizar los programas de estudios, integrar nuevas tecnologías y mejorar la relación entre escuelas y el sector empresarial (Muñoz, 2012; Botero et al., 2021).

Además de lo anteriormente mencionado, no existe un acuerdo sobre cuáles son las habilidades y capacidades más necesarias para insertarse en el mercado laboral (en el área de mercadotecnia). Esto dificulta a la empresa la contratación de personal capacitado y a los egresados avanzar en sus carreras (Botero et al., 2021).

De esta forma, la educación superior en México enfrenta el reto de formar egresados que puedan enfrentarse a los nuevos retos de un mercado cada vez más competitivo, donde el avance tecnológico exige nuevas habilidades (Muñoz, 2012) anticipándose a los cambios para brindar más y mejores oportunidades para los graduados (Dettmer, 2004).

Las compañías demandan perfiles de dos tipos: por un lado, profesionales altamente especializados con formación muy particular (Zalbanza, 2001, como se citó en Hernández y Terán, 2026) y, por esta razón, la tendencia a desarrollar cada vez más programas de especialización. En contraste, existen compañías que requieren perfiles derivados de programas de educación más completos, con conocimientos de diversas disciplinas y la habilidad de concentrarse en diversas temáticas, a los que se les denomina perfiles más globales o integrales (Álvarez et al., 2022). Este perfil resulta bastante atractivo en especial para las pequeñas y medianas empresas (pymes), que no pueden contratar únicamente a expertos.

El problema se intensifica en áreas con estructuras corporativas más pequeñas, donde las pymes requieren perfiles profesionales polivalentes capaces de realizar funciones operativas, técnicas y estratégicas al mismo tiempo. En estas circunstancias, tal como sucede en Tlaxcala, el desafío para los graduados en mercadotecnia es aún

más grande, ya que deben exhibir flexibilidad, iniciativa y habilidad para ajustarse para entrar y permanecer en el ámbito laboral.

### ***Contexto. La empleabilidad en México***

Una vez más, es crucial apreciar el desarrollo de habilidades laborales con el objetivo de tener mayor certeza en el éxito profesional; así como la realización personal y social de los alumnos y del sector productivo, que cada vez más demuestra la importancia de destinar espacios a la formación profesional de los estudiantes.

De esta forma, los nuevos contextos en los que se incorporan los graduados en marketing requieren una robusta educación profesional adaptada a las demandas de mercados cada vez más competitivos. Esto demanda que el profesional emplee sus capacidades de una forma inteligente para poder competir de forma competitiva en el mercado laboral (Hernández et al., 2007; Solé-Moro et al. 2018).

Los empleadores requieren de profesionales capacitados que los respalden para implementar una administración eficaz en sus entidades. Por lo tanto, existe un interés por entender qué habilidades profesionales y laborales los empleadores esperan que tengan los graduados del programa académico de mercadotecnia.

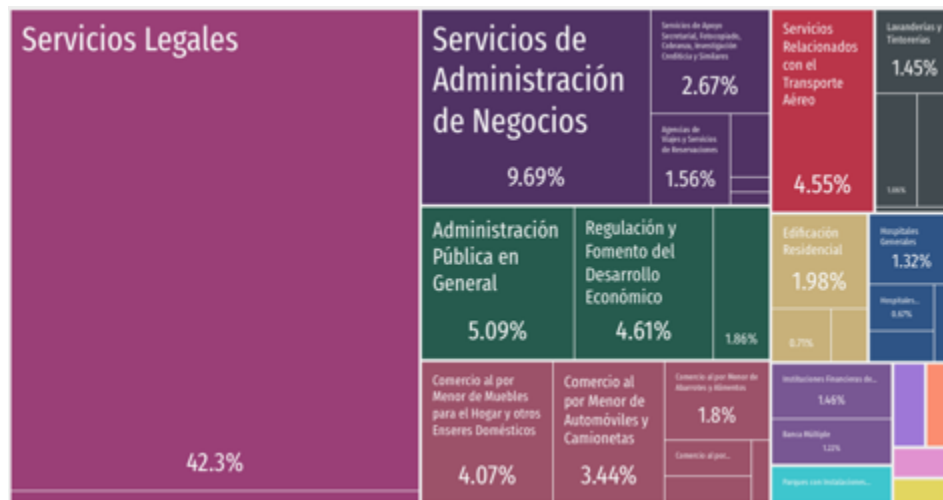
De acuerdo con la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), durante el tercer trimestre de 2024 se registraron 271.000 individuos empleados como Administradores y mercadólogos, lo que representa una disminución del 5,54 % en comparación con el segundo trimestre de 2024 (287.000). Las entidades federativas con la mayor cantidad de administradores y mercadólogos fueron la Ciudad de México con 78.000, el Estado de México con 34.300 y Nuevo León con 28.600 (Secretaría de Economía, 2025).

En comparación con el primer trimestre de 2021 y el tercer trimestre de 2024, las Ciudades de México y Nuevo León experimentaron las mayores variaciones positivas, con un incremento de 14k (22 %) y 8,99k (45,7 %), respectivamente. En contraste, las fluctuaciones negativas se intensificaron en el Estado de México y Jalisco, registrando una reducción de 17,9k (34,3 %) y 10,2k (48,9 %), respectivamente.

Durante el mismo periodo las entidades federativas con mejores salarios promedio para administradores y mercadólogos fueron Nayarit (\$18,1k MX), Campeche (\$18k MX) y Chiapas (\$17,5k MX). Comparando el primer trimestre de 2021 y el tercer trimestre de 2024, las variaciones salariales positivas fueron mayores en Nayarit y Tlaxcala con un aumento de \$15,1k MX (498 %) y \$6,32k MX (171 %), respectivamente.

Según información del Observatorio Laboral de México (OLA), hasta el mes de marzo de 2025 existen 150.336 graduados de la carrera de mercadotecnia y publicidad empleados en todo el país, de los cuales el 89,4 % se encuentran ubicados en el sector privado. La

Figura 1 presenta la ubicación de administradores y mercadólogos en diversas industrias y áreas económicas.



## Figura 1

### Distribución de administradores y mercadólogos por industria.

*Nota.* Tomado de Secretaría de Economía, Gobierno de México (2024)

Como se puede observar, la mayoría de los administradores y mercadólogos se encuentran laborando en servicios legales (42,3 %), servicios de gestión de negocios (9,69 %) y administración pública en general (5,09 %).

Sin embargo, a pesar de que el panorama a nivel nacional parece bastante positivo, en el Estado de Tlaxcala la situación es distinta. Según datos del INEGI, en 2019, el Estado contaba con un total de 89.076 entidades con 334.495 individuos trabajando en ellas. La mayoría de las empresas pertenecen al sector comercio, el 31,8 % a los servicios, el 16,7 % a las manufacturas y el 1 % al resto de las actividades económicas.

Del total de negocios, el 97,7 % pertenecen a la categoría Micro (cero a diez personas ocupadas); el 2,2 % corresponde a las pymes (11 a 250 personas) y el 0,1 % a las grandes (superior a 251 personas).

Estas estadísticas pueden representar un problema para el egresado en mercadotecnia. Por las características de las empresas en el Estado, son pocas las que tienen el puesto de mercadotecnia incorporado de manera formal y oficial en su estructura organizacional y, aunque muchas pymes han comenzado a incorporar actividades de mercadeo, las condiciones aún son bastante precarias u ofrecen poca seguridad laboral.

No obstante, actualmente Tlaxcala se posiciona como eje de desarrollo económico en el país, a través del primer Polo de Desarrollo Económico federal en la entidad, que tiene como objetivo impulsar sectores como el automotriz, metalmecánico y textil. Según el Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027, este proyecto buscará fomentar la actividad exportadora y fortalecer las cadenas productivas

para desarrollar proveedores locales, estimando la creación de 5000 empleos formales impulsando así el crecimiento económico de la región. Resulta relevante pues abre la puerta para que más profesionistas puedan encontrar oportunidades de trabajo sin salir de su Estado. De ahí que sea importante contar con los perfiles que esta industria demanda en dichos sectores.

### *Perfiles más buscados en el área de marketing*

Desde hace años se determinó que el incremento anual de graduados universitarios supera al crecimiento anual de la economía del país y, aproximadamente, el 80 % de todos los profesionales se agrupan en 20 profesiones. Esto ha creado un mercado poco eficiente para brindar oportunidades y ha forzado a los graduados universitarios a trabajar en puestos que no necesitan un elevado nivel de especialización (Hernández, 2004).

Las competencias y habilidades desarrolladas durante la formación académica juegan un papel crucial en la empleabilidad de los egresados. Por tanto, se deben considerar tanto las habilidades blandas como las técnicas que actualmente están siendo más demandadas para el egresado en mercadotecnia.

Por ejemplo, Ramírez y Manjarrez (2022) definen las habilidades blandas como las inherentes a las personas, requeridas para realizar de manera eficiente su labor en relación con su profesión. En cambio, las habilidades duras se adquieren de acuerdo con lo que específicamente el profesional demanda, y se adquieren a través de formación y estudios que redundan en su destreza técnica operacional.

Las dos clases de competencias se requieren de manera recíproca y complementaria. Entonces, para que una organización laboral logre el éxito, sus miembros deberán utilizar las dos clases de competencias mencionadas previamente (Velázquez, 2023; Rincones, 2023).

Es crucial destacar que las habilidades laborales son cambiantes y se desarrollan en función del mercado y el entorno social. Durante el periodo 2021-2023 se registraron variaciones significativas en la oferta y demanda de trabajo, lo que generó un aumento en la demanda de profesionales con no solo competencias técnicas, sino también habilidades blandas. Estas competencias incluyen: comunicación asertiva, empatía, flexibilidad y solución de conflictos, fundamentales para preservar o robustecer el ambiente laboral y potenciar la eficacia de los empleados, impactados por las acciones preventivas del Gobierno nacional en el trabajo a distancia (Varona y Ramos, 2023).

La mercadotecnia como profesión no está exenta de este fenómeno: gracias a la pandemia de covid-19 muchas empresas se vieron obligadas a migrar al entorno digital, y con esto, comenzaron a buscar profesionistas que pudieran desarrollar estrategias digitales para el posicionamiento de marcas en un entorno digital.

Según un estudio publicado en marzo de 2024 por la revista *Ad Age*, una tendencia en aumento en la contratación de perfiles mercadológicos; además del desarrollo de estrategias tradicionales; es la de roles complementarios, como los directores de servicio al cliente, quiénes, tradicionalmente, eran perfiles completamente distintos. También menciona que en sectores como el hotelero se han creado puestos como el de director comercial, quien abarca tanto áreas funcionales de marketing y ventas como el de servicio al cliente. Esto demuestra la necesidad de una visión multidisciplinaria en la gestión de la mercadotecnia y tácticas empresariales.

A pesar de las variaciones en el sector y las dudas, la necesidad de competencias especializadas en marketing continúa siendo elevada, lo que impulsa a las compañías a buscar opciones versátiles como la contratación de talento independiente.

## Metodología

El presente estudio se realizó con un enfoque cuantitativo, con un diseño transversal y descriptivo, con el objetivo de reconocer las habilidades laborales más requeridas por el sector empresarial del Estado de Tlaxcala en los graduados de la licenciatura en mercadotecnia.

La población de referencia se constituyó por 37 empresas situadas en los corredores industriales de ciudad Xicohtécatl I y II; así como en la zona metropolitana de la capital del Estado de Tlaxcala, debido a que es donde se concentran el mayor número de empresas formalmente establecidas.

Con el objetivo de asegurar la pertinencia de las respuestas se determinó como criterio discriminativo que las empresas seleccionadas contaran con un departamento, área o puesto designado formalmente para el área de mercadotecnia dentro de su estructura organizativa. Esto garantizó que las empresas participantes tuvieran la experiencia en la contratación, supervisión o evaluación de dicho personal.

Ya que no existe un registro público que agrupe a todas las compañías con departamentos formales de marketing en la organización, se efectuaron visitas exploratorias, donde se pudo encontrar que solo 37 empresas cumplían con el criterio fijado; por lo que se decidió realizar un censo que abarcara todos los casos presentes en el universo determinado.

Para la recolección de datos, se diseñó un cuestionario estructurado compuesto por 15 preguntas, distribuidas en secciones que abordan aspectos clave de la demanda laboral en mercadotecnia, tales como:

- Competencias y habilidades requeridas.

- Nivel de demanda y perspectivas de contratación.
- Habilidades más demandadas.
- Problemas recurrentes en el perfil contratado.
- Actividades desarrolladas.

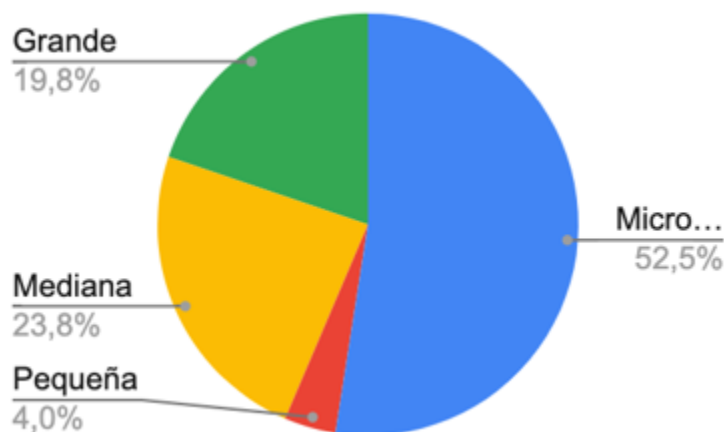
El cuestionario fue sometido a una prueba piloto con un grupo reducido de empresas para evaluar su claridad y pertinencia. Posteriormente, se realizó un análisis de confiabilidad del instrumento mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0,856, lo que indica un alto nivel de consistencia interna y confiabilidad del instrumento.

Las encuestas fueron aplicadas de manera presencial y en línea, durante el primer trimestre de 2025, asegurando en todo momento el anonimato de las respuestas y el uso exclusivo de los datos para fines académicos.

Es importante mencionar que los resultados no corresponden a una muestra estadística pequeña ni representa una debilidad metodológica, al tratarse de un rasgo estructural propio del mercado empresarial del Estado de Tlaxcala, donde la mayoría de las empresas son micro o pequeñas y no disponen de un departamento formal de mercadotecnia. Como resultado, las 37 encuestas aplicadas representan a la totalidad de casos existentes que cumplen con los criterios establecidos y, dichos resultados, muestran el fenómeno en su contexto real y particular.

## Resultados

Sobre el tamaño de las empresas, el 52,9 % de las encuestadas son micro, seguidas de medianas (23,5 %) y grandes empresas (15,7 %). Esto indica que la demanda laboral para mercadólogos podría centrarse en negocios pequeños y medianos (Figura 2).



**Figura 2**

Tamaño de la empresa

En lo relacionado con el lugar de operación, el 37,3 % de las empresas opera en zonas metropolitanas, mientras que el 23,5 % tiene un alcance nacional, y el 17,6 % internacionalmente (Figura 3). Estas estadísticas permiten visualizar que la mayoría de las empresas tienen un alcance global; aquellas de gran tamaño en el Estado se encuentran en corredores industriales, además de que, al ser Tlaxcala un Estado en su mayoría manufacturero, le permite tener operaciones incluso a nivel internacional. Esto señala una oportunidad para que los egresados adapten sus habilidades según el ámbito de operación de las empresas.

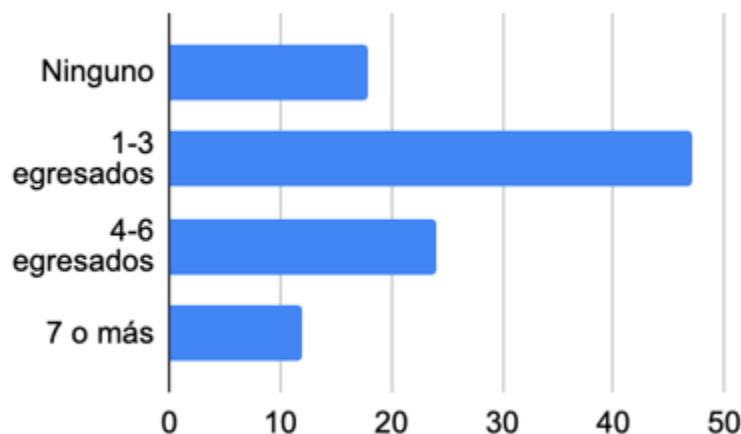


**Figura 3**

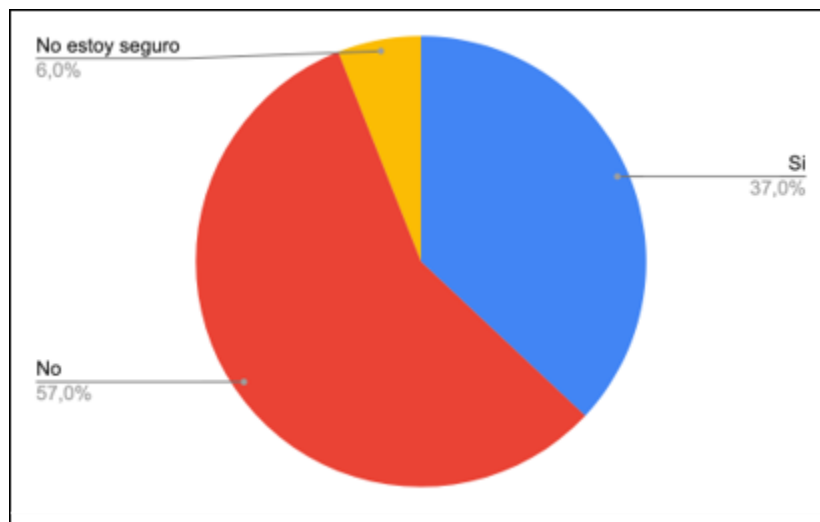
Lugar de operación

Ahora bien, sobre la contratación de egresados, el 47,1 % de las empresas ha contratado entre uno y tres egresados en los últimos 12 meses, mientras que el 23,5 % ha contratado entre cuatro y seis. Sin

embargo, el 37,3 % (Figuras 4 y 5) no planea contratar más en el próximo año, mostrando una necesidad de aumentar la conexión entre egresados y empleadores. Esto también responde al número tan limitado de empresas que actualmente tienen el puesto de mercadotecnia en sus organigramas, además de la creciente tendencia en contratación de talento independiente.



**Figura 4**  
Contratación de egresados



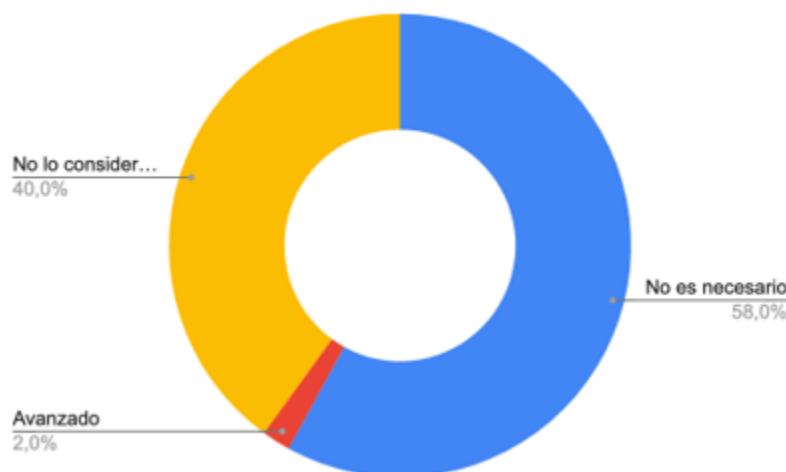
**Figura 5**  
Futuras contrataciones

Sobre el tipo de contratación, solo el 27,5 % de las empresas ofrece tiempo completo, lo cual refleja que muchos trabajos son temporales o parciales. El 72,4 % restante no quiso contestar, lo que podría indicar que las condiciones laborales y contractuales de los que ocupan esos puestos no son las más indicadas (Figura 6).



**Figura 6**  
Tipo de contratación

Por otra parte, en lo relacionado con el nivel de inglés, a pesar de que la mayoría de las empresas laboran a nivel nacional e incluso internacional, el 58,8 % señala que el idioma no es necesario para desarrollar sus actividades (Figura 7), solo un 2 % considera como requisito un nivel avanzado de inglés. Esto puede deberse a que la mayoría de las actividades de mercadeo en dichas empresas no requieren de trato directo con clientes o proveedores, pues la mayoría de ellas tienen sus estrategias comerciales desarrolladas por la matriz.



**Figura 7**  
Nivel de Inglés

Como problemas recurrentes, la baja adaptación al entorno laboral (96,1 %) y las altas expectativas salariales (41,2 %) son las principales preocupaciones. También se destaca la necesidad de prácticas

profesionales más prolongadas (90,2 %) y habilidades técnicas específicas (35,3 %) (Tabla 1).

**Tabla 1**  
Problemas recurrentes

| Problema                      | Porcentaje |
|-------------------------------|------------|
| Baja adaptación               | 96,1       |
| Expectativas salariales       | 41,2       |
| Falta de habilidades técnicas | 35,3       |
| Falta de experiencia          | 29,4       |

Como se puede observar en la Tabla 2, sobre las áreas clave para los egresados, la competencia más demandada es la investigación de mercados, con un 29 % de las respuestas y un alcance del 100 % de los casos. Esto señala que casi todas las compañías ven esta competencia como fundamental. Las relaciones públicas (18,2 %) y el marketing digital (17,6 %) también son de gran importancia, abarcando el 62,7 % y el 60,8 % respectivamente de los casos.

Las competencias con menor demanda son *branding* (8 %), ventas y desarrollo de negocios (5,1 %), y publicidad (9,1 %) tienen menor peso en la demanda, cubriendo entre el 17,6 % y el 31,4 % de los casos. Esto podría indicar que las empresas priorizan habilidades estratégicas y técnicas por encima de las creativas. Aunque las empresas destacan ciertas áreas, la suma total de los porcentajes de casos (345,1 %) sugiere que se buscan profesionales con múltiples habilidades combinadas, en lugar de una especialización estricta en un solo tema.

**Tabla 2**  
Conocimientos más necesarios para los egresados

| Conocimiento solicitado         | %    |
|---------------------------------|------|
| Investigación de mercados       | 29   |
| Publicidad                      | 9,1  |
| Marketing digital               | 17,6 |
| Relaciones públicas             | 18,2 |
| Branding                        | 8    |
| Ventas y desarrollo de negocios | 5,1  |
| Gestión de campañas             | 13,1 |

De las actividades que desarrollan en sus puestos laborales, en la Tabla 3 se muestra que el posicionamiento en *Search Engine*

*Optimization* (SEO) y *Search Engine Marketing* (SEM) es la actividad con mayor actividad, constituyendo el 83,3 % de las situaciones. Esto señala que las tácticas de posicionamiento en buscadores son fundamentales en las compañías, posiblemente debido al aumento de relevancia del marketing digital.

Por su parte, análisis de mercado (18,5 %) y narración de historias (17,7 %) también son tareas significativas, surgiendo en el 50 % y 47,9 % de los casos respectivamente. Esto evidencia la importancia de entender a los consumidores y establecer una conexión con ellos mediante relatos convincentes.

Las actividades menos demandadas son la gestión de redes sociales (7,7 %) y publicidad pagada (12,3 %) tienen menor representación, siendo realizadas en el 20,8 % y 33 % de los casos respectivamente. Esto podría indicar una transición hacia estrategias orgánicas o más enfocadas en contenidos específicos.

A su vez, diseño gráfico (13,1 %) tiene una representación moderada, cubriendo el 35,4 % de los casos, esto implica que en la gran mayoría de los casos, al mercadólogo se le pide que desarrolle actividades que no están del todo dentro de su perfil. Así, se puede observar que las empresas no se limitan a una sola actividad; más bien, combinan varias estrategias para lograr sus objetivos.

**Tabla 3**  
Actividades desarrolladas

| Actividad desarrollada | %    |
|------------------------|------|
| SEO/SEM                | 30,8 |
| Diseño gráfico         | 13,1 |
| Redes sociales         | 7,7  |
| Estudio de mercado     | 18,5 |
| Storytelling           | 17,7 |
| Publicidad pagada      | 12,3 |

En lo relacionado con las habilidades blandas más demandante, liderazgo (31 respuestas), constituye el 30,4 % de las menciones totales y es solicitada por el 70,5 % de las compañías. Esto evidencia que las compañías aprecian a los aspirantes con habilidades para dirigir equipos, administrar proyectos y tomar decisiones estratégicas. Por su parte, comunicación efectiva (22 respuestas), representa el 21,6 % y es significativo para el 50 % de las situaciones. La habilidad para comunicar mensajes de forma nítida y convincente es crucial en puestos de marketing, donde la interacción con clientes, equipos internos y asociados es habitual.

El trabajo en equipo representa el 19,6 % de las respuestas, siendo relevante para el 45,5 % de las empresas. La colaboración es clave en las empresas que buscan alcanzar objetivos comunes a través de sinergias (Tabla 4).

**Tabla 4**  
Habilidades blandas

| <b>Habilidad Blanda</b>  | <b>%</b> |
|--------------------------|----------|
| Trabajo en equipo        | 19,6     |
| Creatividad e innovación | 15,7     |
| Capacidad de análisis    | 2        |
| Comunicación efectiva    | 21,6     |
| Liderazgo                | 30,4     |
| Adaptabilidad            | 10,8     |

### **Discusión: nivel de demanda y perspectivas de contratación**

El alto porcentaje de micro y pequeñas empresas (mipymes), más del 97 % del sector empresarial en Tlaxcala (INEGI, 2019), interviene en el desarrollo de los perfiles profesionales requeridos. La limitación en presupuesto y personal por parte de estas empresas obligan a demandar mercadólogos con perfiles polivalentes, que sean capaces de desarrollar trabajos en diferentes áreas, ya sea actividades como la administración de redes sociales o de diseño gráfico, que si bien no son parte fundamental de su ejercicio profesional, se ven obligados a dominar dichas actividades. Esto reafirma lo mencionado por Álvarez et al. (2022), quién subraya la importancia del aumento en la demanda de profesionales integrales con formación multidisciplinaria, en especial cuando las empresas no pueden contratar perfiles especializados en una sola área. Chaffey y Ellis-Chadwick (2019). Este comportamiento coincide con lo reportado en estudios latinoamericanos, donde la empleabilidad en áreas administrativas y de marketing suele caracterizarse por esquemas flexibles y, en algunos casos, precarios (Botero et al., 2021).

#### ***Habilidades más demandadas***

Resalta también la importancia de las habilidades blandas, como el liderazgo, comunicación efectiva y el trabajo en equipo como competencias básicas para integrarse al mercado laboral. Estos datos coinciden con los estudios desarrollados por Varona y Ramos (2024) y Velázquez (2023), quienes destacan la importancia estratégica de las competencias. Además, estos hallazgos se alinean con tendencias globales; por ejemplo, el World Economic Forum (2023) identifica

habilidades como la adaptabilidad, el pensamiento analítico y la colaboración como esenciales en el mercado laboral actual.

Sin embargo, mientras que en estudios como el de Carter y Yeo (2017) se observa un peso más equilibrado entre habilidades técnicas y blandas, el presente estudio muestra una mayor inclinación hacia las competencias socioemocionales, especialmente el liderazgo, lo cual podría explicarse por la estructura empresarial del Estado de Tlaxcala, caracterizada por la predominancia de micro y pequeñas empresas, donde los profesionales tienden a asumir múltiples roles y responsabilidades.

De esta forma, los resultados indican que el desarrollo de habilidades blandas no solo complementa la formación técnica, sino que se convierte en un factor clave de diferenciación en el mercado laboral; especialmente, en entornos donde la interacción, la toma de decisiones y la capacidad de adaptación son fundamentales para el desempeño profesional.

En cuanto a las habilidades técnicas necesarias, el estudio revela que la investigación de mercados no solamente es la destreza más solicitada (29%), sino que sobresale por estar presente en todos los casos analizados (100 %), lo que señala que todas las compañías involucradas la ven como una competencia esencial. Esto indica que, sin importar el tamaño o la industria de la compañía, hay un acuerdo total en cuanto a la necesidad de tener habilidades analíticas que posibiliten entender al mercado y apoyar la toma de decisiones estratégicas. Además, el marketing digital (17,6 %) y las relaciones públicas (18,2 %) son también de gran importancia, pues están presentes en el 60,8 % y el 62,7 % de las compañías, respectivamente.

Este descubrimiento concuerda con lo que Chaffey y Ellis-Chadwick (2019) propusieron, subrayando que el marketing contemporáneo se basa en comprender al cliente y analizar datos. Carter y Yeo (2017) indican, de forma parecida, que las habilidades analíticas son un elemento fundamental en la educación del mercadólogo actual. El World Economic Forum (2023) también ha señalado el pensamiento analítico como una de las competencias más requeridas en el ambiente laboral actual a nivel global.

Sin embargo, que la investigación de mercados llegue a tener una presencia del 100 % en este estudio es un resultado especialmente significativo, pues excede lo reportado en otras situaciones, donde la demanda tiende a concentrarse en varias competencias sin un consenso definido. Esto indica que, en el caso de Tlaxcala, las compañías ponen un gran énfasis en disminuir la incertidumbre a través del análisis del entorno, probablemente como reacción a las restricciones de estructura y a la intensa competencia en los mercados locales.

### *Problemas recurrentes en el perfil contratado*

No obstante, a pesar de que la demanda de especialistas en mercadotecnia sigue en aumento, existen retos importantes, como la baja capacidad para adaptarse al entorno laboral, la falta de experiencia en entornos reales y las altas expectativas salariales que rebasan las ofertas de las empresas locales. Esto nos permite observar una falta de integración entre la educación universitaria y las demandas reales de las empresas, hecho que Muñoz (2012) menciona, al referirse a la importancia de mantener una relación más estrecha entre los planes de estudio y el mercado laboral. En este contexto, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) destaca la necesidad de promover modelos educativos basados en competencias y aprendizaje continuo, que permitan a los estudiantes adaptarse a entornos laborales dinámicos (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2019).

Que solo el 27,5 % de las empresas en el Estado brinden trabajo de tiempo completo en esta área hace evidente que el mercado laboral en el Estado es precario y poco estructurado, lo que puede generar una baja motivación en los egresados y dificultades para integrarse al sector empresarial en su área de estudio. Por tal motivo resulta importante desarrollar los vínculos entre escuelas y empresas, para desarrollar estrategias que permitan a los egresados seguir desarrollándose en su entorno profesional en ambientes laborales reales.

Por último, a pesar que muchas empresas son de carácter internacional, el idioma inglés no resultó ser una competencia solicitada para el mercadólogo en el Estado, lo que podría significar que las actividades de mercadeo en el Estado, aún están dirigidas a tareas internas o administrativas, lo que podría brindar al egresado una oportunidad para adquirir habilidades lingüísticas que les permita acceder a mercados internacionales y tener una ventaja competitiva respecto a egresados de otros Estados.

### *Actividades desarrolladas*

Con respecto a las actividades desempeñadas, se observa que los egresados participan en funciones diversas que exceden su perfil de formación tradicional, como el diseño gráfico, gestión digital y posicionamiento SEO/SEM.

Este fenómeno refleja una tendencia hacia la polivalencia profesional, especialmente en contextos donde predominan las micro y pequeñas empresas. En este sentido, Álvarez et al. (2022) señalan que los perfiles integrales con formación multidisciplinaria resultan altamente valorados en organizaciones con recursos limitados, donde se requiere que un mismo profesional desempeñe múltiples funciones.

A nivel internacional, el World Economic Forum (2023) destaca que los entornos laborales actualmente demandan profesionistas con habilidades híbridas, que sean capaces de combinar conocimientos

técnicos, digitales y estratégicos. Además, la transformación del trabajo impulsa la necesidad de perfiles más flexibles y adaptables, especialmente en empresas de menor tamaño (OECD, 2019).

### *Análisis integral*

A nivel internacional, organismos como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2021) han enfatizado la necesidad de replantear la educación superior bajo un enfoque centrado en el desarrollo de competencias integrales, la formación práctica y la vinculación con el entorno productivo. Estos planteamientos coinciden con los resultados del presente estudio, los cuales sugieren la urgencia de fortalecer los vínculos entre universidades y empresas, así como de rediseñar los programas educativos para responder no solo a las necesidades globales, sino también de manera más efectiva a las necesidades del contexto regional.

En síntesis, los resultados no solo confirman tendencias identificadas en la literatura nacional e internacional, sino que también aportan evidencia empírica sobre las particularidades del mercado laboral en Tlaxcala, destacando la importancia de generar estrategias educativas y empresariales que reduzcan la brecha entre formación académica y empleabilidad.

## **Conclusiones**

Los resultados permiten identificar que el mercado laboral en Tlaxcala demanda profesionales en mercadotecnia con perfiles integrales, capaces de combinar habilidades técnicas y blandas. La investigación confirma que competencias como la investigación de mercados, marketing digital y liderazgo son altamente valoradas por el sector empresarial.

También se identifican retos importantes en la inserción laboral, como la baja adaptación al entorno profesional, la falta de experiencia práctica y expectativas salariales irreales. Esto hace evidente una brecha entre la formación académica y las necesidades reales del mercado.

En este contexto, resulta necesario trabajar en la vinculación entre la universidad y las empresas, promoviendo prácticas profesionales más extensas y modelos educativos orientados a la realidad laboral. Por último, se subraya la importancia de desarrollar investigaciones regionales que permitan comprender las particularidades del mercado y diseñar estrategias formativas más pertinentes para cada contexto.

## Referencias

- Álvarez, J., Yepes-Zuluaga, S. y Montes-Granada, W. F. (2022). Competencias sociales, emocionales e interculturales como parte fundamental del perfil integral de estudiantes de pregrado. *El Ágora USB*, 22(1), 168-178. <https://doi.org/10.21500/16578031.4836>
- Botero, M., Arrieta, P., Mesa, S. y Álvarez, D. (2021). Análisis de competencias laborales en estudiantes. *Revista CIES*, 33-54.
- Carter, S. & Yeo, A. (2017). Undergraduate Perceptions of the Knowledge, Skills and Competencies Required of Today's Practicing Marketer. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 7(3), 240-260.
- Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing* (7th ed.). Pearson.
- Dettmer, J. (2004). Globalización, convergencia y diferenciación de la educación superior: Una revisión teórico-conceptual. *Revista de la Educación Superior*, 33(4), 45-66.
- Ferrell, O. C. & Hartline, M. (2012). *Marketing strategy* (5th ed.). Cengage Learning.
- Grönroos, C. (2006). On Defining Marketing: Finding a New Roadmap for Marketing. *Marketing Theory*, 6(4), 395-417. <https://doi.org/10.1177/1470593106069930>
- Hernández, R., Fernández-Collado, C. y Baptista, P. (2007). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, E. (2004). *Mercado laboral de profesionistas en México*. ANUIES.
- INEGI. (2019). *Censos económicos 2019*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14th ed.). Pearson.
- Kotler, P. & Keller, K. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Muñoz, L. (2012). Enfoque por competencias y mercado de trabajo. Nuevas tendencias para la educación universitaria. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 12(2), 1-30.
- OECD. (2019). *OECD Skills Outlook 2019: Thriving in a Digital World*. OECD. <https://doi.org/10.1787/df80bc12-en>
- Ramírez, M. y Manjarrez, N. (2022). Habilidades blandas y habilidades duras, clave para la formación profesional integral. *Revista de Ciencia Sociales y Económicas*, 6(2), 27-37. <https://doi.org/10.18779/csye.v6i2.590>
- Secretaría de Economía. (2025). *Reporte laboral de administradores y mercadólogos en México*. Gobierno de México.

- Solé-Moro, M., Sánchez-Torres, J. y Argila-Irurita, A. (2018). Competencias profesionales en marketing: un análisis del mercado laboral. *Revista de Investigación en Marketing*, 15(2), 45-60.
- UNESCO. (2021). *Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education*. UNESCO.
- Varona, J. y Ramos, M. (2024). Competencias laborales blandas de alto impacto en egresados universitarios. Un estudio descriptivo. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (71), 245-275. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n71a11>
- Velázquez, C. (2023). Compilación sobre habilidades blandas en las empresas. *Temas & Matices*, 17(29), 47-48.
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>

### Información adicional

*redalyc-journal-id: 7763*



**Disponible en:**

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=776386219004>

Cómo citar el artículo

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante  
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la  
academia

ACELA TREVERA DÁVILA

**Expectativas del sector empresarial sobre las  
competencias de egresados en mercadotecnia en  
Tlaxcala, México**

*Expectations of the Business Sector Concerning the Competencies of  
Marketing Graduates in Tlaxcala (Mexico)*

*Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*  
vol. 8, núm. 1, p. 1 - 15, 2026  
Fundación Universitaria San Mateo, Colombia  
[rcca@sanmateo.edu.co](mailto:rcca@sanmateo.edu.co)

**ISSN-E:** 2711-0931

**ISSN-L:** 2711-0931

**DOI:** <https://doi.org/10.52948/rcca.v8i1.1336>