



REVISTA DIGITAL  
ISSN: 2395-9711  
VOLUMEN 7, N° 1 Noviembre 2019

# MEMORIAS CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA

[www.congresoinvestigacion.com](http://www.congresoinvestigacion.com)

SECCIÓN NEGOCIOS



MEMORIAS CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA, Año 7, No. 1, Enero - Diciembre 2019, es una publicación anual editada por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Ave. Eugenio Garza Sada 2501, C.P. 64849, Monterrey, N.L. México, Tel.(614)439-5000, [www.congresoinvestigacion.com](http://www.congresoinvestigacion.com), [investigacion.chi@itesm.mx](mailto:investigacion.chi@itesm.mx). Editor Responsable: Elías Solís Rivera. Reserva de Derechos uso exclusivo No. 04-2018-092718291900-203, ISSN 2395-9711, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor, calle Puebla 143, Col Roma, Delegación Cuauhtémoc. C.P. 06700. Responsable de la última actualización de este número, Departamento de Investigación del Tecnológico de Monterrey Campus Chihuahua, Ing. Elías Solís Rivera, Calle H. Colegio Militar, 4700, Col. Nombre de Dios, Chihuahua, Chih. C.P. 31300, fecha de última modificación 17 de Enero del 2020. El editor no necesariamente comparte el contenido de los artículos, ya que son responsabilidad exclusiva de los autores. Se prohíbe la reproducción total o parcial del contenido, ilustraciones y textos publicados en este número sin la previa autorización que por escrito emita el editor.

El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey es un sistema universitario que tiene como misión formar personas íntegras, éticas, con visión humanística y competitivas internacionalmente en su campo profesional, que al mismo tiempo sean ciudadanos comprometidos con el desarrollo económico, político, social y cultural de su comunidad y con el uso sostenible de los recursos naturales. La misión incluye programas de investigación y desarrollo.

### **Consejo Editorial**

*Director del Tecnológico de Monterrey Campus Chihuahua*  
Dr. Rodolfo Julio Castelló Zetina

*Director de la Escuela de Negocios*  
Ing. Ivone Juárez Barco

*Director de la Escuela de Ingeniería y Ciencias*  
Dr. Alberto Aguilar González

*Director de la Escuela de Ciencias Sociales, Humanidades y Arquitectura*  
MC. Diego Grañena Puyo

*Director de la Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud*  
Dr. Antonio Anival González Saldívar

*Director Editorial y del Área de Investigación*  
MCP. Elías Solís Rivera

*Edición*  
MA. María Cristina Torres Espinosa

**Revista anual publicada por:**  
Tecnológico de Monterrey Campus Chihuahua  
Heróico Colegio Militar 4700 Col. Nombre de Dios C.P. 31300  
Chihuahua, Chih., México  
Teléfono: (614) 439-5000 Ext. 5525  
<http://www.chi.itesm.mx>  
[investigacion.chi@itesm.mx](mailto:investigacion.chi@itesm.mx)

# Índice

5	Los impactos de la rotación de personal: un estudio de caso	5
33	Representación social del empresario en estudiantes de negocios en Ciudad Juárez, México.	16
34	Perspectivas sobre el acoso laboral: un enfoque cualitativo	23
39	Causas de la informalidad en las pequeñas empresas en el comercio ambulante “Lucero” en Ciudad Juárez, Chihuahua, México	29
40	Desarrollo de mercado para la exportación de la marca de sotol Tzotollin del Estado de Chihuahua a Santiago de Chile	34
58	Rancho Eco turístico “Cabañas El Puente” en Nacozeni de García, Sonora.	47
59	Estudio Netnográfico del comportamiento de comunidad de marca en Facebook de la industria tequilera en México.	54
62	Los Roles Funcionales y su impacto en el diseño y fabricación de equipos de ensamble en áreas productivas de una empresa de inyección de plástico en Chihuahua	68
78	Factores de cambio organizacional: comparación entre empresas del corredor comercial y empresas de Cuauhtémoc	80
92	Fundamento teórico sobre la importancia del desempeño financiero y riqueza socioemocional para la innovación de PYMES familiares con orientación emprendedora en Ciudad Juárez	92
104	El costo promedio ponderado de capital como herramienta de valoración objetiva para el financiamiento de las mipymes en ciudad Juárez	99
107	La industria 4.0 en la arquitectura organizacional y la gestión del capital humano	109
130	Aportación del turismo al PIB de Hidalgo del Parral	118

## MEMORIAS CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA

136	Competencia social, creatividad y personalidad de jóvenes emprendedores.	123
138	Estrategias Especulativas con Opciones Financieras	135
150	Generación y análisis de indicadores de medición de la competitividad para Hidalgo del Parral	143
154	Panorama del Sector Apícola del Estado de Chihuahua: Análisis de Tendencias para el Periodo de 2006 a 2016	148
188	Costo de oportunidad que genera la aversión al riesgo entre renta fija y renta variable	155
211	Diagnóstico del cluster metalmeccánico del corredor comercial en cuauhtémoc, chihuahua. Iniciativa Moned	163
231	Acoso laboral (mobbing) en las PYMES del Estado de Querétaro	171
236	Migración y Turismo, su impacto en las ciudades fronterizas: caso Agua Prieta, Sonora	178
272	Percepción de los alumnos de la FCA UACH acerca de la Reforma a la LFT en 2019	186
286	¿ROX o NPS? Métricas del servicio al cliente	198

## Los impactos de la rotación de personal: un estudio de caso

The impacts of staff turnover: A case study

### Héctor Enrique Escobar Olguín

Instituto Tecnológico Superior de San Pedro de las Colonias, México,  
[hector.escobar@tecsanpedro.edu.mx](mailto:hector.escobar@tecsanpedro.edu.mx)

### Giovanni Guerrero Rendón

Instituto Tecnológico Superior de San Pedro de las Colonias, México,  
[giovanni.guerrero@gestion.tecsanpedro.edu.mx](mailto:giovanni.guerrero@gestion.tecsanpedro.edu.mx)

### Sara Ivette López Gamboa

Instituto Tecnológico Superior de San Pedro de las Colonias, México,  
[sara.lopez.16@gestion.tecsanpedro.edu.mx](mailto:sara.lopez.16@gestion.tecsanpedro.edu.mx)

**Línea temática:** Negocios

---

### Resumen

En la presente investigación, se analizaron los impactos de la rotación de personal operativo que presenta una empresa metalmeccánica; Según los antecedentes realizados, se determinó que ingresan 32 trabajadores y desertan 26 en promedio al mes. Dando como resultado un índice de rotación de personal de más del 80%. Para la identificación de las causas o factores, la investigación se desarrolló en dos momentos: El primero se conformó por 3 preguntas abiertas. El segundo, lo constituyen 15 oraciones basadas en las respuestas obtenidas del primer estudio. Se empleó la escala de Likert (Nunca, Casi Nunca, Indeciso, Casi Siempre, Siempre), para una mejor precisión en los resultados. Finalmente, la investigación arrojó que tres son las principales causas que generan la rotación de personal: tiempos de producción muy largos, sueldo y ausencia de capacitación de gente nueva.

### Abstract

In the present investigation, the impacts of the rotation of operative personnel presented by a metalworking company were analyzed; According to the background, it was determined that 32 workers enter and desert 26 on average per month. Resulting in a staff turnover rate of more than 80%. To identify the causes or factors, the investigation was developed in two moments: The first was made up of 3 open questions. The second is 15 sentences based on the answers obtained from the first study. The Likert scale (Never, Almost Never, Undecided, Almost Always, Always) was used for better accuracy of results. Finally, the investigation showed that three are the main causes that generate staff turnover: very long production times, salary and lack of training for new people.

**Palabras clave:** Recursos humanos, rotación de personal, contratación, reclutamiento.

**Key words:** Human resources, staff turnover, hiring, recruitment.

## 1. Introducción

Como se menciona en el resumen de este documento la rotación de personal se ha presentado frecuentemente en la empresa Metálicos Mayran y con un porcentaje por arriba del 80% esto quiere decir que es un porcentaje alarmante, por lo que se decidió estudiar ya no solo las causas que tiene la deserción de personal en la empresa sino conocer los impactos que esta genera; tomando en cuenta las múltiples consecuencias generadas como lo son económicas, falta de motivación, entregas a destiempo; etc. La rotación de personal se puede generar por múltiples factores, algunos de ellos es el salario, el transporte, el clima laboral, motivación, relación con los jefes, horarios y condiciones de trabajo. Todos estos factores no son particulares en una sola área sino también en los diferentes departamentos de la empresa.

Se cree que, dicha situación se da en la empresa a causa de la insatisfacción laboral por lo que se pretende conocer sus impactos para la organización y a su vez dar conocer basado en las encuestas aplicadas conocer cuáles son las principales medidas que se pueden tomar según los empleados de la empresa para disminuir la rotación de personal.

## 2. Desarrollo

### 2.1 Marco teórico

En toda empresa debe esperarse un cierto grado de rotación de personal que es saludable para la organización, pero suele ser costoso y por lo tanto los empresarios están interesados en mantenerla en un nivel bajo. En el momento en que se evidencian problemas en la estabilidad laboral que afectan el ejercicio diario, es imprescindible indagar las causas de dichos elevados niveles. Usualmente atrás de una alta rotación laboral se ocultan problemas con el liderazgo, la motivación, la satisfacción laboral, el trabajo en equipo, entre otros. (López, 2011)

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal. Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos. (Flores, J. L., & M. H., 2008)

Estos autores dan a conocer que la rotación de personal se da ya que no hay relación alguna entre clima organizacional y satisfacción laboral. Esta afirmación que ellas hacen se ve en las encuestas que se aplicaron a los trabajadores de la empresa ya que el personal manifiesta que no está satisfecho con su trabajo y su sueldo

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo con la finalidad de conocer la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos y operativos de una Pequeña Empresa Familiar de la industrial metal-mecánica ubicada en Monclova, Coahuila, a fin de proporcionar al directivo de la empresa, sugerencias de cambio, de reforzamiento y/o de mejora. Para la realización de este estudio se determinó que la Muestra fuese por consenso, formada por 20 trabajadores a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado, tipo escala de Likert, para diagnosticar el clima organizacional se utilizó el "Modelo Organizacional de Seis Casillas de Weisbord" (1976), compuesto por 35 ítems correspondiente a 7 variables, y para medir la satisfacción laboral se rediseño el instrumento de JSS de Spector (1985), que consta de 40 reactivos considerándose 10 variables. (Peña, Díaz, & Carrillo, 2014) Hernan y Littlewood hablan en su revista que en la Rotación de Personal se identificaron variables de tipo afectivo y cognitivo las cuales son satisfacción en el trabajo, búsqueda de empleo y entre otras. Estas variables afectan o modifican los porcentajes de rotación de personal

La investigación realizada para identificar la relación de La Rotación de Personal con variables de tipo afectivo y cognitivo (Apoyo Organizacional Percibido. Compromiso Organizacional, Satisfacción en el Trabajo, Búsqueda de Empleo e Intención por Permanecer) encontró que las

medidas de estas variables no tienen relación con la rotación en una institución financiera mexicana. A raíz del estudio, se procedió a examinar los reactivos de cada uno de los instrumentos utilizados y se reconstruyeron cuatro instrumentos que tienen una validez discriminante satisfactoria, de acuerdo con un análisis factorial confirmatoria. Por otro lado, se obtuvo un Modelo de Rotación de Personal, mediante el modelamiento de ecuaciones estructurales, que explica el 20% de la varianza de la Rotación Voluntaria de Personal de una institución financiera mexicana. (Herman & Littlewood )

Chávez y Mendieta (2013) mencionan que al haber rotación de personal da como resultado colocar en un puesto a personas que no están aptas para el trabajo ya que es la única opción.

La rotación laboral y sus causas fundamentales (la inestabilidad laboral) generan consecuencias negativas para cualquier organización, dichas consecuencias se agudizan cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante, lo cual provoca que en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones. (Chávez, Hernández Chávez, & Mendieta Ramírez, 2013)

Mientras que Mendoza opina que no solo tiene costes para la empresa sino que además en la elaboración y calidad del producto y en sus tiempos tanto de fabricación como de entrega.

Se entiende por rotación de personal cuando un empleado abandona un puesto por cualquier causa y éste es ocupado por otra persona que se contrata. La alta rotación de personal no sólo representa un costo importante para la empresa sino que también tiene impacto significativo en la rentabilidad futura porque no garantiza una calidad uniforme, ni permite entregar el servicio o el producto a tiempo y ser competitivo en costos. (Mendoza, 2003)

Mientras que Orozco y Ojeda atribuyen que el impacto que tiene el personal va más allá de darse a la tarea de contratar a alguien, si no afectando a la producción.

Las organizaciones se han dado cuenta, que el costo de la rotación de personal no solo implica pagar un anuncio o el servicio de una agencia de colocación, los costos más fuertes se dan en los procesos producción y de servicios desajustados por la inestabilidad del personal. (Orozco & Ojeda Hidalgo, 2017)

Estos autores mencionan que en las empresas existe ausentismo de los trabajadores porque ellos pueden presentar algún problema de salud

El ausentismo laboral ha sido entendido como la no asistencia al trabajo por un periodo de uno o más días laborales, considerado como una problemática de salud con un creciente interés por su impacto en la calidad de vida, salud mental del trabajador, economía y competitividad organizacional. ( Tatamuez, Dominguez, & Matabanchoy, 2018)

Para contreras, Jiménez y Sánchez una forma para reducir la rotación de personal es con los programas de capacitación ya que los ayuda a capacitarse y así sentirse mejor capacitados para su desempeño laboral.

El mayor beneficio de llevar a cabo programas de capacitación, como estrategia de desarrollo de los empleados, es la obtención de un mayor desempeño del proyecto en todos sus aspectos, al producir una mejora del trabajo en equipo, lograr que el personal cuente con las habilidades y competencias necesarias, y reducir las tasas de rotación del personal. (Contreras, Jiménez Almaguer, & Sánchez Tovar, 2015)

Para Miranda el contar con personal capaz y calificado en un determinado puesto de trabajo hace que una empresa tenga un plus que el resto de la competencia no tiene, es por ello que, en la actualidad se ha vuelto fundamental el retener al personal capacitado en un mercado donde el robo de talentos está a la orden del día.

La retención del personal es un desafío actual. Para muchos cargos calificados la demanda laboral superó a la oferta, provocando lo que se ha denominado la guerra por los talentos. El requerimiento de destrezas, capacidades o competencias del "saber hacer" se convierte en uno de los activos empresariales más importantes: no solo se limita a cargos técnicos específicos sino a una necesidad organizacional conjunta, capaz de generar una ventaja competitiva con respecto a la competencia. (Miranda, 2009)

Para esto Días, Aismeth, Gonzales y Vázquez creen que el motivar el personal los hará más productivos mejorando su desempeño y reduciendo la rotación de personal.

La motivación para el personal operativo de la empresa, es fundamental para el desarrollo de sus actividades, únicamente se debe fortalecer esta herramienta para lograr que los colaboradores lleguen a tener un mejor desempeño laboral en su área de trabajo. (Díaz, Aismeth, Gonzáles, & Vázquez, 2019)

La autora Margarita Zavala explica en esta revista que la satisfacción laboral se relaciona demasiado con el desempeño de cada uno de los trabajadores de la empresa. Metalicos Mayran debe implementar algún programa para tener a su trabajador satisfecho y también que le agarre amor o cariño a la empresa

La satisfacción laboral se ha relacionado con el desempeño y, en los servicios de salud, con la calidad de la atención que se brinda. Los objetivos: Establecer el grado de satisfacción laboral e identificar los factores asociados al personal de enfermería de cuatro instituciones de salud pública de atención terciaria. El personal de enfermería en las instituciones encuestadas tiene un nivel de satisfacción laboral medio a alto, la identificación de los factores de insatisfacción y satisfacción es importante para establecer mejoras en la calidad de la atención médica. (Zavala, 2012).

En la presente investigación se realiza un análisis a las evaluaciones de clima organizacional y de desempeño laboral de una empresa del Estado; de este proceso de análisis y con base en los resultados de una entrevista aplicada a los directivos de la organización, así como en la revisión teórica de estas dos variables y su relación entre sí, se determinan los aspectos del clima organizacional que afectan en mayor medida a los resultados de los funcionarios. Se propone a la entidad un plan de mejoramiento enfocado en dos estrategias que influirán directamente el desempeño laboral a través de la intervención de las variables del clima organizacional que le afectan negativamente y así lograr que esto a su vez se vea reflejado en el alcance de los objetivos tanto individuales como corporativos. (Cubillos, Camilo, & Reyes, 2014)

Estos 3 autores explican que la motivación hacia el personal es un factor muy importante ya que si los empleados están motivados y se sienten a gusto con la empresa su desempeño laboral traerá muchos beneficios. Por ello se debe de estar al pendiente de todos los factores internos y externos para dar una mejor motivación. En la empresa donde se realizó esta investigación los trabajadores no están nada motivados y para empezar a disminuir la rotación sería haciendo algunas actividades de motivación tanto para operadores como administrativos

En el presente artículo se abordará el tema de la motivación laboral como un componente esencial para cualquier organización, resaltando así que es un factor muy importante. A partir de este tema derivó una problemática que se analizará a lo largo del artículo, la problemática a abordar a continuación será la influencia que tiene los factores internos y externos en la motivación, y como esta a su vez se relaciona con cumplimiento de los objetivos por parte de los trabajadores hacia la organización, de igual forma mostrar algunas pruebas que sirven de instrumento para medir como se encuentran los factores externos e internos de cada empleado en relación a su motivación laboral. (García, Londoño, & Ortiz, 2016)

Para Aristega, Jordán y Huilcapi el personal es la esencia de la empresa, es el capital humano el más importante, y el alma de esta es por ello que al existir rotación de personal es un problema que afecta a las empresas desde hace muchos años.

La rotación de personal elevada es un peligro apremiante para la empresa, tanto por los enormes costos económicos, como por los negativos efectos que genera, es poco o nada lo que se ha hecho para resarcir los daños causados a la gestión empresarial, debido a la alta tasa de rotación de personal que se viene evidenciando en los últimos años.

El capital humano es quien realmente está en el campo de batalla día a día, generando ideas, produciendo bienes y servicios, cerrando negocios y contratos, y logrando satisfacer las necesidades que demanda la sociedad. Sus competencias, su conducta, y actitudes se han

constituido en la empresa como la clave de mejoras constantes. (Aristega, Jordán Baque\*, & Huilcapi Masacón, 2017)

El autor Salazar dice que el talento que posee el capital humano es fundamental en una empresa, haciéndolas más competentes en el mercado y gracias a él las empresas pueden llegar a lograr sus objetivos.

En la actualidad la rotación de personal y el absentismo son dos variables que están presentes en todas las organizaciones, teniendo un efecto heterogéneo en cada una de ellas. El talento humano hace que las organizaciones sean productivas y competitivas, por lo cual se hace ineludible el compromiso del trabajador con su organización, desvirtuando cualquier conflicto que deteriore su estadía en la empresa. (Collana-Salazar, 2015).

Estos autores en su revista platican que todos los administradores de una empresa deben de invertir en sus trabajadores ya que ellos son el elemento más importante y además darles oportunidad para mejorar en su trabajo ya sea poniéndoles retos nuevos. En Metálicos Mayran la última inversión que tuvieron hacia los trabajadores fue hacer un comedor en el cual todos los trabajadores puedan comer tranquilos y a gusto La empresa debe ver a sus empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización. Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización.

Los administradores deben considerar que el personal talentoso puede abandonar la organización aunque su salario sea adecuado. El trabajador generalmente necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo. Es responsabilidad del administrador reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades. (Garza, Abreu, & Tamez, 2009)

## **2.2 Planteamiento del problema**

Según antecedentes sobre investigaciones desarrolladas previamente, se manifiesta un alto índice de rotación de personal en la empresa. Por cada 10 ingresos, 8 dejan la empresa en un periodo comprendido en un mes.

## **2.3 Método**

La presente investigación se desarrolló bajo el tipo de estudio explicativo ya que está dirigido a responder cual es el impacto negativo que tiene la rotación de personal, se centra en explicar que consecuencias genera el fenómeno en una empresa de fundición, así como las causas que la generan.

La investigación se realizó en la empresa Metálicos Mayran la cual se dedica a la realización de piezas metálicas. Para poder ser llevada a cabo este proyecto se acudió a la ya mencionada compañía solicitando el permiso pertinente y apoyo para la aplicación de los cuestionarios e información necesaria. La población fue de 11 personas, las cuales pertenecen a las áreas de recursos humanos, supervisores y jefes de área. Se les aplico 2 cuestionarios, uno de 3 preguntas abiertas en las cuales el encuestado expresa su opinión de como la rotación de personal afecta a la planta, se analizaron y graficaron, dando como resultado costos en la empresa, tiempos de producción muy largos y la capacitación de gente nueva. Los administrativos dieron a conocer las siguientes posibles soluciones para reducir la rotación de personal: aumentar los sueldos, mejorar la inducción, concientización y capacitación; mejorar el ambiente laboral y la seguridad en el área del trabajo. El segundo está conformado por 15 oraciones basadas en las respuestas obtenidas del primer estudio, utilizando la escala de Likert (Nunca, Casi Nunca, Indeciso, Casi Siempre, Siempre) para responder; se analizó este último instrumento para poder graficarlos y detectar el impacto negativo de la deserción de personal en

la planta. Los 3 principales resultados arrojados fueron: tiempos de producción muy largos, costos altos en la empresa y capacitación de gente nueva. Se utilizaron técnicas cualitativas para el primer cuestionario siendo el más apropiado, por ser preguntas abiertas y no era posible tabularlas pues estaban en desorden y no todos los encuestados perciben de la misma manera. Mientras que la segunda encuesta fue por método cuantitativo al ser medibles las respuestas de cada pregunta y graficadas para una mejor interpretación de la información. Finalmente los resultados de esta último instrumento fueron tabulados y mediante el método estadístico de correlación.

## 2.4 Resultados

En base a las encuestas realizadas fueron que la rotación de personal se podría disminuir haciendo algunas actividades para que los trabajadores estén más motivados y con ellos se pudiera crear la fidelidad hacia la empresa, además sería bueno tanto para la empresa como para el trabajador mejorar las condiciones de trabajo porque así el operador desempeñaría su labor con mayor comodidad y satisfacción de que su trabajo cuenta para la empresa

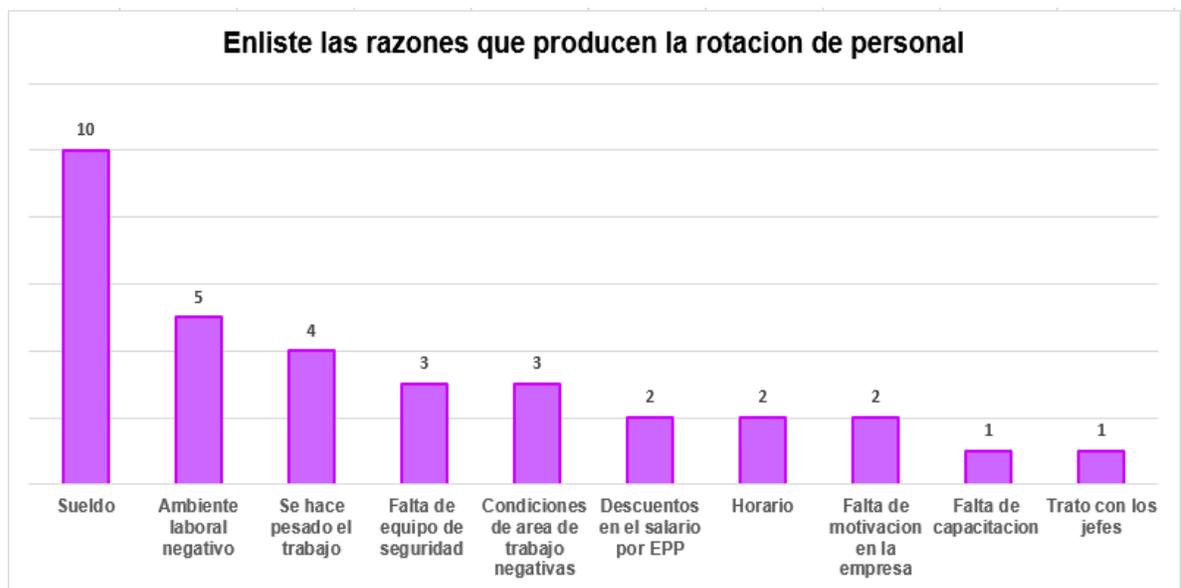
Al realizar este estudio su objetivo principal fue conocer el impacto de la rotación de personal para después hacerle conocer a la organización los resultados obtenidos.

Como se mencionó anteriormente se aplicaron dos encuestas para después analizar las respuestas y graficar cada una de las respuestas y conocer los principales efectos que genera la rotación de personal en Metálicos Mayran.

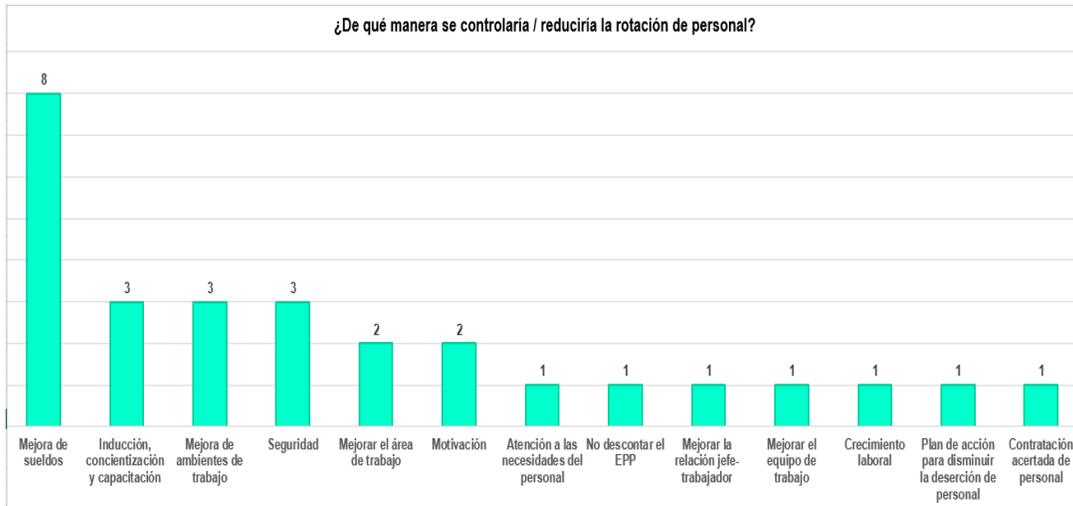
El primer instrumento contiene las siguientes preguntas:

- Enliste las razones que producen la rotación de personal.
- ¿De qué manera se controlaría/reduciría la rotación de personal?
- ¿Qué impacto negativo tiene la rotación de personal?

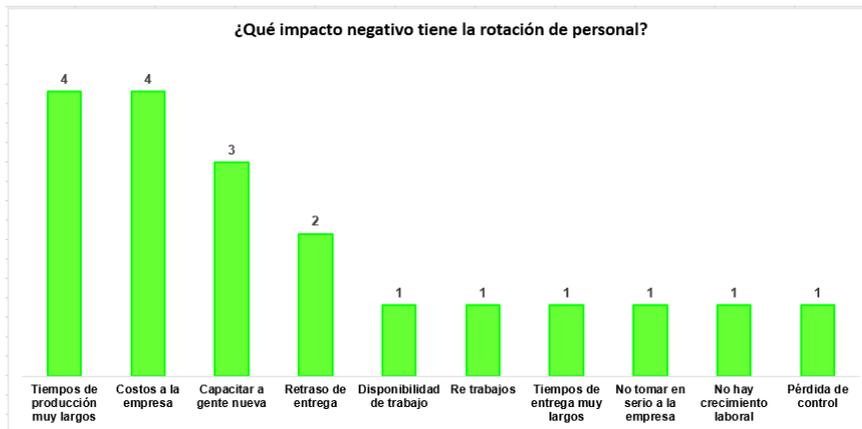
De los cuales se obtuvieron las siguientes 3 graficas.



Esta pregunta demostró que la principal razón por la cual existe rotación de personal fue el sueldo con un 30,3% esto quiere decir, que los encuestados perciben que el sueldo es el factor de más importancia para que los empleados del área operativa decidan renunciar y con el 3,03% están la falta de capacitación y trato con los jefes son las razones que menos influyen para que ocurra la deserción en el área de la empresa ya mencionada.



En esta grafica se logra apreciar que los administrativos eligieron que la mejor manera de controlar o reducir el índice de rotación de personal es mejorando el sueldo con un 28,5 % y contrario estuvo la atención a las necesidades del personal, no descontar el EPP, mejorar la relación jefe- trabajador, crecimiento laboral, plan de acción para disminuir la deserción de personal y la contratación acertada de personal con un 3,5%.



Basado en el grafico se logra ver que hay dos impactos negativos que tiene la rotación de personal los cuales son tiempos de producción y costos a la empresa con un 21,05% respectivamente lo que significa que según los entrevistados piensan que estos son los efectos más negativos para la empresa cuando hay deserción de operarios, por otro lado están las respuestas con menos importancia según su pensar con un 5,26% cada una y son: la disponibilidad de trabajo, re trabajos, tiempos de entrega muy largos, no tomar en serio a la empresa, no hay crecimiento laboral y pérdida del control.

El segundo instrumento fue extraído de las respuestas del cuestionario anterior y contiene 15 oraciones además de incluir cinco opciones de respuesta que son: Nunca, Casi Nunca, Indeciso, Casi siempre y Siempre.

1. El trabajo pesado.
2. La relación con el jefe.

3. La relación con los compañeros.
4. Aumentar el salario reduciría la rotación de personal.
5. Las condiciones del área de trabajo.
6. Realizar un trabajo que no le corresponde.
7. El no cumplir con la meta establecida.
8. Falta de capacitación.
9. Falta de equipo de seguridad.
10. Los horarios.
11. Motivar al personal.
12. Mejorar el ambiente de trabajo.
13. La mal selección de personal.
14. Atender las necesidades de los trabajadores.
15. Te es fácil salir adelante bajo los efectos del estrés.

Al haber aplicado esta dos encuestas se pasó a la realización del Alfa de Cronbach el cual significa que tan fiable es el instrumento aplicado y que tanto están correlacionadas cada una de las preguntas. En este caso es 0.71 lo cual está por arriba del rango de aprobación.

		K=	15	K-1=	14																
Encuestados	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA																				
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	SUMA					
E1	4	5	2	2	5	1	1	2	5	3	2	2	3	3	4	44					
E2	5	5	3	5	4	5	3	5	4	5	5	5	4	5	3	66					
E3	3	2	3	4	4	1	1	3	3	1	5	5	5	5	5	50					
E4	4	3	3	5	4	2	2	3	5	3	4	3	3	4	5	53					
E5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	2	5	4	4	5	5	60					
E6	4	5	5	5	2	4	1	5	4	1	5	4	3	5	5	58					
E7	3	2	3	5	4	3	2	5	5	2	4	4	5	4	5	56					
E8	3	3	3	5	3	1	1	2	2	2	4	4	3	5	5	46					
E9	4	3	3	5	5	3	1	3	3	3	4	4	3	5	5	54					
E10	2	2	2	5	4	1	1	3	2	2	4	4	5	5	5	47					
E11	2	2	2	4	4	1	1	4	3	2	5	5	3	5	5	48					
VAR.P	0.98	1.47	0.73	0.79	0.63	2.05	0.96	1.16	1.16	1.14	0.74	0.73	0.74	0.41	0.38	41.17					
14.07																					
ALFA DE CRONBACH	0.71																				

Después de conocer el Alfa de Cronbach se realizó la correlación entre cada pregunta, esto significa que tanta relación hay entre cada pregunta respecto a otra; cada uno de los resultados debieron salir con un resultado de 0,350, hubo algunas que salieron por debajo de este resultado esto quiere decir que tal vez la pregunta no es bien entendida por las personas.

CORRELACIÓN	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	ITEM 10	ITEM 11	ITEM 12	ITEM 13	ITEM 14	ITEM 15	ITEM TOTAL
ITEM 1	1.000	0.787	0.540	-0.075	0.063	0.760	0.675	0.109	0.405	0.502	0.039	-0.216	-0.252	-0.117	-0.502	0.696
ITEM 2	0.787	1.000	0.439	-0.283	-0.163	0.571	0.313	0.114	0.374	0.415	-0.158	-0.352	-0.450	-0.223	-0.630	0.424
ITEM 3	0.540	0.439	1.000	0.359	-0.673	0.670	0.327	0.396	0.099	-0.299	0.494	0.125	-0.124	0.332	0.173	0.615
ITEM 4	-0.075	-0.283	0.359	1.000	-0.457	0.369	0.085	0.449	-0.259	0.017	0.549	0.479	0.161	0.606	0.226	0.437
ITEM 5	0.063	-0.163	-0.673	-0.457	1.000	-0.211	0.075	-0.378	0.165	0.469	-0.496	-0.269	0.097	-0.422	-0.237	-0.198
ITEM 6	0.760	0.571	0.670	0.369	-0.211	1.000	0.678	0.660	0.284	0.389	0.435	0.223	0.007	0.242	-0.403	0.964
ITEM 7	0.675	0.313	0.327	0.085	0.075	0.678	1.000	0.243	0.188	0.387	0.333	0.109	0.206	0.079	-0.315	0.733
ITEM 8	0.109	0.114	0.695	0.449	-0.378	0.660	0.243	1.000	0.336	0.094	0.552	0.496	0.232	0.239	-0.224	0.704
ITEM 9	0.405	0.374	0.099	-0.259	0.165	0.284	0.188	0.336	1.000	0.302	-0.356	-0.496	-0.134	-0.765	-0.324	0.257
ITEM 10	0.502	0.415	-0.299	0.017	0.469	0.389	0.387	0.094	0.302	1.000	-0.206	-0.100	-0.188	-0.205	-0.816	0.390
ITEM 11	0.039	-0.158	0.494	0.549	-0.496	0.435	0.333	0.552	-0.356	-0.206	1.000	0.865	0.222	0.835	0.140	0.579
ITEM 12	-0.216	-0.352	0.125	0.479	-0.269	0.223	0.109	0.496	-0.496	-0.100	0.865	1.000	0.371	0.829	0.000	0.382
ITEM 13	-0.252	-0.450	-0.124	0.161	0.097	0.007	0.206	0.232	-0.134	-0.188	0.222	0.371	1.000	0.149	0.031	0.143
ITEM 14	-0.117	-0.223	0.332	0.606	-0.422	0.079	0.239	-0.765	-0.205	0.835	0.829	0.149	0.149	1.000	0.209	0.323
ITEM 15	-0.502	-0.630	0.173	0.226	-0.237	-0.403	-0.315	-0.224	-0.324	-0.816	0.140	0.000	0.031	0.209	1.000	-0.397
ITEM TOTAL	0.696	0.424	0.615	0.437	-0.198	0.964	0.733	0.704	0.257	0.390	0.579	0.382	0.143	0.323	-0.397	1.000

### 3. Conclusiones

Se concluye que la rotación de personal trae consigo impactos negativos como lo es tiempos de producción, re trabajos, retrasos de entrega y todas estas situaciones le generan a la empresa demasiados costos ya que al momento de que no cuenta con personal para sacar la producción establecida invierte en reclutamiento y capacitación. No siempre existe rotación de personal por las malas condiciones de la empresa sino que existen trabajadores que no les gusta trabajar demasiado tiempo en un mismo lugar.

En la empresa Metálicos Mayran la rotación de personal se hace presente por varios factores como: El salario, el horario, la relación con los jefes, condiciones de trabajo, trabajos pesados, entre otros, tales factores fueron otorgados por los mismos trabajadores de esta empresa ya que se les aplico una encuesta. Existe un porcentaje del 81.25% de rotación de personal cada mes en la empresa, nos damos cuenta que este porcentaje es muy alto y eso significa que algo se está haciendo mal con los trabajadores. Uno de los factores que también influye en que el trabajador decida renunciar es porque no se siente motivado ni satisfecho con la actividad que desempeña en su trabajo.

Dado que los costos a la empresa por el fenómeno de la movilidad de personal afectan de múltiples maneras, se sugiere que se tomen medidas para reducir la rotación de personal y así la empresa pueda sacar su meta establecida por medio de menos inversión a causa de este fenómeno y con esto convertir los re trabajos, los tiempos de producción largos y sobretodo los costos en algo positivo para la empresa a través de su capital humano.

Por otra parte se identificó que la rotación de personal se puede reducir mejorando el salario de los trabajadores, haciendo actividades para motivar al personal, implementando y mejorando la relación entre jefe y trabajador para así crear un ambiente de trabajo agradable, otro de los factores que se identificó para reducir la rotación de personal es dar buena capacitación a los nuevos trabajadores y siento que este factor es el que más influye en la rotación de personal en la empresa ya que cuando nosotros fuimos a aplicar las encuestas no ubicamos una área de capacitación. Todos estos factores ayudaran a los administrativos para que tomen decisiones y así puedan ver si los porcentajes de deserción en la empresa disminuyen y también los costos que esta puede llegar a generar.

Por ultimo nos dimos cuenta que nuestra hipótesis la cual es “La insatisfacción laboral aumenta la rotación de personal operativo” si se cumple ya que los trabajadores están insatisfechos con su salario y además no se sienten satisfechos con la relación que tienen con su jefe, además otro de los factores que hace que el trabajador se sienta así es que realiza actividades que no le corresponden.

## Referencias

- García, D. A., Londoño, C., & Ortiz, L. (2016). Factores internos y externos que inciden en la motivación. *Revista Electrónica Psicología, Psicoanalítica y Conexiones*.
- Lozano, G., & Tenorio, J. J. (2016). El sistema de control Interno: Una herramienta para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en el sector construcción. *Revista de Investigación de Contabilidad Accounting power for business*.
- Quintero, N., Africano, N., & Faria, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral. *Revista NEGOTIUM*, 33-51.
- Aristega, J. E., Jordán Baque\*, A., & Huilcapi Masacón, M. (2017). Gestión empresarial frente a la rotación de personal. *Observatorio Economía Latinoamericana. Eumed*, 16.
- Barajas Escamilla, M., & Sotomayor Yalan, M. (1995). Rotación de personal en la industria maquiladora de Tijuana; mujeres y condiciones de vida. *Mujeres migración y maquila en la Frontera Norte*, 189-213.
- Burnout, satisfacción laboral y bienestar en personal. (s.f.). *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*.
- Cabrera Piantini, A. R., Ledezma Elizondo, M. T., & Rivera Herrera, N. L. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Contexto*, 83-91.
- Collana-Salazar, Y. (2015). Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. *Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porras*, 10.
- Chávez, Y. H., Hernández Chávez, G., & Mendieta Ramírez, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 27.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Cd. de México: Mc Graw Hill.
- Contreras, C. A., Jiménez Almaguer, K. P., & Sánchez Tovar, Y. (2015). Percepciones del impacto de la capacitación, compensación y selección del personal en la eficiencia de los proyectos. *AD-MINISTER*, 23.
- Cubillos, B., Camilo, F., & Reyes, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *El Sevier*, 69-73.
- Díaz, M., Aismeth, A., Gonzáles, M., & Vázquez, Y. (2019). Evaluación y análisis de los indicadores de motivación laboral aplicada al personal operativo de restaurantes de comida rápida. *Gente Clave*, 14.
- Flores, R., J. L., A., & M. H., B. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 35.
- Garza, E., Abreu, L., & Tamez, H. (2009). Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico. *International Journal of Good Conscience*, 194-249.
- González Miranda, D. (2009). Estrategias de retención del personal una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Universidad EAFIT*, 45-72.
- Herman, F., & Littlewood, Z. (s.f.). Análisis factorial confirmatorio y modelamiento de ecuación estructural de variables afectivas y cognitivas asociadas a la rotación de personal. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*.
- Hernández Chávez, Y., Hernández Chávez, G., & Mendieta Ramírez, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y comunicación social*, 847-863.
- Jácome Moya, C. R. (2015). La rotación de personal y su incidencia en el desempeño laboral del área de producción en la florícola del cantón pillaro, provincia de Tungurahua.
- López, J. (2011). Propuesta para reducir la rotación de personal. *Revista Vinculando*, 7.

- Margarita, H. Z. (2012). Satisfacción laboral en personal de enfermería de cuatro instituciones de salud. *Enfermería universitaria*.
- Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 6.
- Miranda, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal. *Universidad EAFIT.* , 29.
- Orozco, D. G., & Ojeda Hidalgo, F. (2017). Branding laboral un factor considerado para la atracción y retención de personal en Celaya Guanajuato. *CPMARK Caderno Profissional de Marketing*, 14.
- Peña, M., Díaz, M. G., & Carrillo, A. (2014). Relación del clima organizacional y la satisfacción Laboral en una pequeña empresa familiar. *Revista Internacional Administración & Finanzas*.
- Reyes Flores, G., Máñez Guaderrama, A. I., Cavazos Arroyo, J., & Hernández Gómez, J. A. (2018). Contrato psicológico, agotamiento y cinismo del empleado: su efecto en la rotación del personal operativo en la frontera norte mexicana. *Contaduría y Administración*, 1-24.
- Sánchez Trujillo, M. G., & García Vargas, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et Technica*, 161-166.
- Sánchez Vidal, M. E., Cegarra Leiva, D., & Cegarra Navarro, J. G. (2010). ¿Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa? *Universia business review*, 100-115.
- Soto, R. R. (2016). Modelo neoliberal fracasado en México. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*.
- Vázquez, R. M. (2015). El salario mínimo y el empleo: Evidencia internacional y posibles impactos para el caso mexicano. *Economía UNAM*, 90-106.
- Vidal Salazar, M. D., Cordon Pozo, E., & de la Torre Ruiz, J. M. (2014). Impacto de los modelos de compensación flexible en la atracción y retención del talento. *Universia business review*, 14-37.
- Zavala, M. H. (2012). Satisfacción laboral en personal de enfermería de cuatro instituciones de salud.

## **Representación social del empresario en estudiantes de negocios en Ciudad Juárez, México**

Social representation of the employer in  
business students in Ciudad Juarez, Mexico

### **Evelyn Adriana Ramírez Córdova**

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, División Multidisciplinaria en Ciudad Universitaria, México,  
[adryeve2@gmail.com](mailto:adryeve2@gmail.com)

### **Ashley Angélica Acosta Díaz**

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, División Multidisciplinaria en Ciudad Universitaria, México,  
[ashleyaadiaz@gmail.com](mailto:ashleyaadiaz@gmail.com)

### **Dra. Fany Thelma Solís Rodríguez**

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, División Multidisciplinaria en Ciudad Universitaria, México,  
[fany.solis@uacj.mx](mailto:fany.solis@uacj.mx)

**Línea temática:** Negocios

---

### **Resumen**

El presente trabajo tiene como base la teoría de las representaciones sociales de Serge Moscovici. El objetivo principal de la investigación es conocer la perspectiva de la representación social del empresario con la que cuentan los estudiantes de negocios en Ciudad Juárez. Se aplicó una metodología cualitativa en dos fases. La primera, mediante una entrevista, y la segunda, a través de un grupo focal a diversos sujetos de estudio, ambas técnicas en estudiantes pertenecientes a un programa educativo en negocios.

Como método de análisis se empleó la técnica de red semántica natural, por lo que se realizó un diagrama a través de las palabras clave recopiladas de los mismos participantes. Lo anterior, dio como resultado cuatro ideas principales que se tienen acerca de la imagen del empresario. Algunas de ellas son: el conocimiento, la responsabilidad con la sociedad, las actitudes y las aptitudes con las que cuenta para lograr el objetivo en común en cualquier negocio, así como el éxito.

### **Abstract**

This work is based on the theory of the social representations of Serge Moscovici. The main objective of the research is to know the perspective of the social representation of the entrepreneur with which business students in Ciudad Juárez have. A two-phase qualitative methodology was applied. The first, through an interview, and the second, through a focus group to various subjects of study, both techniques in students belonging to an educational program in business.

As a method of analysis, the natural semantic networking technique was used, so a diagram was made through the keywords collected from the same participants. This resulted in four main ideas about the entrepreneur's image. Some of them are knowledge, responsibility to society, attitudes and skills to achieve the common goal in any business, as well as success.

**Palabras clave:** empresario, representación social, negocio.

**Key words:** entrepreneur, social representation, business.

## 1. Introducción

A lo largo de los años el término empresario suele aludir a ciertas perspectivas tanto físicas como intelectuales, dentro de las cuales destacan el portar un traje, un maletín, estar en un escritorio, laborar a través de su monitor, entre otras. Debido a diversos significados que se manejan del mismo, las diversas experiencias o prejuicios con los que cuenta cada estudiante de negocios suele indicar su propia representación social de lo que para él es un empresario.

Este estudio describe la perspectiva de los estudiantes de negocios en referencia al empresario con el objetivo de comprender la imagen o representación con la que se cuenta del mismo empresario. La investigación se enfoca únicamente a los estudiantes universitarios en Ciudad Juárez con un plan educativo relativo al ámbito de negocios.

## 2. Desarrollo

### 2.1 Marco teórico

El primer concepto por definir es la representación social, la cual postula la teoría del mismo nombre formulada por el psicólogo social Serge Moscovici en el año de 1961. En dicha teoría, el autor define la representación social como una modalidad del conocimiento cuyo objetivo es la elaboración de los comportamientos y la comunicación entre los individuos, también explica que suele ser una actividad donde los individuos se unen en un grupo o en una relación cotidiana donde surgen intercambios de ideas y liberan poderes de su imaginación.

Otro concepto es el de empresario, sin embargo, se encontró que existen un número significativo de concepciones tanto como autores que lo refieren. A continuación, se muestran algunas teorías que demuestran las diferencias entre autores.

La teoría del empresario-riesgo publicada en el libro "Riesgo incertidumbre y beneficio" de 1921 por el economista Frank Knight tiene un enfoque económico. Knight señala que un empresario es aquel que asume riesgos en las actividades económicas de una empresa basándose en los beneficios que puede generar para la misma, además menciona que un empresario y un director no son lo mismo debido a que este último solo se encarga de la gestión de la compañía.

A diferencia de la anterior, Joseph Schumpeter (1963) en su teoría del empresario innovador encuentra al empresario como alguien capaz de crear nuevas ideas. Este autor manifiesta que para tener éxito como empresario se debe tener la capacidad de innovar para diferenciarse y obtener mayores beneficios que los demás (Valencia y Patlán, 2011).

Por último, John K. Galbraith publicó en 2006 la teoría del empresario como tecnoestructura, esto significa que no lo ve como una sola persona que ordena en una compañía, sino como un conjunto de expertos de diferentes áreas que dirigen la empresa en conjunto. Esta teoría es reciente, por lo que tiene más relación con una perspectiva de trabajo en equipo o de forma corporativa.

Lo anterior, permite observar las distintas propuestas teóricas respecto al término empresario, derivadas de contextos también distintos y que continúan evolucionando hasta hoy dadas las nuevas formas de interrelación y trabajo entre las personas, así como de emprender en los negocios.

### 2.2 Planteamiento del problema

Ortiz, Herrera y Camargo (2008) señalan que el término empresario se encuentra representado de manera simbólica por los estudiantes en el ámbito de negocios, puesto que obtuvieron a través de su estudio distintas maneras de percibirlo debido a las experiencias personales, familiares, escolares y laborales de los mismos estudiantes. Influyen en la creación de sus ideas sobre el empresario los la propia opinión que tienen sobre las características del liderazgo y la visión de futuro, así como su expectativa en ámbitos tanto político, económico, moral como ético. Los

autores afirman que “el empresario es concebido como un líder, que puede proyectar el futuro con claridad y con una serie de capacidades que le permiten actuar sobre su entorno” (p.105). De acuerdo con Varela (2001) el concepto de empresario ha ido cambiando a lo largo del tiempo entre los distintos autores, sin que al momento exista una definición exacta. Por lo que, debido la amplia variedad de conceptos tanto las experiencias personales como laborales, así como el entorno escolar han ido formando la percepción que los estudiantes poseen de un empresario. Con el objetivo de obtener información que permita conocer si la imagen de los estudiantes coincide con la realidad del empresario y de la misma manera buscar si la idea que se posee es negativa o positiva, esta investigación tiene como pregunta ¿Cuál es la perspectiva de los estudiantes de negocios en Ciudad Juárez acerca del empresario?

### **2.3 Método**

Bajo la premisa de que el empresario es una persona que reúne ciertas características de gestión, los estudiantes universitarios recrean esa percepción de acuerdo con su contexto y condición socioeconómica, la cual se va completando de acuerdo con el contenido temático de las materias que cursan en su plan educativo de negocios, pues durante el trayecto escolar suelen hacer alusión a diversos factores relacionados con el empresario dentro de los contenidos de dichas materias.

El estudio tiene una metodología de tipo descriptivo, ya que “los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características” (Babbie,1979, p.43). Se decanta por un enfoque cualitativo y un paradigma constructivista, ya que “busca la complejidad de las opiniones en lugar de reducir los significados en algunas categorías o ideas, es decir la intención del investigador es dar sentido (o interpretar) los significados que otros tienen sobre el mundo” (Creswell 2013, p.109)

La temporalidad de la investigación es transversal, ya que se recolectará información en un tiempo determinado. En este caso, la recolección de información se realizó durante el bimestre agosto- septiembre del 2019. Para esto, se optó por una muestra no probabilística con los siguientes criterios de selección: los sujetos de estudio son estudiantes de programas de estudio relacionados con negocios pertenecientes a diversas instituciones de educación superior en Ciudad Juárez con edades que varían entre los 18 y 25 años.

La recolección de datos se efectuó en dos fases. La primera, consistió en una entrevista a cinco participantes, dos de ellos estudiantes de nivel principiante, dos de nivel intermedio y un estudiante de nivel avanzado en su programa de estudio. Dicha fase se llevó a cabo durante la primer semana de septiembre dentro de las instalaciones de la biblioteca central de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, para ello se solicitó un cubículo para mayor privacidad. La segunda fase comprendió la técnica de grupo focal con seis participantes, de los cuales dos pertenecen al nivel principiante, dos de intermedio y dos de nivel avanzado.

Como método de análisis se empleó la técnica de red semántica natural, por lo que se realizó un diagrama a través de las palabras clave recopiladas de los mismos participantes.

### **2.4 Resultados**

A continuación, se presenta la Figura 1 que incluye la recopilación de información de los participantes identificando su institución educativa, semestre que cursan, perspectiva con la cual se asocia su representación y las palabras clave mencionadas durante su discurso al momento de la entrevista.

**Figura 1. Información recopilada de los participantes**

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>	<b>SEMESTRE</b>	<b>PERSPECTIVA</b>	<b>PALABRA CLAVE</b>
UACJ	9°	Una persona con cualidades que ayuden a los demás, siendo visionario y capaz de desarrollar cualquier idea.	Visionario, Cultura emprendedora, liderazgo, motivación, perseverancia, éxito, cumplir ideas, economía, finanzas y psicología.
UACJ	1°	Una persona que maneja a un cierto grupo de personas con un objetivo en general.	Formalidad, líder, emprendedor, empatía, visionario, finanzas y contabilidad.
UTCJ	7°	Persona con bastante potencial, y mucho interés.	Formal, liderazgo, autonomía, metas, cumplimiento de ideales, empleabilidad, finanzas y recursos humanos.
UTCJ	4°	Aquella persona con dotes de liderazgo que pueda mover a la gente.	Actitud, formal, líder, oportunidades, alerta, éxito, RSE y Finanzas.
UACH	2°	Aquella persona que puede llegar a lograr su objetivo.	Visión, perseverancia, líder, congruente, Comunicador y RSE.
ITCJ	9°	Persona que lleve a su empleado hacia su misma visión.	Ética, visión, inteligencia social y emocional, sociedad, formal, financiero, enfoque, RSE, empleos y Beneficio.
ITCJ	9°	Una persona con fines de lucro de vestimenta y porte decente.	Ambición, Genera empleo, Fines de lucro, Toma de decisiones, Pequeña, mediana y grande empresas, Personas dependen de ellos, y Vestimenta decente.
Tecnológico de Monterrey	3°	Una persona a cargo de la dirección de una empresa (sin importar su tamaño), inclusive no el director, pero si parte de la línea gerencial o del comité ejecutivo.	Liderazgo, Dirección, Respeto, Soluciones, Capital, Visión, Desarrollo económico y Toma de decisiones.

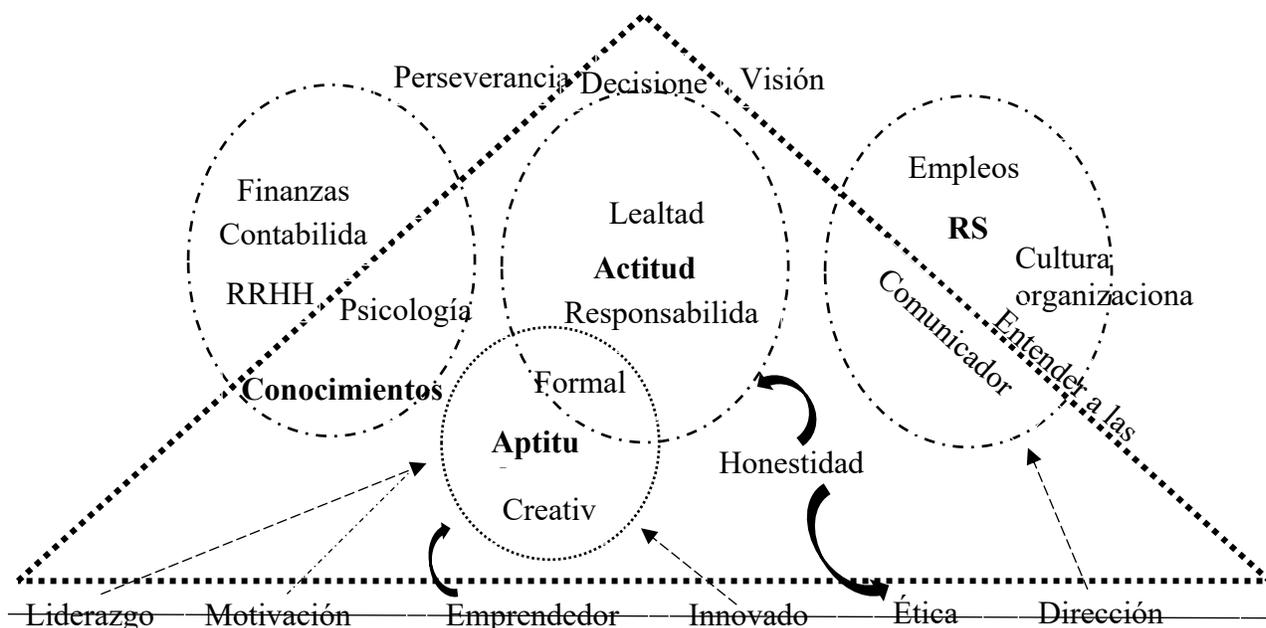
UACJ	1°	Es una persona de vestimenta presentable con alto nivel de conocimiento, innovador y creativo que es capaz de sacar adelante una empresa persona que tiene un negocio en marcha.	Vestimenta presentable, Lealtad, Honestidad, Responsabilidad, Adaptación, Razonamiento, Proactivo, Creativo Innovador, Visionario y Negocio.
UACJ	7°	Aquella persona que tiene negocios, una persona objetiva, que tiene la capacidad de llevar a cabo proyectos.	Empleos, Objetivos, Proyectos, Creativo, Innovador, Toma de decisiones, Enfrenta problemas, Soluciones, Lealtad, Actitud positiva, y líder.
UACJ	1°	Aquella persona que tiene una institución que tiene como propósito generar bienes y servicios, para obtener ganancias.	Liderazgo, empleo, actitud positiva, éxito, Genera bienes y servicios, y RSE.

Fuente: Elaboración propia

## 2.5 Discusión

Figura 2. Red semántica natural respecto a la representación del empresario





**Fuente: Elaboración propia**

La Figura 2 muestra la relación de palabras que de acuerdo con la interpretación de cada participante proporcionó en ambas fases de la metodología, así se estructuró la red semántica natural, en la cual se deduce que las principales ideas que se tienen respecto a un empresario son: el liderazgo, la motivación, la innovación, el emprendimiento, la ética y la dirección, mismos que se relacionan con los siguientes cuatro enfoques: las aptitudes con las que se presenta, las actitudes con las que colabora, los conocimientos que pone en práctica siendo uno de los fundamentales recursos humanos por el trato al personal, y por último, los diversos enfoques de organización con los que se cuenta la empresa. En conjunto con la perseverancia, el buen manejo de toma de decisiones y la visión tanto empresarial como personal consideran atraen el éxito del empresario.

### 3. Conclusión

Para los estudiantes, la idea que poseen de un empresario está basada en el éxito, que debe cumplir con un perfil de líder que motiva y es emprendedor. Así mismo, debe tener un buen control de la empresa mediante la dirección, y que además debe hacerlo con la ética de un administrador. Esto tiene relación con las cuatro fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. En relación con el conocimiento, se señalan áreas tales como recursos humanos, psicología, finanzas y contabilidad, mismas que se contemplan en la mayoría de los planes curriculares de los programas de negocios.

El papel que asocian de un empresario en la sociedad tiene que ver con generar empleo y formentar la economía, al igual que contar con una buena comunicación para entender a las personas y sus necesidades, sin dejar de lado la idea de establecer una buena cultura organizacional. En relación con las actitudes, se considera que el empresario debe formarse y ser leal a sus ideas y principios, así como tener una actitud responsable ante la sociedad y el medio ambiente. Finalmente, se considera que las principales aptitudes que caracterizan a un empresario son la creatividad y la formalidad debido a la imagen que representan de la misma empresa.

## Referencias

- Babbie, E. R. (1979). *The practice of social research*. California: Wadsworth.
- Blázquez A., Zaldívar, C., y Leite, E., (2018). El Emprendimiento ¿Actitud o como competencia del capital humano? Una mirada conceptual desde la universidad de Holguín, Cuba. *Holos*, 8, 109-137.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. Oaks, CA: SAGE.
- Lopes, M., Toson, M., Weissheimer, A., Büscher, A., y Backes, D. (2018). Emprendimiento social: Traducción de conocimientos y prácticas en estudiantes de enfermería brasileños. *Ciberindex*, (19),107-116.
- Valdez, J. L. (1998). *Las redes semánticas naturales, usos y aplicaciones en psicología social*. México: UAEM
- Medina, J. (2017). Representaciones sociales sobre el significado de emprendimiento en mujeres y hombres rurales. *Small Business International Review*, 1(1), 1-10.
- Ortiz, C., Herrera, B., y Camargo, D. (2008). Representaciones sociales sobre el empresariado en los estudiantes de pregrado de los programas de administración en Bogotá. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 16(2),161-172.
- Torres, M., Mendoza, L., Lara, Y., y Zazueta, J. (2016). Emprendimiento y su percepción en los estudiantes de la licenciatura en negocios y comercio internacionales. *VinculaTégica Efan*, (1), 1680-1700.
- Valencia P. y Patlán J. (2011). El Empresario innovador y su relación con el desarrollo económico. *Tec Empresarial*, 5(3), 21-27.
- Varela, R. (2001). *Innovación Empresarial*. Bogotá, Colombia: Prentice Hall

## **Perspectivas sobre el acoso laboral: un enfoque cualitativo**

Perspectives on workplace harassment: a qualitative approach

### **Salma Jetzabel Montiel Velázquez**

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México

[salmamontiel@hotmail.com](mailto:salmamontiel@hotmail.com)

### **Yareli Sughey Espinoza Hernandez**

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México

[yareli.sughey@gmail.com](mailto:yareli.sughey@gmail.com)

### **Dra. Fany Thelma Solís Rodríguez**

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México

[fany.solis@uacj.mx](mailto:fany.solis@uacj.mx)

**Línea temática:** Negocios

---

### **Resumen**

El acoso laboral o también llamado *mobbing*, se presenta mediante hostigamiento constante hacia uno o más trabajadores de la organización. El abuso se suele dar comúnmente de manera verbal y, en ciertas ocasiones, puede ser físico. Este tipo de acoso provoca inestabilidad laboral y afecta el clima organizacional. El objetivo de esta investigación es comparar las perspectivas que tienen los empleados y expertos acerca del acoso laboral en relación con lo establecido en la legislación mexicana. La presente investigación es de tipo descriptivo con un enfoque cualitativo y con temporalidad transversal, la técnica utilizada fue la entrevista estructurada. Los sujetos de estudio de este trabajo de investigación fueron cinco participantes, los cuales se dividieron en dos categorías: la primera constituida por tres sujetos voluntarios de 18 años en adelante, empleados de la industria maquiladora de distinto nivel jerárquico, y la segunda categoría, fueron expertos investigadores y empleados del área de recursos humanos de la industria maquiladora, capacitados para la resolución de conflictos o en su caso, hayan resuelto situaciones de este tipo.

### **Abstract**

Workplace harassment, or also called *mobbing*, is presented by constant harassment towards one or more workers in the organization. Abuse is commonly given verbally and can sometimes be physical. This type of harassment causes job instability and affects the organizational climate. The objective of this research is to compare the perspectives of employees and experts on workplace harassment in relation to the provisions of Mexican law. This research is descriptive in nature with a qualitative approach and with transversal temporality, the technique used was structured interviewing. The study subjects of this research work were five participants, which were divided into two categories: the first consisting of three volunteer subjects from 18 years and older, employees of the maquiladora industry of different hierarchical levels, and the second category, were expert researchers and employees of the human resources area of the maquiladora industry, trained for conflict resolution or in their case, have resolved situations of this type.

**Palabras clave:** Acoso laboral, perspectiva, clima laboral, legislación.

**Key words:** Mobbing, perspective, working setting, legislation.

## 1. Introducción

La presente investigación aborda el tema de la violencia que se vive en el entorno laboral, conocida como acoso laboral o *mobbing*. Dado que el tópico es vasto, la investigación se concentra en las perspectivas que tienen los empleados y los encargados de personal que laboran en la industria en Ciudad Juárez acerca de la manera en que las empresas responden ante situaciones de *mobbing* y la forma en que las leyes abordan la cuestión.

En el contenido de este trabajo incluye el marco teórico y el planteamiento del problema, este último aborda el contexto del deber ser en cuestiones de las relaciones laborales interpersonales, así también se expone la situaciones o hechos ocurridos en algunas empresas. Además, se mencionan las leyes, así como de aquellos contextos en los que no se presta la atención debida a los empleados cuando se suscita una situación de acoso laboral.

En la metodología se localiza el enfoque, tipo y temporalidad que aborda la investigación, así como la población de estudio, la muestra a realizar, los instrumentos y técnicas de recolección de información, las cuales fueron la entrevista y el análisis de contenido, por último, se presentan los resultados, la discusión y las conclusiones.

## 2. Desarrollo

### 2.1 Marco teórico

El *mobbing* es el hostigamiento que uno o más individuos ejercen hacia otro en el área de trabajo, este consiste en un abuso primordialmente verbal y psicológico, que en ocasiones también puede ser físico (Crawshaw, 2009; Leymann, 1996; Zapf y Einarsen, 2005 citados en Gómez y Hernández, 2014).

Fernández y Muñoz (2015) han señalado que el acoso laboral es un comportamiento abusivo en contra de la personalidad del individuo, la integridad física y la moral del trabajador, lo cual puede poner en riesgo su trabajo y crear un ambiente laboral de intimidación, humillación y hostilidad.

Los artículos más recientes sobre el tema hacen hincapié en que la comunicación es el instrumento principal por el cual el sujeto o los acosadores ejercen el *mobbing*, representado en forma verbal o no verbal (Gómez y Hernández, 2014). No está enfocado en un sexo específico, sin embargo, es más común que las víctimas pertenezcan a minorías dependiendo de su religión, orientación sexual, color de piel o que no sigan los estándares sociales (Peña, 2018).

Para que exista un caso de acoso laboral la conducta debe tener como finalidad afectar o dañar a la persona o que renuncie a su trabajo, de lo contrario no estaría dentro de esta naturaleza (Fernández y Muñoz, 2015).

Leymann (1996) muestra que la continuación de comportamientos de manera repetitiva de acoso laboral se dispone especialmente de una periodicidad y constancia de al menos una vez por semana y se desarrolla durante un lapso de seis meses y, que “debido a esta frecuencia y duración se ocasiona un considerable sufrimiento psíquico, psicosomático y social” (Garzón, 2011 p. 26 citado en Camacho, Morales y Guiza, 2013).

El acoso laboral puede tener en cuenta a diversas causas, por una parte, desde el punto de vista de la empresa puede ser el querer desprenderse de un trabajador, ya sea por alguna transformación en la estructura de la organización o por evadir el cumplimiento de ciertos derechos laborales, por otra parte, podría ser el resultado de envidia personal y/o profesional (Morales, 2015).

El fenómeno requiere de dos actores: el acosador o victimario y la víctima. Ciertas conductas que suelen ocurrir con mayor regularidad son: cambiar funciones, retirar trabajos, negar herramientas o información para que realice su tarea, burlarse de alguna característica o circular rumores sobre cierta persona, no dirigirle la palabra a un trabajador o a un grupo de trabajadores, instalarlo en oficinas aisladas, así como insultar o utilizar violencia menor (Morales, 2015).

Una de las principales barreras para afrontar el *mobbing* es que las víctimas tienen temor a denunciar; otra de las dificultades es el tiempo que pueden tardar las medidas que se toman, lo cual influye para que la víctima se desanime, ya que prefiere soportar el acoso que perder su trabajo o renunciar, independientemente del efecto que pueda generar en su salud (Camacho, Morales y Guiza, 2013).

## 2.2 Planteamiento del problema

Dentro de las organizaciones se debe contar con protocolos de prevención, ejecución y respuesta ante situaciones de acoso laboral o *mobbing*, los cuales se tienen que hacer llegar a todos los trabajadores para que sean conscientes de cómo actuar ante estos casos, así mismo se debe fomentar un ambiente de confianza para que el empleado tenga la certeza de que su denuncia será tomada en cuenta con el debido respeto, objetividad y sin demora para la resolución de su queja.

En México hay instituciones de gobierno que pueden proteger a los empleados, tales como la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (PROFEDET) y la Ley Federal del Trabajo (LFT), las cuales velan por los derechos de los trabajadores. Sin embargo, no existe aún una ley o legislación que se enfoque en tratar específicamente y de manera amplia la problemática del *mobbing*, por lo que las empresas que están establecidas en el país tienden a normar las situaciones de acoso laboral con sus propios reglamentos, esto ocasiona que haya una deficiente respuesta para resolver los sucesos. Además, los directivos se preocupan poco por el tema, los casos quedan impunes y los perpetradores exentos de sanción y corrección, de tal modo que los trabajadores se sienten desmotivados y sin incentivos a la hora de presentar su acusación.

## 2.3 Método

La investigación es de tipo descriptivo con un enfoque cualitativo y temporalidad transversal. La población de estudio fueron personas mayores de edad y que trabajan como empleados en la industria Ciudad Juárez de distinto nivel jerárquico. Se incluyó a expertos en el fenómeno del acoso laboral, tales como investigadores y empleados en el área de recursos humanos capacitados para la resolución de este conflicto o que hayan resuelto algunos casos. La muestra fue no probabilística por conveniencia compuesta por cinco personas, las cuales fueron divididas de la siguiente manera; dos expertos y tres personas voluntarias.

La recolección de información se realizó en dos partes. La primera, consistió en la técnica de entrevista a expertos y voluntarios, en la que se cuestionó su perspectiva del tema, su conocimiento del protocolo de actuación ante una situación de *mobbing* y sobre lo que los participantes consideran que debería estar estipulado en la ley para garantizar el bienestar del trabajador. La segunda parte, consistió en la técnica de análisis de contenido de la LFT y la NOM.

## 2.4 Resultados

En la primera parte de la investigación se detectó que el acoso laboral se entiende como un conjunto de comportamientos negativos o agresivos que logran hostigar, molestar, presionar y hacer sentir mal a los miembros de la organización. Así mismo, se refiere a una persecución constante para lograr que el trabajador renuncie de manera voluntaria a la empresa.

Dentro de las organizaciones normalmente se cuenta con programas, departamentos o miembros de destinados a tratar el acoso que se pueda presentar dentro del área de trabajo, también se promueve la realización de encuestas sobre el clima laboral. Sin embargo, en algunas empresas los empleados no tienen conocimiento de si se cuenta o no con un procedimiento para prevenir o identificar una situación de acoso laboral.

Los sujetos coincidieron que en caso de que exista alguna situación de acoso se debe de recibir una queja para que pueda proceder a la investigación, se tomarán en cuenta las declaraciones de cada una de las partes involucradas para luego, con base en las políticas internas y las declaraciones correspondientes, se tome una decisión y se aplique una sanción. Sin embargo, aquellas personas que no han tenido alguna experiencia o relación cercana a este tipo de acoso no cuentan con el conocimiento de los pasos que deben llevarse a cabo para tratar dicho fenómeno.

El conflicto laboral es aquél que puede llegar a ser un resultado de diferencias de opiniones, un pleito, una carga excesiva de trabajo injustificada e incluso estar en desacuerdo o cualquier detalle que vaya en contra de lo que marque la ley. Así, el acoso laboral es aquella violencia que se presenta de manera repetitiva y que tiene como objetivo el minar la autoestima del trabajador a toda costa.

En una organización que se tiene *mobbing* algunos de los miembros se vuelven violentos, otros se asustan o se inhiben, ya no se sienten cómodos, se vuelven precavidos y nunca están tranquilos debido a que consideran que hay un peligro inminente dentro del departamento o de la organización.

El acosador no suele ser una sola persona, sino que tiene grupo de amigos o un grupo de seguidores. El victimario tiene carisma y usa estrategias para nunca dar a conocer sus intenciones hacia la víctima, por lo tanto, sus seguidores apoyan el juego y acosan sin saber que están siendo manipulados.

Consideran que, aunque existen leyes que podrían apoyar a la resolución de este tipo de conflictos, en ocasiones los encargados de llevar a cabo su aplicación no lo hacen de manera efectiva.

Cuando no se puede identificar el *mobbing* es difícil prevenirlo, a su vez, si no se puede prevenir más difícil será atenderlo, y al no atenderlo no será posible sancionarlo. Por lo tanto, es necesario crear consciencia a través de pláticas para los empleados en la organización.

Los entrevistados consideran como las principales medidas correctivas por parte de la empresa: la rescisión del contrato sin importar el puesto que desempeñe el victimario, la suspensión de labores y de pago. Así mismo, consideran que la ley debería contemplar el establecer una condena de acuerdo con la gravedad del acoso, pagar multas, buscar apoyo de profesionistas (psicólogos), así como buscar apoyo de las autoridades para la protección de la víctima o testigos, según sea el caso.

En la segunda parte de la investigación se detectó que la LFT en ningún momento menciona palabras claves dentro del acoso laboral como: *mobbing*, acoso laboral, acoso psicológico y violencia psicológica. Sin embargo, si menciona la violencia y el hostigamiento. Las menciones más relevantes de la violencia se incluyen en el Artículo 3º, donde se busca la garantía de un entorno libre de violencia y forma parte de la definición de acoso sexual, por otra parte, se define el hostigamiento en el Artículo 3º Bis y se prohíbe el ejercicio del hostigamiento en las empresas. Como la ley no contempla el acoso laboral o *mobbing*, no existe una sanción específica para quienes lo practiquen, y aunque el hostigamiento si es mencionado tampoco se contempla un castigo para quienes lo ejerzan.

La NOM-035 aborda de manera más amplia la problemática del acoso laboral, si bien no es un concepto principal, es mencionado y explicado, pues esta norma busca identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial para el trabajador, es decir, cuidar su salud mental. La norma establece dos definiciones importantes, la de violencia laboral que es “aquellos actos de hostigamiento, acoso o malos tratos en contra del trabajador, que pueden dañar su integridad o salud” (NOM, 2018, segunda sección).

Otro concepto que la norma menciona es el de acoso psicológico, donde manifiesta que este se encuentra dentro de la violencia laboral y explica que el acoso consiste en “actos que dañan la estabilidad psicológica, la personalidad, la dignidad o integridad del trabajador”, también nos dice que son “acciones de intimidación sistemática y persistente, como; descrédito, insultos, humillaciones, devaluación, marginación, indiferencia, comparaciones destructivas, rechazo, restricción a la autodeterminación” (NOM, 2018, segunda sección), sin embargo, no menciona cuándo se presenta, quiénes participan y porqué se presenta. La norma -035 está hecha para prevenir y detectar situaciones que afecten la salud del trabajador, no obstante, no es específica respecto a los pasos a seguir cuando un trabajador llega a ser víctima de acoso, además no presenta ninguna sanción para el victimario.

## 2.5 Discusión

La perspectiva sobre el acoso laboral, por un lado, desde el punto de vista de empleados y encargados de personal no son muy contradictorios, coinciden en que son comportamientos negativos hacia alguna persona con el fin de hacerlo renunciar. Por otro lado, la ley no lo define tal cual, sino que describe de manera dispersa algunos criterios que se toman en cuenta para que se considere como acoso laboral.

En las empresas, aunque se presume que cuentan con protocolos y procedimientos de prevención, los empleados no cuentan con conocimiento pleno acerca de ellos o, en su caso, desconocen de su existencia.

Las sanciones que los empleados consideran que deberían estar contempladas en la ley coinciden en que se debe dar por terminada la relación laboral con el victimario, que cumpla una condena, que pague multas monetarias y que se busque el apoyo de las autoridades para la protección de la víctima o testigos según sea el caso. La ley no protege en su totalidad el acoso laboral, de hecho, en octubre de 2019 entrará en vigor la NOM-35 que tiene como objetivo el prevenir y detectar el *mobbing*, sin embargo, dicho documento no establece las sanciones que deben de aplicarse.

## 3. Conclusiones

La situación de acoso laboral o *mobbing* crea ambientes laborales agresivos e incómodos para los trabajadores, y aun cuando esto ocurre el conocimiento de lo que significa, qué hacer y cómo resolverlo se ignora. Por ello, es apremiando que las empresas brinden información necesaria

acerca de este fenómeno, es importante comprender su significado, características, acciones de prevención y detección, así como el proceso para manifestar una queja o presentar una denuncia, esto último de incluir un protocolo de atención que conduzca a su resolución. El empleado puede confundir las interacciones con características de acoso como parte de la obligación laboral y no dar importancia a estas situaciones que han originado renunciaciones sin explicación alguna, incluso existen empleados que muestran temor a que se promueva información al respecto debido a que sienten que no lo han experimentado o no creen que puedan involucrarse en alguna de estas situaciones.

La NOM-035, que entrará en vigor en octubre 2019, tiene como objetivo prevenir y detectar el acoso laboral, sin embargo, aún no será suficiente para disminuir los casos que se presentan pues se presta a que las organizaciones cumplan con trámites burocráticos, pero no asegura que se lleve a cabo de forma congruente y consecuente en las empresas, ya que en dicha norma no se determinan de manera clara las sanciones correspondientes. En consecuencia, ante lo insuficiente de las políticas públicas en cuestión de acoso laboral o *mobbing*, las empresas desdeñan abordarlo y los casos se seguirán presentando.

### Referencias

- Camacho, A., Morales, E. M., y Güiza, L. (2013). Barreras al acceso a la justicia en el acoso laboral. *Opinión Jurídica*, 121-137.
- Fernández, L. M., y Muñoz, A. M. (2015). Acoso laboral, ¿Un nuevo argumento en la resolución de asuntos laborales? *Revista de Derecho Público*, 4-25.
- Gómez, I. C., y Hernández, L. M. (2014). La comunicación en tres casos de acoso laboral. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 10(2), 307-320.
- Morales, M. A. (2015). Aproximación al acoso laboral desde la legislación comparada. *Boletín Mexicano de Derecho comparado*, 72-98.
- Norma oficial mexicana 035-STPS Factores de riesgo psicosocial en el trabajo. Identificación, análisis y prevención. Diario Oficial de la Federación, 23 de octubre del 2018.
- Peña, F. (2018). Mobbing o asedio grupal: ¿qué es y cómo identificarlo? *Perinatología y reproducción humana*, 32(4), 160-166.

## **Causas de la informalidad en las pequeñas empresas en el comercio ambulante “Lucero” en Ciudad Juárez, Chihuahua, México**

Causes of informality in small businesses in the street trade “Lucero” in Ciudad Juarez,  
Chihuahua, Mexico

**Laura Liliana González Santana**

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México

[al149700@alumnos.uacj.mx](mailto:al149700@alumnos.uacj.mx)

**Edgar Armando Aguirre Corral**

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México

[al149682@alumnos.uacj.mx](mailto:al149682@alumnos.uacj.mx)

**Línea temática:** Negocios

---

### **Resumen**

En cuestión del comercio informal, para México, especialmente en el ámbito político-gubernamental es un tema tratado de manera parcial, es decir, su abordaje es casi nulo. A la única esfera que se le ha dado énfasis del sector informal es el comercio ambulante, donde sus estrategias han estado orientadas hacia su inclusión al sistema tributario y al pago de impuestos. El siguiente trabajo presenta las principales causas por las que los comerciantes deciden incursionar con un negocio bajo un esquema de economía informal en un sector específico de Ciudad Juárez.

### **Abstract**

On informal trade, for Mexico, especially in the political-government sphere, it is a partial issue, that is, its approach is almost zero. The only area that has been emphasized in the informal sector is traveling trade, where its strategies have been geared towards its inclusion in the tax system and the payment of taxes. The following work presents in a way the main reasons why traders decide to venture with a business under an informal economy scheme in a specific sector of Ciudad Juárez.

**Palabras clave:** Economía informal, pequeñas empresas, seguridad social.

**Key words:** Informal economy, small business, social security.

### **1. Introducción**

En la economía mexicana existen dos sectores productivos que sirven como base de la estructura económica en nuestro país. El primero, es la economía formal, aquella que le ofrece al trabajador un salario justo y seguridad social, lo cual tiene que ver con el cuidar de la salud e integridad del empleado y de su familia (Mayorga, 2017). Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] en el 2018 este sector aportó un 77.3% del Producto Interno Bruto [PIB] y generó un 42.9% de empleos. El segundo sector es aquel conocido como economía informal, donde el trabajador no cuenta con seguridad social, según lo señala la Organización Internacional del Trabajo [OIT]. Al respecto, de acuerdo con información del [INEGI] en el 2018 este sector aportó el 22.7% del Producto Interno Bruto [PIB], pero generó más del 56% de

empleos en nuestro país. Esta investigación expone y justifica las principales causas bajo las cuales los propietarios de pequeñas empresas deciden desempeñarse dentro del sector informal.

## **2. Desarrollo**

Cervantes, Acharya y Rivas (2016) indican que “tradicionalmente la ocupación informal está compuesta por los niveles más bajos y marginados de la población, pues no cuentan con las calificaciones y habilidades necesarias para integrarse al mercado de trabajo formal” (p. 218). Conciben que a pesar de la restauración de empleos formales entre 2008 y 2013, una gran parte del mercado laboral en México sigue siendo informal desde 1997, “pues seis de 10 empleos se encuentran en la economía informal y al parecer la tendencia en el mediano o largo plazo apunta a incrementarse” (Cervantes et al., 2016, p. 224). “En el estado de Chihuahua el empleo informal tomó especial auge, debido a la crisis norteamericana con sus efectos en México y por el resultado del escenario de violencia y crimen en la entidad, en los años recientes” (Huesca y Padilla, 2012, p. 57). Además, la escolaridad sirve como refuerzo para no entrar a la economía informal, en carácter de asalariado, cuando se cuenta con estudios universitarios (Huesca y Padilla, 2012).

Las personas que trabajan en la actividad informal lo hacen para obtener ingresos ante la falta de oportunidades de trabajo bien pagado, del mismo modo, otras consideraciones descritas infieren “que es la respuesta ante la considerable carga fiscal y la importante cantidad de trámites que es necesario cumplir para la apertura de una empresa” (López, Moreno y Vera, 2015, p. 57). Cabe señalar, que existe una competencia desigual entre los empresarios formalmente establecidos y aquellos que no lo están, suscitando que las empresas formales opten por considerar al sector informal como una opción ante la competencia desleal (López et al., 2015).

### **2.1 Marco teórico**

Las actividades informales son labores que se desenvuelven sin cumplir con las regulaciones establecidas, sean leyes o procedimientos, sin embargo, una perspectiva más válida las asocia con la falta de acceso a las políticas que promueven el empuje hacia la obtención de un crédito, capacitación e inclusión al mercado (Tokman, 2001). Por tanto, existe una cantidad considerable de significados que se le atribuyen al concepto de informalidad, lo que provoca ambigüedad y en ocasiones pérdida de sentido. De Soto (1991 citado en Cota y Navarro, 2016) afirma que “es una dinámica evolutiva de inserción en el sistema de comercio capitalista por las masas excluidas del sistema desarrollista, en el que no son informales los sujetos, sino sus acciones” (p. 127).

Una concepción de la informalidad se da entre 1950 y 1960, luego de la Segunda Guerra Mundial cuando bajo un ambiente optimista se crearon programas de desarrollo económico, pero con una visión económica positiva debido a que el ambiente posguerra así lo requería, no obstante, la iniciativa ante dicho desarrollo no fue más que eso, entre lo planeado y los hechos hubo una brecha enorme y en lo referente al empleo una cantidad considerable de empleados se ubicaron extrínsecamente del esquema predominante, luego estas actividades fuera del sistema oficial de trabajo fueron denominadas empleo informal; luego, durante la década de los setenta se esperaba que la población que formaba parte de la economía informal se absorbiera a raíz del desarrollo económico que llevaría a la creación de nuevos empleos formales que pudieran cubrir el excedente de mano de obra que se tenía, pero no fue así, la situación continuó agravándose y el problema creciendo (Cota y Navarro, 2016).

En la década de los ochenta el fenómeno de la informalidad pasó a tomar más fuerza a partir de diversos eventos de carácter internacional que fortalecieron su crecimiento, el más destacado fue la crisis petrolera de 1986 que afectó la economía provocando la quiebra y el cierre de establecimientos bancarios y de negocios; y la globalización, para una parte de la sociedad que

carecía de bases estructuradas y de tecnología para lograr un progreso y adaptación al crecimiento que estaba por darse representaba un factor de amenaza, y en la lucha por la necesidad de supervivencia se adentraron al sector informal (Cota y Navarro, 2016).

De ahí que, para principios de los noventa el fenómeno de la informalidad tenía una cantidad considerable de personas en un denominado “sector” aunque no estructurado ni regularizado, para esta década el estudio de la informalidad ya contemplaba diversas variables como “la distribución del ingreso, el diseño de políticas para su desarrollo hacia un sistema formal global, el trabajo infantil y femenino, las implicaciones de marginalidad y pobreza, así como un estudio inicial del sistema productivo de la empresa informal” (p.132), por lo que dejó de ser identificado como un sector carente de productividad y pasó a ser un sector significativo dentro de las economías (Cota y Navarro, 2016).

Tokman (2001) sostiene que la ilegalidad es la principal característica de la informalidad y concibe sus actividades como ocultas o inmersas en la economía, no obstante, la realidad es más sutil, “ni el sector informal opera absolutamente *en negro*, ni su opuesto, el sector moderno, lo hace con un estricto apego a la legalidad”; sin embargo, el panorama dominante se da dentro de la informalidad en un punto intermedio entre ambos escenarios, denominado áreas grises, caracterizadas por el acatamiento parcial de los requerimientos legales, las cuales se presentan con tal magnitud en las actividades de hoy en día principalmente en aquellos países que carecen de rigor fiscal, donde la ilegalidad total es prácticamente nula, pero la legalidad parcial es considerable.

## 2.2 Planteamiento del problema

Según las cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] en la Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas [ENCRIGE] en el 2016, las unidades económicas pertenecientes al sector privado de tamaño pequeño representan un 3.3%, de las cuales un 22.5% consideran que el marco regulatorio<sup>1</sup> es un obstáculo para desarrollarse de manera óptima. A nivel nacional se cuenta con especial rechazo a los servicios que ofrecen las instituciones de seguridad social, a las cuales se les responsabiliza de brindar un servicio decadente y de baja calidad, haciéndoles la mayoría de las veces perder el tiempo (Robles, 2015). Asimismo, se enfrentan a la dificultad del desarrollo de habilidades, carencia de conocimiento acerca de la educación emprendedora o financiera y a una considerable cantidad de requisitos para poder incorporarse al sector formal (Cervantes et al., 2016). A nivel nacional dichos aspectos puedan llegar a ser detonantes para que las empresas continúen en el comercio informal. Para fines de esta investigación se hizo especial énfasis en el comercio ambulante en las pequeñas empresas<sup>2</sup> de Ciudad Juárez, Chihuahua, que han decidido mantenerse operando bajo el sector informal.

## 2.3 Método

Este trabajo es una investigación de tipo descriptivo con enfoque cualitativo bajo un paradigma constructivista. Su temporalidad es transversal. La población fue conformada por pequeñas empresas en el comercio ambulante que se encontraron dentro de la informalidad, utilizando una muestra no probabilística en tres negocios. La participación de propietarios de pequeñas empresas fue voluntaria, ya que por estar en la informalidad y por querer proteger su identidad no todos los que se encontraron bajo este perfil económico se prestaron a participar, por lo que

<sup>1</sup> Comprende realizar trámites, atender normas, licencias, permisos o inspecciones gubernamentales.

<sup>2</sup> Negocios dedicados al sector comercio que tienen entre 11 y 30 empleados conforme la Secretaría de Economía.

se recurrió a la técnica bola de nieve. Para la recolección de la información se utilizó la entrevista estructurada donde fue posible obtener una explicación a detalle de las causas por las que las pequeñas empresas del comercio ambulante de la “Lucero” optaron por la economía informal en Ciudad Juárez, Chihuahua.

## 2.4 Resultados

Pregunta	Propietario 1	Propietario 2	Propietario 3
1.- ¿Cuál es su último nivel de educación?	Preparatoria	Secundaria	Ingeniería Industrial
2.- ¿Qué motivos hicieron que decidiera crear su propio negocio?	Sueldo poco atractivo	Falta de empleo	Ingresos extra y no depender económicamente de un solo sueldo
3.- ¿En qué año comenzaron las actividades de su negocio?	2007	2009	2013
4.- ¿Aparte de ser propietario de este negocio tiene usted un empleo asalariado? ¿En qué?	Técnico en Electrolux	No, ninguno	Supervisor en APTIV
5.- ¿Tienen sus empleados seguridad social por parte de usted/negocio? ¿Por qué?	Consulta en Farmacias Similares.	No, ya que son estudiantes	No, ya que son estudiantes
6.- ¿Cuenta con algún tipo de permiso gubernamental o licencias (trámites) de su actividad? ¿Por qué/Cuáles?	Permiso de lugar para vender	Permiso de manejo de alimentos Registro ante SHCP	Permiso para vender en la calle
7.- ¿Qué opina usted sobre los negocios que están en la informalidad?	Es mejor que la formalidad No se pagan tantos permisos	Las personas que estamos en la informalidad no contamos con los conocimientos necesarios para pasar a la formalidad	Excelente opción para obtener un ingreso extra
8.- ¿Qué ventajas tiene estar en la informalidad respecto a la formalidad?	Las ganancias son completamente para el propietario y no se tienen tantos gastos.	Los sistemas no son tan complejos y no se necesitan tantos conocimientos.	El no tener a nadie que te mande y no se tienen tantos gastos

Se presenta la Figura 1, la cual incluye las preguntas elaboradas en la entrevista y las respuestas de cada uno de los entrevistados.

## 2.5 Discusión

En virtud de los resultados obtenidos se puede identificar que las principales causas que influyen para que las personas se desarrollen dentro de la economía informal son la falta de empleo y los sueldos bajos, los cuales no son suficientes para cubrir las necesidades de las personas. También es posible considerar que las ganancias que se obtienen mediante el comercio informal son libres del pago de impuestos para el empleador, además del no tener que responderle a nadie por las decisiones que se tomen, los sistemas no son tan complejos y, por lo tanto, no se necesita conocimiento especializado.

Los empleos mal remunerados son una causa que se reitera en los entrevistados. Al respecto, dos de los entrevistados mencionan que se encuentran laborando además de tener su propio negocio. Ambos son empleados en organizaciones formales y se benefician de ellas, sin embargo, su experiencia los hace valorar y priorizar sus objetivos en cuanto a su negocio informal. Uno de los propietarios enfatiza los beneficios que obtiene de la economía informal, siendo el no pagar impuestos y no tener tantos gastos, así las ganancias que se obtienen solamente son para él y no las reparte con nadie más, mientras que otro propietario argumenta que prefiere el sector informal para obtener un recurso económico extraordinario y no tener que obedecer a nadie. Dichas perspectivas tienen relación con la denominada teoría del escape (Perry et al, 2007), la cual señala que existen dos niveles de informalidad: por escape o voluntaria y la exclusión.

Esta última, tiene que ver con el desempleo. De acuerdo con Huesca y Padilla (2012) la falta de empleo derivada de la crisis económica norteamericana del 2008 tuvo impacto negativo en los empleos ocasionando que muchas personas quedaran sin ocupación y optaran por buscar alternativas para obtener algún ingreso.

## 3. Conclusiones

Las personas que optan por el comercio informal son guiados por distintos motivos, entre ellos, el no requerir conocimientos técnicos y legales que deben saber si se encuentran en la formalidad. Además, de igual modo administran efectivamente su negocio y crecen dentro del mercado, por lo que trasladar su negocio al sector formal es visto por ellos como un despropósito.

## Referencias

- Cervantes, J. J., Acharya, A. K., y Rivas, E. (2016). La clase media en la economía formal e informal en México 1997-2013: Divergencias con las tendencias globales y de América Latina. *Gaceta Laboral*, 22(3), 218-238.
- Cota, R., y Navarro, A. (2016). Análisis del concepto de empleo informal en México. *Análisis Económico*, 21(78), 126-144.
- Huesca, L., y Padilla, M. (2012). Empleo, escolaridad y sector informal en la Frontera Norte de México y Chihuahua: expectativas de ocupación en la crisis. *Revista Económica*, 21(2), 57-86.
- López, V., Moreno, L. R., y Vera, R. (2015). Comercio Informal : un caso en Ensenada, Baja California. *Gestión y estrategia*, (47), 49-60.
- Mayorga, N. (27 de Diciembre de 2017). El empleo formal. *El Sol de México*, 1.
- Perry, G., Maloney, W., Arias, O., Fajnzylber, P., Mason, A., y Saavedra-Chanduvi, J. (2007). *Informalidad: Escape y Exclusión*. Colombia: Mayol Ediciones.
- Robles, D. (2015). Escape y exclusión: algunos determinantes de la informalidad en México. *Análisis Económico*, 30(73), 140-161.
- Tokman, V. (2001). De la informalidad a la modernidad. *Economía*, 24(48), 153-178.

## **Desarrollo de mercado para la exportación de la marca de sotol Tzotollin del estado de Chihuahua a Santiago de Chile**

Market development from sotols mark Tzotollin export from Chihuahua state to Santiago de Chile

### **Lic. Viridiana Jaquez Peña**

Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez, Chihuahua, México  
[viridiana.jaquez.p@gmail.com](mailto:viridiana.jaquez.p@gmail.com)

### **Dr. Luis Jesús Alamilla Ocaña**

Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez, Chihuahua, México  
[lalamilla@itcj.edu.mx](mailto:lalamilla@itcj.edu.mx)

**Línea temática:** Negocios

---

### **Resumen**

Debido a que el proceso de la globalización de las economías del mundo, trae como exigencia que los mercados internacionales sean más importantes que los mercados domésticos, esto obliga a que los países experimenten la necesidad de incursionar a través de sus exportaciones en el comercio exterior. La presente investigación de tipo descriptivo presenta una evaluación de mercado mediante un plan de negocio aplicando la teoría de la oferta y la demanda y sus determinantes, analizando cada uno de ellos con el objetivo de demostrar la posibilidad de existencia de mercado para las exportaciones de la marca de sotol Tzotollin del estado de Chihuahua a Santiago de Chile.

### **Abstract**

Due to the world economic globalization process demands that international markets be more important than regional markets, it is necessary Countries has needs to export through international trade. This descriptive research presents a market evaluation through a business plan applying the supply and demand theory and its determinants, analyzing each other with the objective to prove the possibility of market existence from sotols mark Tzotollin exports from Chihuahua State to Santiago de Chile.

**Palabras clave:** *Proyecto de exportación, Sotol, bebida espirituosa, desarrollo de mercado*

**Key Words:** *Export Project, Sotol, Spirit Beverage, market development*

### **Introducción**

El sotol es la bebida alcohólica regional obtenida por destilación, cuya producción se lleva a cabo en los estados con Denominación de Origen, Chihuahua, Durango y Coahuila. En la última década su crecimiento ha ido incrementando considerablemente gracias a la demanda internacional que posee, gracias a ello surgieron nuevas marcas y mayor volumen de producción; sin embargo su exportación se concentra mayormente en Estados Unidos dejando de lado la oportunidad de desarrollar mercados potenciales en países de Latinoamérica, tal es el caso de la presente investigación del país Chile, a su vez considerado uno de los países con la economía más estable, con mayor apertura comercial y con mayores ingresos Per Cápita;

### **Marco teórico y Referencial**

El marco teórico que conforma este trabajo son la evolución de las teorías económicas, mismas que son indispensables para sustentar la presente investigación, ya que son la columna vertebral para poder entender el contexto en el cual se construye un plan de negocio tomando como referencia metodológica el estudio de mercado del autor Baca Urbina. (Coss Bu, (2005); Baca Urbina, (2010)). Andía, ( 2009), Sapag (2011), Lira (2013)).

Para la estrategia de desarrollo de la empresa se toma la tipología de Ansoff misma que indica que un producto tradicional en un mercado nuevo es Desarrollo de mercado, para este fin el sotol es un producto tradicional que se introducirá a un mercado nuevo, Santiago de Chile. (Ansoff (1957), Ansoff (1976), Kotler & Keller (2006)).

Haciendo una revisión del marco referencial, se concluye que la metodología a seguir es la misma en todos los planes de negocio, ya que las variables indispensables para una evaluación de mercados real son el análisis de la oferta ( número de vendedores, expectativas, cantidad de producción) y la demanda, (Ingreso, precios de bienes relacionados, gustos y preferencias, número de compradores, población, inflación, consumo) y sus determinantes (Bringuier , Faurisson, & Mouilla (2006), Esstrada, & Martinez, (2010), Calles, (2012), Porcayo, (2013), Jimenez, Rojas, Rosas, & Sosa, ( 2012)), entre otros.

### **Planteamiento del problema**

Los productores de la bebida sotol se limitaron a exportar la mayor parte de su producto a Estados Unidos, por ello el objetivo de este trabajo de investigación es demostrar que existen mercados alternos para comercializar sotol, en este caso mediante el plan de negocio de la marca Tzotollin hacia el país Santiago de Chile.

### **Metodología**

La presente investigación es de tipo descriptivo ya que según (Hernández, & Baptista, 2006, citando a Danhke, 1989, pág. 102) afirman que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”; por ello en ésta investigación se recolecto información de datos duros obtenidos principalmente de fuentes secundarias como libros, artículos, revistas, páginas oficiales, proyectos, estudios de mercado, tesis, y fuentes primarias como entrevistas; sometidos a análisis mediante una serie de gráficas; todo esto con el fin de reducir costos en la investigación.

Acorde a la literatura revisada en el marco teórico, las variables necesarias para hacer un estudio de mercado es la oferta y la demanda, dichas variables dependen de ciertos determinantes para lograr hacer un análisis más detallado, las cuales se muestran en la Figura 1, Diagrama de Flujo, el cual presenta la estructura metodológica del presente trabajo, así como las variables de la oferta y la demanda y sus determinantes, que más adelante se desarrollarán para un mejor análisis, mismo que se representarán mediante la propuesta de un plan de negocio de exportación analizando las variables ya mencionadas.



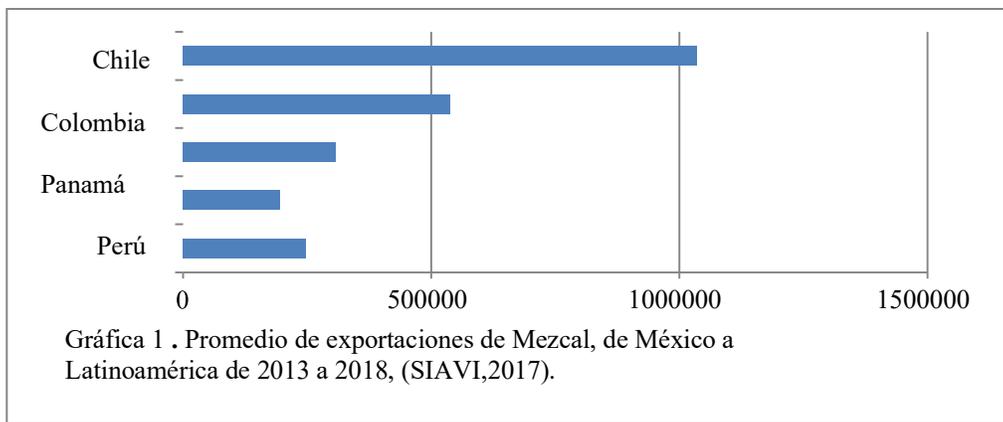
Figura 1: Diagrama de flujo Metodológico, elaboración propia con datos obtenido del Marco Teórico y Referencial

## Estudio de Mercado

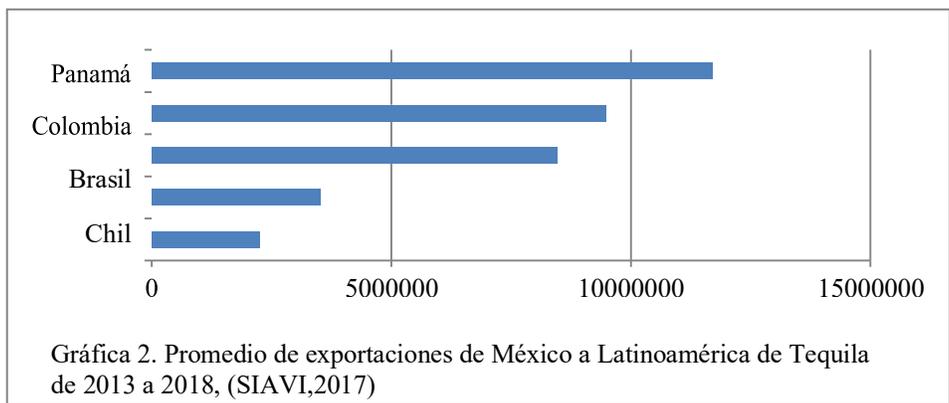
### Análisis de la Demanda

Para hacer un análisis más detallado se tomarán como referencia los datos de exportación de las bebidas más importantes de México, como es el Mezcal y el Tequila debido a escasa casi nula información específica del sotol.

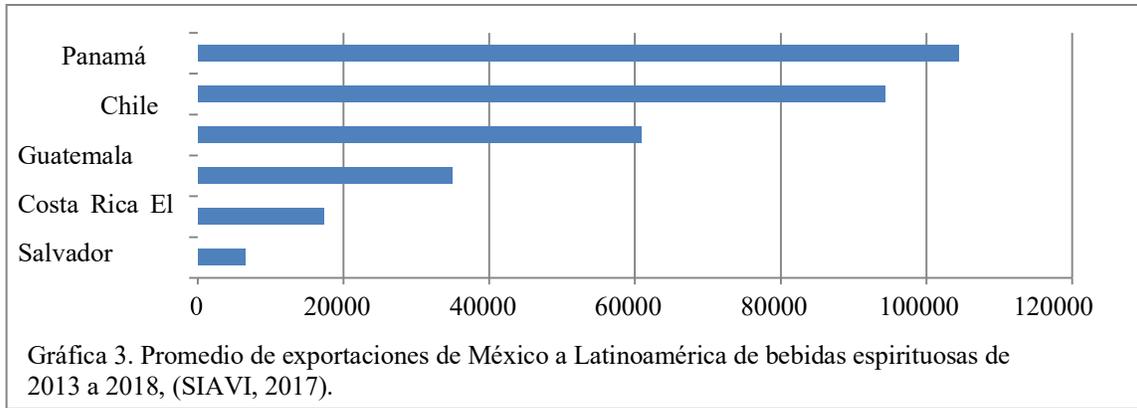
Las siguientes gráficas son elaboración propia con información del SIAVI, en la Gráfica 1 en el periodo de 2013 a 2018 Chile ocupa el primer lugar como importador de Mezcal, alcanzando un promedio aproximado a de \$ 1 millón de dólares en ingresos a favor de México, por encima del resto de los países en cuestión. Esto nos abre la posibilidad de pensar que es un mercado potencial para nuestro producto, aunado a la existencia de un Tratado Comercial entre México-Chile; así mismo ambos países participan en el TPP-11 (Tratado Integral y Progresivo de Asociación Transpacífico), lo que nos da ciertas preferencias arancelarias, y mayor oportunidad de negocio; debido a que se observa ciertos gustos por las bebidas espirituosas mexicanas.



En la Gráfica 2 se aprecia las exportaciones de México hacia países de Latinoamérica en el periodo de 2013 a 2018, en este caso el principal importador de Tequila es Panamá con un promedio de \$11 MDD, Sin embargo Chile ocupa el cuarto lugar con un promedio de importaciones de \$ 3 MDD, a pesar de ello Chile sigue siendo un mercado potencial debido a su alto PIB per cápita y su baja inflación, comparado con el de Brasil y Colombia que está por debajo del PIB per cápita de Chile; en lo que concierne a la inflación es mucho más alta en los países antes mencionados; cabe destacar que dichas variables son importantes en este estudio ya que a mayor ingreso y menor inflación mayor poder adquisitivo por parte de los consumidores.



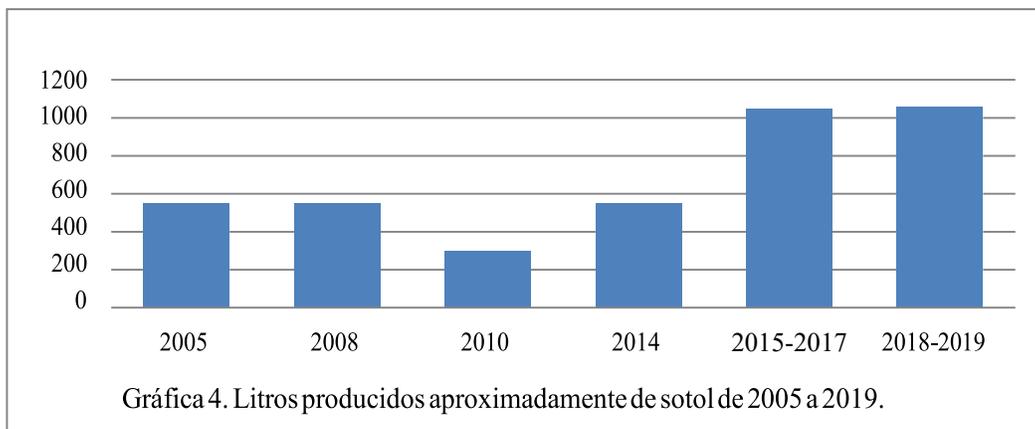
En la siguiente Gráfica 3, Chile ocupa el segundo lugar en importar bebidas espirituosas de la clasificación arancelaria 22089004, dicha clasificación en el que se engloban algunos Tequilas, Mezcales, Bacanora y Sotol, esta información fue proporcionada por nuestro proveedor quién exporta el Sotol bajo esta clasificación. Dichas importaciones alcanzaron en un periodo de 2013 a 2018 un promedio de \$ 94 mil dólares. Lo que nos hace pensar que Chile sigue siendo un mercado importante en donde el sotol puede llegar a tener presencia, debido a que los chilenos se caracterizan por ser una sociedad culta, con ingresos altos y sus preferencias de consumo están enfocadas en productos artesanales y orgánicos, mismas características con las que cuenta el Sotol.



### Análisis de la Oferta

Actualmente en estado de Chihuahua existen alrededor de 14 productores de sotol los cuales aproximadamente producen 1,055, 696 litros de sotol al año, dentro de los más importantes productores se encuentra Casa Ruelas el cual produce 76,800 litros anuales y maquila 13 marcas más las propias con una gran variedad de sabores; así mismo en el estado de Chihuahua existen aproximadamente 46 marcas de sotol de las cuales la mayoría se exporta a Estados Unidos y países Europeos (Ortega (2010), Quezada (2010), Rodríguez (2017), Navar (2018), Valencia (2019), Gutiérrez & Gutiérrez, (2019)).

En la Gráfica 4 se puede observar los litros producidos aproximadamente en el periodo de 2005 a 2019, se estima que para el próximo año se triplique la producción de sotol gracias a la aceptación e interés de nuevos productores y comercializadores. Además el 80% de la producción se exporta a países como China, Estados Unidos, Nueva Zelanda, Francia, España, Brasil, Costa Rica, Chile y Japón, Republica checa, Bélgica, Reino unido y Alemania, Suecia, Rusia, y próximamente Australia. (Rodríguez (2017), García (2014)).



En el caso de nuestro proveedor tiene una capacidad de 1800 litros mensuales, y 21, 600 litros anuales, para la finalidad de este plan de negocio para el primer pedido del 2020 se estarán enviando 3900 botellas cada 3 meses un total de 2,925 litros.

**Análisis de los precios****Análisis de los precios de la competencia**

Para el análisis de la mezcla de marketing se encuentra el Precio. Analizando los antecedentes de demanda del sotol en Santiago de Chile se encuentra la marca Sotol Hacienda, la cual comenzó a exportar sotol aproximadamente en el año 2014, sus principales mercados son restaurantes, licorerías y supermercados los precios promedios que se manejan en las licorerías y supermercados es de \$23,192.25 pesos chilenos y \$643.50 pesos mexicanos; mientras que en los bares y restaurantes una copa sola o en coctel cuesta \$5,227.77 pesos chilenos y \$145.05 pesos mexicanos. (La Destilería Bar , 2018) (BBVinos Wines & Spirits , 2018) (Ocean Pacific´s , 2018) (Taxco Cantina , 2018) (Jumbo, 2018)

En la tabla 5 se aprecia el costo de los productos competidores directos a nivel nacional, tomando como determinante que sean productos de calidad y artesanales, por otro lado en la Tabla 6 que a continuación se desglosa, se puede apreciar los precios de los productos competidores directos como el Tequila y el Mezcal, así como el de los Indirectos como el resto de los licores en Santiago de Chile.

Los precios se presentan en pesos mexicanos y en pesos chilenos tomando en consideración que un peso mexicano equivale a 31.94 pesos chilenos.

<b>Tipo de licor</b>	<b>Precio promedio en pesos mexicanos</b>	<b>Precio promedio en pesos chilenos</b>
Sotol	\$ 518.70	\$ 16,566.24
Tequila	\$ 590.00	\$ 18,843.42
Mezcal	\$ 504.00	\$ 160,96.75
Whisky	\$ 650.00	\$ 20,759.70
Ron	\$ 470.00	\$ 15,014.12

**Tabla 5. Precios de productos competidores directos e indirectos del Sotol a nivel nacional Precios de súper mercados como Cotsco, Walmart, Soriana, Del río y Superett, Súper mercados Smart (2018).**

<b>Tipo de licor</b>	<b>Precio promedio en pesos mexicanos</b>	<b>Precio promedio en pesos chilenos</b>
Tequila	\$ 377.97	\$ 11,743.33
Mezcal	\$ 341.52	\$ 10,900.00
Whisky	\$ 1213.47	\$ 38,729.37
Cognac	\$ 1242.10	\$ 39,643.33
Ron	\$ 531.46	\$ 16,962.30
Brandy	\$ 337.51	\$ 10,772.00
Sotol	\$ 643.50	\$ 23,192.25

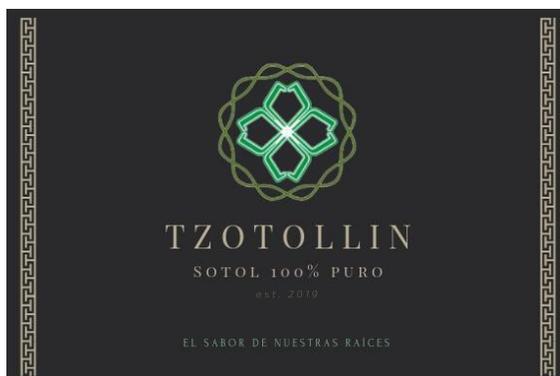
**Tabla 6. Precios de competidores directos e indirectos del Sotol en Santiago de Chile. Distribuidoras de licores internacionales, El cielo, Botellería 3 Hielos, súper mercado Jumbo, CAV club de amantes del vino, BBV Vinos. (2018)**

Como se observa en las tablas de precios, en promedio el sotol es más caro que el Tequila y el Mezcal, esto debido a los procesos de producción más rudimentarios con los que cuenta el sotol, es decir el sotol es 95% artesanal y 5% industrial (Gutiérrez & Gutiérrez, 2019) por ello para el

precio de exportación se tomará un 50% de utilidad sobre el producto para competir con precio más bajo que el del sotol y más elevado que el del Tequila y Mezcal, quedando un precio de \$414.20.

### Plan de negocio

Para el análisis del producto de la mezcla de marketing, se creó de marca propia, para trabajar como intermediario comercializando el sotol a nivel internacional con la marca llamada Tzotollin “El sabor de nuestras raíces”; su significado proviene de la palabra sotol o zotol del vocablo Náhuatl Tzotollin el cual significa “el dulce de la cabeza” (NOM , 2004), este nombre es elegido porque es importante hacer referencia a nuestros ancestros, quienes descubrieron y enseñaron a los maestros sotoleros a producir sotol artesanal. En la figura 4 se aprecia la propuesta de logo para la marca, la cual representa la cabeza o piña del sotol de donde se extrae el licor, así mismo los colores verdes representan el color de la planta *Dasyliirion spp*, así como la idea de lo orgánico y lo artesanal; el color negro denota elegancia y contraste, dirigido a un segmento de mercado de un paladar con experiencia.



**Figura 2: Propuesta de logo para marca Tzotollin  
Diseñado por Sofía Prado, Diseñador Gráfico**

Nuestro proveedor es elegido por la experiencia en la producción de sotol con más de 150 años, además por ser uno de los productores más importantes al producir el sotol de mayor calidad con reconocimiento a nivel internacional, siendo los primeros en obtener la licencia para exportar a Estados Unidos. Además el sotol está regulado por las siguientes normativas:

- NOM 159
- Denominación de Origen
- Ley del sotol

### Descripción del Producto

Planta: <i>Dasyliirion Spp.</i>	El Instituto Mexicano de Propiedad Industrial (IMPI) reconoce el <i>Dasyliirion</i> como la planta cuyo nombre común es Sotol o sereque y pertenece a la familia de las liliáceas.
Clasificación comercial	Producto no Tradicional (PNT), pocos conocidos, producción no masiva, consumo limitado; son exóticos, orgánicos, y specialities y tienen gran demanda internacional.
Clasificación internacional	Gold, Aged y Extra Aged.

Clasificación arancelaria en México	2208.90.04.
Clasificación arancelaria en Chile	2208.90.90

### Descripción del mercado meta Chile

Para el análisis de la plaza de la mezcla de marketing se encuentra la descripción del mercado meta que a continuación se describe.

Segmento de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hombres y Mujeres de 25 a 64 años de edad, ingresos altos, educación superior y/o posgrado, gusto por bebidas espirituosas, productos orgánicos y artesanales, de Santiago de Chile.</li> </ul>
Características Físicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Extensión territorial 4.270 Km.</li> <li>Superficie 756.945 km<sup>2</sup>.</li> <li>Limita al Norte con Perú, al Este con Bolivia y Argentina, al Oeste con el Océano Pacífico y al Sur con el mismo Océano y el Territorio Antártico.</li> </ul>
Población	<ul style="list-style-type: none"> <li>17, 574,003 millones de habitantes, 8, 972,014 son mujeres y 8, 601,989 son hombres.</li> </ul>
Características económicas generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Economía más estable y de menor riesgo de América Latina.</li> <li>Apertura al exterior al 50%</li> <li>PIB per cápita de \$13,793 dólares</li> <li>PIB de \$247.025 millones de dólares</li> <li>Peso Chileno (1 peso mexicano equivale a 35.51 pesos chilenos).</li> </ul>
Inflación 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.32%</li> </ul>
Gustos y Preferencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productos alimentarios para mascotas, productos orgánicos, electrónica, informática</li> </ul>
Consumo de alcohol en Chile	<ul style="list-style-type: none"> <li>2do lugar en Latinoamérica con un consumo de 10.3 litros per cápita</li> </ul>
Inversión de México en Chile	<ul style="list-style-type: none"> <li>De las 13 economías más atractivas del mundo para hacer negocios</li> <li>Desde México, 1.591 empresas importadoras internaron en Chile una variedad de 1.862 productos.</li> </ul>
Características sociales y culturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Idioma: español</li> <li>Índice de alfabetización del 98%</li> </ul>

**Tabla 7. Descripción del mercado meta, Santiago de Chile, elaboración propia con datos de (González (2013), Chile, (2017), Fundación Imagen de Chile (2017) América, Retail (2017), Banco Mundial (2018)).**

### Plan de exportación

Para el análisis de la promoción (o distribución), se realizó el plan de exportación, en el cual se exportarán 3900 botellas de la bebida sotol de 750 mililitros de sotol 100% puro (blanco) en 650 cajas con 6 botellas respectivamente, las dimensiones de las cajas tienen las siguientes medidas 34 cm x 24 cm x 41 cm con un peso aproximado de 2,925, precio por botella de \$250 MN la cual ya incluye, envase, empaque, embalaje y etiquetado.

### Distribución y logística

#### Logística interna

Se transportará en un Tortón Caja Seca, medidas son 2.40 m de ancho, 2.40 m de alto y 6.40 m de largo con una capacidad de carga de 16 t / 40 m<sup>3</sup>. El tortón partirá de Janos, Chihuahua, donde se encuentra mi proveedor de sotol, ellos se encargaran del empaque, envase, embalaje, etiquetado, y maniobras.

Posteriormente viajarán por la ruta más corta a una distancia de 1825 km al puerto de Manzanillo, Colima, se eligió dicho puerto debido a que es de los más importantes de México con menor costo y por su tránsito internacional; así como su punto medio entre Janos y San Antonio Valparaíso. En este viaje se habrán recorrido alrededor de 20 horas con 47 minutos. (Anmar Logistics, S.A de C.V. , 2019)

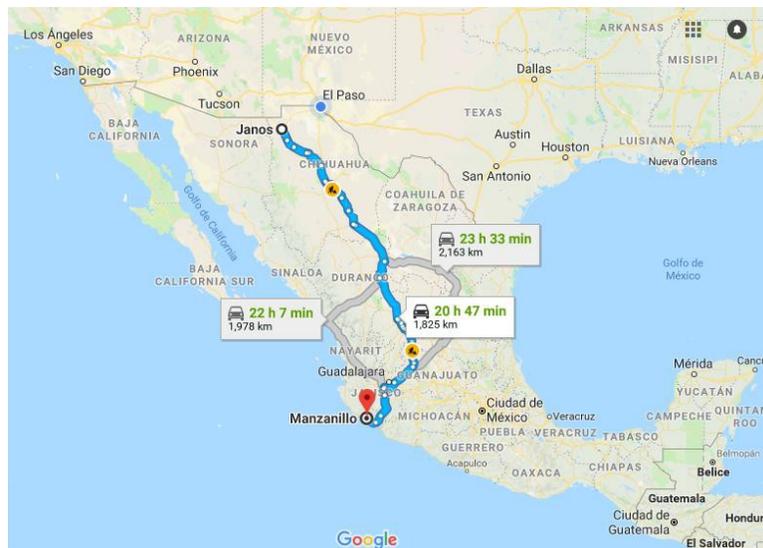


Figura 3. Mapa de logística interna de Janos, Chihuahua a Manzanillo, Colima.

#### Logística externa

Transporte marítimo en contenedor estándar de 20 pies con 10 palés estándar, medida de 1.2 metros x 1 metro con 65 cajas por palet (15 x 4) con una apertura de puerta de 2,34m de ancho x 2,28m de alto x 5,898m de longitud. La ruta a seguir es la siguiente, se desembarca en el puerto de Manzanillo, Colima al barco con destino a San Antonio, Valparaíso, recorriendo un total de 6,757 km, un aproximado de 12 horas y de San Antonio, Valparaíso a Santiago de Chile con un promedio de 1 hora y 30 minutos,

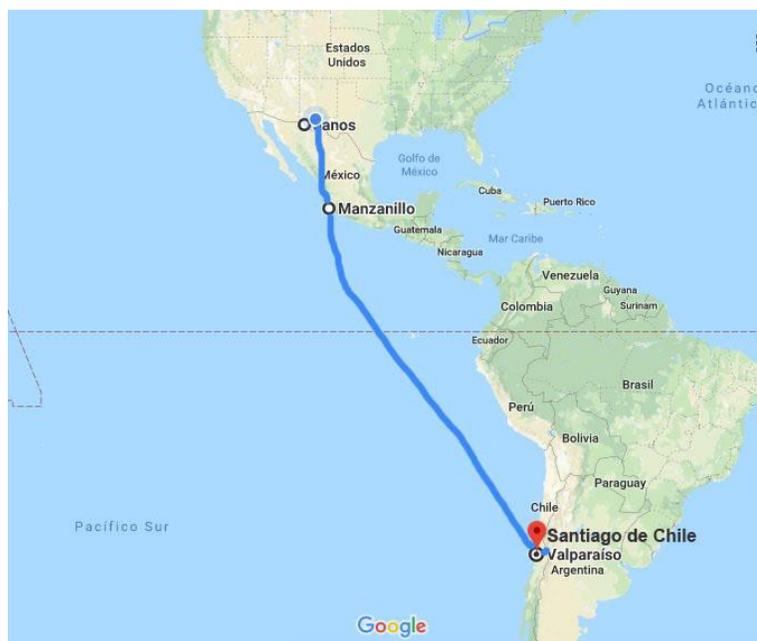


Figura 4. Logística Externa -Manzanillo, Colima -San Antonio, Valparaíso-Santiago de Chile.

### Evaluación financiera

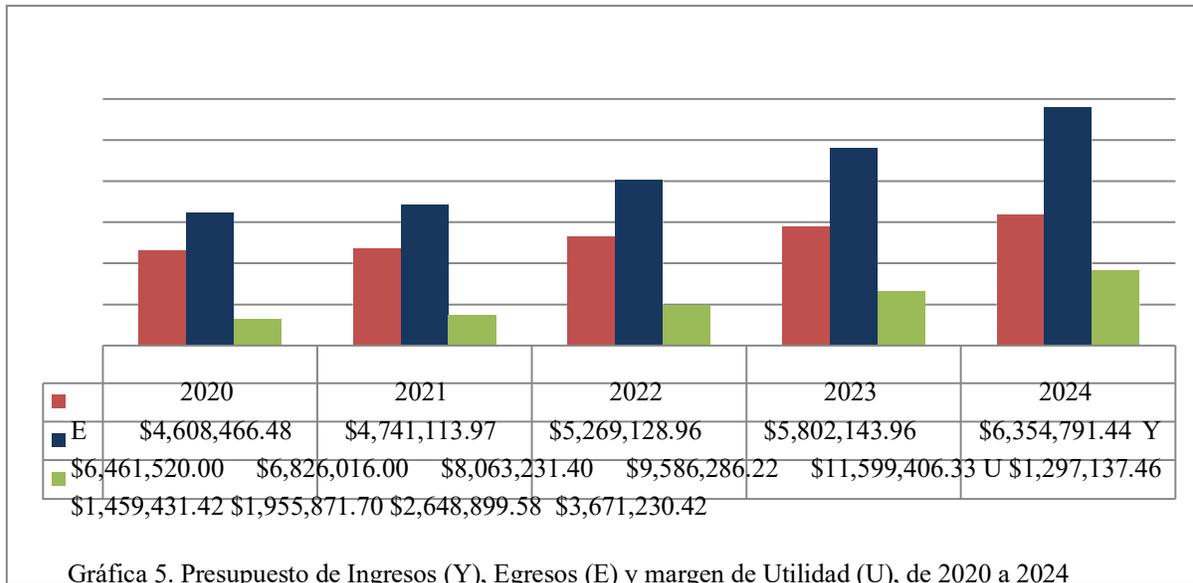
La inversión inicial será de \$1,076,926.60 MN, 1 millón será financiado por el banco Banamex a través del programa Pymex y el restante con recursos propios.

#### Inversión Fija

Producto a Comercializar (Embalaje, embotellado y etiquetado)	\$975,000.00
<b>EQUIPO DE OFICINA</b>	
Tablet	\$1,699.00
Teléfono	\$449.00
Impresora	\$599.00
Regulador de Voltaje	\$479.00
<b>PAPELERIA</b>	
Hojas de maquina	\$789.00
planeador	\$429.00
marcadores	\$75.00
plumas	\$46.50
agenda	\$159.00
	\$979,724.50

#### Inversión Diferida

Diseño de marca	\$2,600.00
Registro de marca IMPI	\$2,851.00
Apertura de cuenta PFAE	\$5,000.00
<b>SERVICIOS</b>	
Teléfono e internet	\$389.00
Luz	\$400.00
<b>PLAN DE EXPORTACION</b>	
Pedimento	\$2,325.60
COVE	\$387.60
Digitalización	\$96.90
Revisión de mercancía (por tráiler)	\$2,907.00
Validación	\$331.00
Contribuciones y pre-validación	\$405.00
Honorarios del agente aduanal	\$2,500.00
DTA	\$317.00
Logística Interna y externa	\$76,692.00
	\$97,202.10



## Resultados

Cómo se muestra en la Gráfica 5 las utilidades después de impuestos son ascendentes, ya que cada año se pretende incrementar el número de botellas exportadas y el precio, el margen de utilidad es del 50% ya que se determinó el precio de exportación de \$414.20 debido a que la estrategia de introducción de producto es competir con los precios de la competencia directa e indirecta.

## Conclusiones

El mercado Chileno es viable debido que los datos duros obtenidos nos indican que Chile es una economía abierta que cuenta con Tratado de libre comercio con México lo que nos indica que contamos con preferencias arancelarias; además Chile es considerado un país de ingresos altos pues su PIB per cápita alcanza los \$13,793 dólares, por otro lado otro indicador importante es el consumo de alcohol, Chile ocupa el segundo lugar en Latinoamérica en consumo de alcohol con un 10.3 litros per cápita, otro indicador importante es la inflación que en 2018 apenas alcanzó el 2.32% aplicando la función de la demanda entendemos que a mayor ingreso, inflación baja nos da como resultado mayor poder adquisitivo.

## Referencias

- Andía Valencia , W. (2009). *Proyectos de inversión. Guía para su formulación y Evaluación Estratégica*. Lima , Perú : El saber .
- Anmar Logistics, S.A de C.V. . (25 de Enero de 2019). Cotización de Logística Janos, Chihuahua-Santiago de Chile . Juárez , Chihuahua.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 113:124.
- Ansoff, H. I. (1976). *La estrategia de la empresa. Dirección de empresas y organizaciones*. Ediciones Universidad de Navarra .
- América Retail. (3 de Agosto de 2017). Chile: Segundo país en Latam de gasto per cápita en Bebidas Alcohólicas. *América Retail*.
- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de Proyectos* (Sexta Edición ed.). México: Mac Grawhill Educación .

- Banco Mundial. (21 de Octubre de 2018). *Banco Mundial DIRF-AIF*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/?locations=CL-XD>
- BBVinos Wines & Spirits . (10 de Noviembre de 2018). *BBVinos Wines & Spirits* . Obtenido de <https://bbvinos.com/store/>
- Calles González, N., Méndes Morales, G., Ortega Salazar, J. A., Rodríguez Sánchez, R. R., & Tello Prior, J. C. (Junio de 2012). Proyecto de Exportación: Ron Blanco a Ontario Canadá. 83. Xalapa, Veracruz, México: Universidad Veracruzana.
- Chile. (2017). *This is Chile*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2017, de <http://www.thisischile.cl>
- Estrada , L. D., Fonnegra Hernandez, C. J., & Martinez Salamanca , J. A. (Agosto de 2010). Plan de Exportación de piña deshidratada con destino a Alemania. 111. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.
- FISAC. (2009). Recuperado el 21 de Febrero de 2018, de Fundación de Investigaciones Sociales: [www.alcoholinformate.org.mx](http://www.alcoholinformate.org.mx)
- Fundación Imagen de Chile . (2017). [www.thisischile.cl](http://www.thisischile.cl). Recuperado el 15 de Febrero de 2018, de <https://www.thisischile.cl/haz-negocios/>
- González W., J. P. (4 de Febrero de 2013). Auspicioso intercambio comercial a 15 años de la firma del TLC. (G. Hormazábal S., Ed.) *Chile en México*, 4-6.
- Gutiérrez Ortiz, J. A., & Gutiérrez Alba, E. (2019). *La guerra del Sotol* (primera ed.). Juárez, Chihuahua, México: Gutierrez de Alba Editores .
- Gutiérrez, A. (Abril de 2018). Buscan hacer del sotol estandarte de Chihuahua. *México Industry*.
- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México, D.F., Mc Graw Hill
- Jiménez Arista, V. A., Martínez Damián, M. A., Martínez Garza, Á., & Mora Flores, J. S. (Noviembre-Diciembre de 2004). El acercamiento comercial: un estudio de los tratados de libre comercio de México. *Agrociencia*, 687-694.
- Jumbo. (10 de Noviembre de 2018). *Jumbo Cencosud* . Obtenido de <https://www.jumbo.cl/>
- Kotler, P., & Keller , K. L. (2006). En P. Kotler , K. L. Keller , & M. De Anta (Ed.), *Dirección de Marketing* (Decimo Segunda ed., pág. 816). México: Pearson Educación.
- La Destilería Bar . (10 de Noviembre de 2018). *La destilería Bar* . Obtenido de <http://www.ladestileria.cl/>
- Lira Briseño , P. (2013). *Evaluación de Proyectos de Inversión* . Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Navar Quiñones, Y. (19 de Septiembre de 2018). Exportación de Sotol. (V. Jaquez Peña, Entrevistador)
- Nogués, J. J. (Julio-Septiembre de 1988). La economía política del proteccionismo y la liberalización en la Argentina. *Desarrollo Económico*(DOI: 10.2307/3466900), 159-182.
- Norma Oficial Mexicana . (2004). *Bebidas Alcohólicas - sotol especificaciones y métodos de prueba*. Ley , Secretaría de Economía , Dirección general de normas, México.
- Ocean Pacific's . (10 de Noviembre de 2018). *Ocean Pacific's* . Obtenido de <https://www.oceanpacifics.cl/>
- Ortega, H. (9 de Agosto de 2010). Sotol de Manzana, Producto Orgánico. *El Diario de Chihuahua*.
- Porcayo Estrada , A. L. (Mayo de 2013). Proyecto de exportación de dulces artesanales de Toluca, México a Madrid, España 2012. 109. Toluca, México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Proveedor Anónimo . (2019). Producción y comercialización de Sotol. Nuevo Casas Grandes, Chihuahua, México.
- Quezada Barrón, M. (19 de Julio de 2010). Da Chihuahua impulso internacional a sotol. Proyectan empresarios incrementar producción 60%. *Skyscrapercity*, pág. 1.
- Rodríguez, J. (5 de Septiembre de 2017). Exportación de Sotol. (V. J. Peña, Entrevistador)

SIAVI. (2017). *Estadísticas anuales de la exportación de Mezcal en miles de dólares*. Secretaría de Economía - SIAVI Sistema de Información Arancelaria Vía Internet.

Taxco Cantina . (10 de Noviembre de 2018). *Taxco Cantina*  
Obtenido de <http://www.taxcocantina.cl>

Valencia, E. (14 de Diciembre de 2018). Producción de Sotol. (V. Jaquez Peña, Entrevistador)

**Rancho Eco turístico “Cabañas El Puente” en Nacoziari de García, Sonora.**  
Eco Tourist Ranch “Cabañas El Puente” in Nacoziari de García, Sonora.

**M.C. Alejandro Córdova Yáñez**

Universidad de la Sierra, México

[div.admon@unisierra.edu.mx](mailto:div.admon@unisierra.edu.mx)

**M.C. Víctor Guadalupe Santiago Hernández**

Universidad de la Sierra, México

[vsantiago@unisierra.edu.mx](mailto:vsantiago@unisierra.edu.mx)

**M.F. Francisco Antonio Medina Ortiz**

Universidad de la Sierra, México

[fmedina@unisierra.edu.mx](mailto:fmedina@unisierra.edu.mx)

**M.C. Martina Alcaraz Miranda**

Universidad de la Sierra, México

[malcaraz@unisierra.edu.mx](mailto:malcaraz@unisierra.edu.mx)

**M.A.P. Jesús Guadalupe Vázquez González**

Universidad de la Sierra, México

[jvazquez@unisierra.edu.mx](mailto:jvazquez@unisierra.edu.mx)

**Línea temática:** Negocios.

---

### **Resumen**

Nacoziari de García, Sonora, México, es un municipio con un gran potencial hablando de turismo, pero que lamentablemente aún no ha sido explotado como se debería, por ese motivo, se diseñó y elaboró, el proyecto de una empresa turística denominado Cabañas “El Puente” Nacoziari de García, Sonora, llevándose a cabo un amplio trabajo de investigación para lograr obtener una empresa sólida que beneficie tanto al municipio y a sus habitantes, así como a sus dueños; dentro de esta investigación, se dio a la tarea de realizar y aplicar encuestas a los habitantes del municipio, para percibir lo que opinan sobre el turismo, y si les gustaría que hubiera una empresa turística en el municipio; entre otras y que sirvieron de base para el presente trabajo de investigación.

La empresa turística cuenta con dos objetivos principales, que destacan todos los recursos turísticos con los que cuenta el municipio, los cuales no han sido explotados a plenitud, y así obtener beneficios económicos tanto para los propietarios, como por las fuentes de empleo que podrán generarse.

**Palabras clave:** *diseño, elaboración, empresa, turismo y publicidad.*

### **Planteamiento del problema**

Hoy en día el turismo, en algunas partes del país es una de las principales fuentes de la economía, por su riqueza en su historia, cultura y algunas otras cosas más. Nacoziari de García, es un municipio que cuenta con las características antes mencionadas, a saber, por la diversidad en recursos naturales, culturales e históricos, sin embargo, no han sido explotadas como deberían, a pesar que se tiene bastante potencial turístico.

Cabe mencionar que constituir una empresa turística en este municipio, podría traer grandes beneficios, tanto culturales como económicos, pues se aprovecharía toda la demanda turística cercana al municipio e incluso del extranjero, con un plan estratégico diseñado, incluyéndose propuestas que sean del agrado de todo tipo de turistas, para poder brindar un buen servicio, y a la vez que los recursos turísticos sean conocidos por su belleza y particularidad que los distingue.

La presente investigación se llevó a cabo en el municipio de Nacoziari de García, Sonora, durante los meses de agosto 2018 a junio del 2019.

### **Preguntas de investigación**

- ¿Por qué es necesario contar con una empresa que fomente el turismo en el municipio?
- ¿Cuáles son los recursos turísticos naturales y artificiales, con los que cuenta el municipio?
- ¿Será factible establecer una empresa turística en el municipio de Nacoziari que brinde los servicios de hospedaje, alimentación y transportación?

### **Objetivo general**

Diseñar una empresa turística que brinde los servicios de hospedaje, alimentación y transporte, e imponga una tendencia novedosa y rentable, para que contribuya al desarrollo turístico, económico, social y cultural, en el municipio de Nacoziari de García, Sonora.

### **Marco Teórico**

Según los autores Parra y Calero (2006), la empresa turística no modifica su definición respecto al concepto genérico. Cabe señalar que su calificación de "turística" no procede de un proceso productivo concreto, sino que está determinada por el consumidor al que se dirige. Es decir, una empresa turística adquiere su naturaleza específica porque sus clientes son mayoritariamente turistas. Dado que esta definición podrá abarcar a empresas con una gran heterogeneidad de procesos productivos, una definición más restrictiva es la que especifica como turistas aquellas empresas que tienen como objeto la presentación de un servicio turístico de alojamiento, restauración, transporte, mediación u ocio complementario (p.32).

El turismo son aquellos servicios que son utilizados en forma sistemática para satisfacer las necesidades que incurre el viajero, independientemente de la zona que hayan actuado para motivar su desplazamiento, con fundamento en lo establecido por el artículo 2 fracción XVI de la Ley de fomento al turismo para el estado de Sonora.

Se ha denominado al término turismo alternativo, según la SECTUR (2002), como los viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y las expresiones culturales que le envuelven con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales.

Esta nueva forma de hacer turismo se conforma en tres segmentos los cuales son:

- Turismo rural.
- Turismo de aventura.
- Ecoturismo.

Cada uno tiene características particulares que los hace disimilares y similares a su vez, ya que son tan distintos por sus actividades y sus características, pero todos relacionados con la naturaleza y el medio rural.

La Ley de fomento al turismo en el estado de Sonora, específicamente en el artículo 2 fracción XVIII, define al turismo alternativo, como los viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y con las expresiones culturales que le envuelven, con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales. Los segmentos del turismo alternativo, como actividad a favor de la conservación, son: Ecoturismo, turismo de aventura y turismo rural.

Según D. Boullón y R. Boullón (2008), turismo rural se refiere a todas aquellas actividades turísticas que pueden desarrollarse en el ámbito rural y resultan de interés para los habitantes de las ciudades, dadas sus características tradicionales diferentes a las del estilo de vida urbano. Esta clase de turismo se practica en granjas, ranchos o haciendas donde el visitante tiene la oportunidad de disfrutar del entorno físico y humano de las zonas rurales y estilos de vida de la población local.

Como se define en el artículo 2, fracción XIX de la Ley de fomento al turismo, lo considera al turismo de aventura, como los viajes que tienen como fin realizar actividades físicas recreativas para superar un reto impuesto por la naturaleza, entre los cuales de manera enunciativa se encuentran: cabalgata, caminata, cañonismo, ciclismo de montaña, escalada, espeleísmo, montañismo, rapelismo, buceo autónomo, buceo libre, espeleobuceo, descenso en ríos, kyaquismo, pesca recreativa, paracaidismo, vuelo en parapente, vuelo en ala delta, viaje en globo aerostático y vuelo en ultraligero.

Sandoval S. (2006), afirma que el ecoturismo es un concepto que puede proporcionarle a los destinos –ya sea en pequeñas operaciones o en planes para regiones enteras- la oportunidad de captar divisas económicas del turismo, al tiempo que mantiene, a largo plazo la viabilidad económica y ambiental de la zona. Desafortunadamente, el termino ecoturismo se ha utilizado con una gama d de motivos tan amplia que va, desde aquellos que lo visualizan como una gran oportunidad para obtener del turismo los recursos financieros que les permitan soportar sus esfuerzos de conservación, hasta aquellos otros que simplemente lo ven como una estrategia para atraer nuevos y más rentables segmentos del mercado turístico (p.11).

Según Dachary y Arnaiz (2002), para el turismo alternativo es de suma importancia tomar en cuenta una sustentabilidad, ya que, si al turismo no lo hacemos de manera sustentable, difícilmente podrá llegar al éxito. Es por eso que razonaremos la importancia de este. Hoy en día la sustentabilidad turística abre esperanza para contribuir tanto en polos de desarrollo, cultura donde se desarrolla el acto turístico, pero sobre todo al medio ambiente. Cuando estos están en equilibrio, por ende, existe un mejor desarrollo sustentable.

### **Metodología**

El tipo de estudio de la presente investigación es tanto exploratorio como descriptivo, porque la información obtenida determina datos específicos como investigación de mercado, presupuestos, antecedentes históricos del municipio, así como su potencial turístico y promoción, son conceptos que se encuentran dentro del campo de estudio de este proyecto. Es por esto que el desarrollo de este estudio posiciona la información recopilada como necesaria fundamental para llevar a cabo este proyecto.

La investigación describe cada detalle de importancia, recopilados durante el proceso y desarrollo del proyecto, así como las diferentes estrategias implementadas para llevarlo a cabo. Las fuentes y herramientas de información que se utilizaron en este estudio, para la recolección de información, fueron fuentes de información primaria y secundaria.

Encuesta: Se eligió el tipo muestra no probabilística o dirigida, pues era necesario, depender de la probabilidad, si no de las causas relacionadas con las características del proyecto o de la investigación, o bien de los objetivos del tipo de estudio. Una de las estrategias más importantes fue la elaboración y aplicación de una encuesta a los habitantes del municipio de Nacozari, donde serían reflejados detalles como la importancia que tiene el turismo para Nacozari, si están de acuerdo en que sea explotado, que opinan sobre el tema, que tipos de servicios les gustaría que brindara la empresa turística, con qué frecuencia asistirían, entre otras.

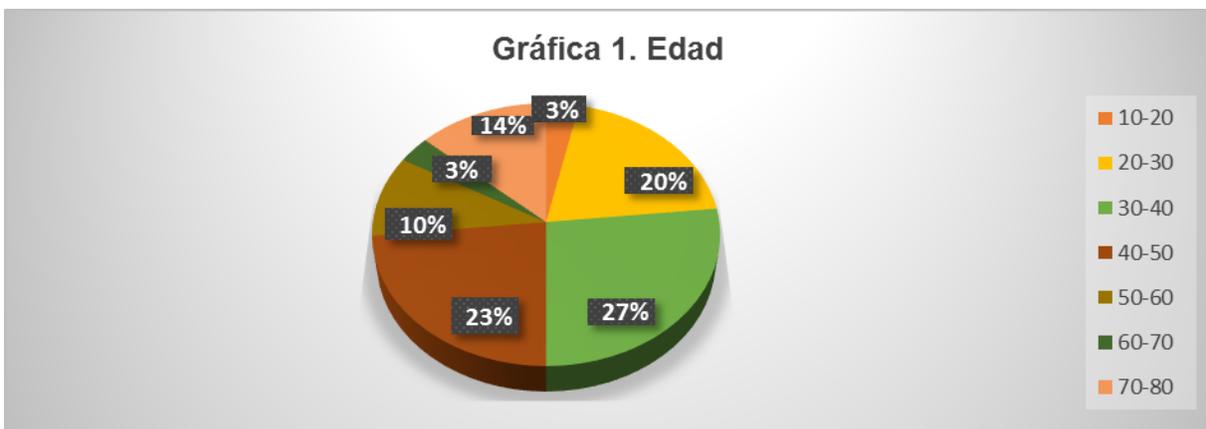
El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. Este análisis nos ayudara mediante la investigación a detectar, atacar o aprovechar todos los puntos a los que hacer referencia sus siglas.

Entrevista Semiestructurada: Esta entrevista se basó en un formato de 5 preguntas flexibles, las cuales hacían referencia al turismo en el municipio, en cuanto a la labor que realiza el H. Ayuntamiento para fomentarlo, el por qué no existe un módulo de información turística en el municipio, etcétera. La entrevista fue aplicada a un funcionario del H. ayuntamiento del municipio de Nacozari de García, Sonora, pues es la persona que contaba con más conocimiento dentro de dicha organización, debido a que pertenece al departamento de cultura, a lo cual dichas respuestas, arrojan como resultado el saber que para el ayuntamiento si es de suma importancia, la explotación del turismo en el municipio, así como la elaboración de un proyecto turístico como lo que es el rancho eco turístico "Cabañas El Puente", ya que el ayuntamiento no se puede hacer cargo de brindar un servicio personalizado, como el que una empresa privada podría otorgarle al turista, es decir, no es su función principal; también se comentó de la existencia de un módulo turístico en años pasados, el cual desapareció en el cambio de administraciones, la persona destacó, que sería buena idea reincorporarlo. El H. Ayuntamiento opera un programa de efemérides cada mes, que conmemoran los hechos importantes cada año, por ejemplo, las fiestas culturales del 07 de noviembre en honor al héroe de Nacozari, que es una de las festividades más importantes del municipio, así como desfiles conmemorativos, siendo una forma de fomentar el turismo en la región.

### Resultados

La metodología utilizada para llevar a cabo este proyecto, ha dado resultados satisfactorios, en virtud de que fueron de gran utilidad en la toma de decisiones útiles para diseñar una empresa enfocada en el aprovechamiento turístico en el municipio de Nacozari de García, considerando los criterios de la demanda de turistas potenciales y de las encuestas aplicadas a los pobladores del municipio en comento.

A continuación, se muestran las gráficas que surgieron del análisis de las encuestas que se aplicaron.



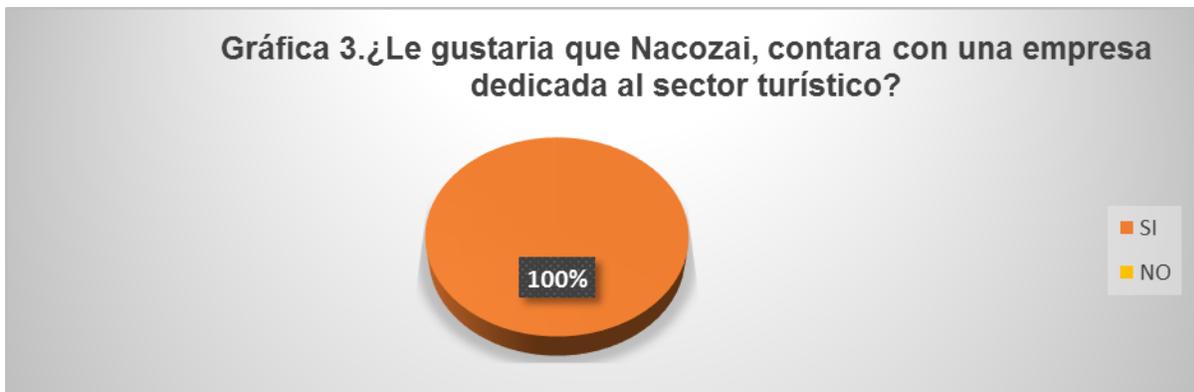
Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la gráfica 1, los rangos de edad de 20 a 30 años representan el 20%, de 30 a 40 años es el 27% y 40 a 50 años es el 23%, el resultado es de beneficio para la creación de la empresa, pues las edades que se representan se refiere a personas económicamente activas y, por ende, cuentan con ingresos para pagar los servicios que ofertará Cabañas El Puente.



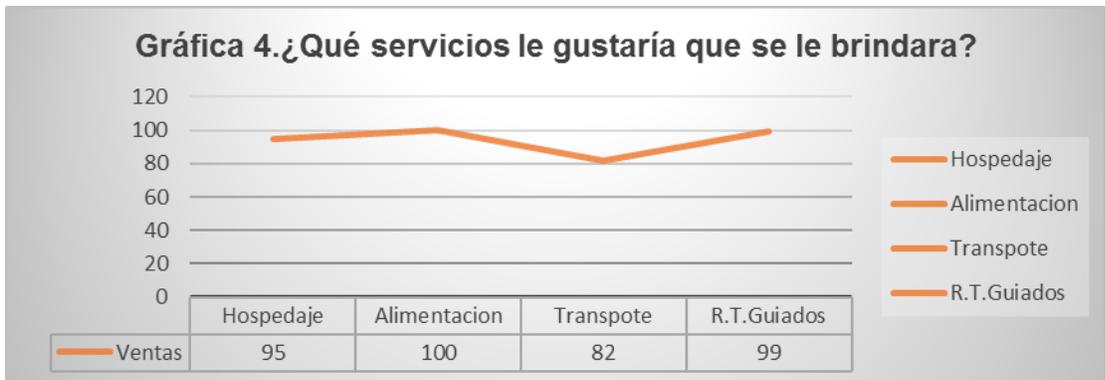
Fuente: elaboración propia.

La grafica señala que el porcentaje más alto es de personas son las que trabajan, representado con un 40%, seguido por estudiantes con un porcentaje de 27%, después las amas de casa con un 23% y para finalizar otros con un 10% (pensionados, jubilados, personas que no estudien, ni trabajan, etcétera). Porcentajes idóneos para la toma de decisiones en cuanto a la factibilidad del proyecto.



Fuente: elaboración propia.

La gráfica 3 nos muestra que el 100% de las personas encuestadas respondieron estar de acuerdo con la creación de una empresa turística en el municipio de Nacozaí de García.



Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los encuestados coinciden en la importancia de brindar los servicios en hospedaje, alimentación, transporte y recorridos turísticos guiados, como se puede observar en la gráfica 4.

### ANÁLISIS FODA Rancho eco turístico “Cabañas El Puente”.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El municipio de Nacozari, cuenta con los recursos turísticos para atraer al turista, además de permanecer en buen estado para seguridad del mismo.</li> <li>• Diversidad de puntos turísticos cultura e historia.</li> <li>• Nacozari, cuenta con todo lo necesario para brindar los servicios básicos y necesarios para que el turista tenga una buena estancia.</li> <li>• El punto donde estará ubicada la empresa es perfecto para el descanso del turista, pues se encuentran en el campo, pero no demasiado retirado del municipio por cualquier emergencia (10 min. de distancia).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cercanía con el extranjero a 1:30 horas de los E.U.A.</li> <li>• Apoyo gubernamental en cuestión de visitas y publicidad.</li> <li>• Cada fin de semana se están realizando eventos culturales en la plaza municipal por parte de la mina, dicha actividad está atrayendo gran cantidad de turistas.</li> <li>• Hoy en día tenemos una herramienta muy importante que es el internet gracias a esto se puede hacer llegar la información a cualquier lugar del mundo y de esta manera lograr captar la atención de un mayor número de turistas.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere de mucha inversión de capital.</li> <li>• No contar con las adecuadas estrategias de publicidad.</li> <li>• No existe un módulo de información turística en el H. Ayuntamiento de Nacozari.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que las actividades no sean del agrado de todos los turistas.</li> <li>• Como en toda actividad de aventura existe el riesgo de que ocurran accidentes y este riesgo es más alto cuando el turista no acata las instrucciones y recomendaciones brindadas por el guía turístico.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia. 2019

### Discusión

Elaboración y diseño de la empresa turística Cabañas “El Puente” Nacozari de García, Sonora, es un proyecto prometedor para convertirse en una empresa exitosa, ya que cuenta con bases sólidas de investigación para su creación y cuenta con los recursos turísticos necesarios para acaparar la atención de turistas potenciales, sólo que para mejorarla tiene que existir cierto compromiso de los propietarios en la aplicación de estrategias que contribuyen motivacionalmente para que esto suceda, de acuerdo a la investigación realizada.

Con lo descrito anteriormente, se exponen una serie de propuestas para llevar un buen control y resultados:

- Llevar a cabo al pie de la letra el proceso de diseño y elaboración de la empresa, de acuerdo al análisis efectuado en el trayecto de la investigación.
- Es de suma importancia adoptar la cultura de mejora continua, para que cada día se avance más hacia el éxito.
- Tener al personal capacitado y actualizado en los conocimientos requeridos para su empleo.
- Solicitar apoyos gubernamentales y no gubernamentales, ya que este proyecto no solo es beneficiario para sus dueños sino también para el municipio y sus habitantes.

- Cumplimiento en la aplicación de estrategias desarrolladas para la obtención de mejores resultados.

### Conclusiones

En la elaboración del proyecto turístico, se pudo detectar ciertos factores que indican ventajas y desventajas, que se tienen en el municipio de Nacoziari de García, sin embargo se considera que los resultados obtenidos fueron buenos para la creación del rancho eco turístico en el municipio de Nacoziari de García, pues se llegó a una conclusión, que Nacoziari es un municipio con gran potencial turístico, mismo que no ha sido explotado al máximo, donde se deben aprovechar todas sus virtudes turísticas ricas en cultura e historia.

Es por esto la importancia de la elaboración y diseño de una empresa turística como “Cabañas El puente” en Nacoziari de García, Sonora, ya que traería un gran beneficio principalmente para sus propietarios, como para los habitantes del municipio, tanto en aspectos económicos, como es la derrama monetaria que generen los turistas cuando vengan a visitar el municipio, la creación de nuevas fuentes de empleo directos e indirectos, de igual manera se enriquecería su historia y cultura.

La creación de la empresa sería de suma importancia, dado en el municipio no se cuenta con una empresa de naturaleza similar, que brinde un servicio de calidad a los turistas en su estancia en el municipio.

### Bibliografía

- Boullon Roberto C. (2003), Los Municipios Turísticos, segunda edición, Trillas S.A. de C.V. (p.p. 37).
- Bullón Roberto C. y Bullón Diego R. (2008), turismo Rural un enfoque global, trillas S.A. de C.V. (p.p. 40 a 42)
- Bojórquez Juan de dios (Djed Bojórquez) El Héroe de Nacoziari, Primera edición, Grupo México, S.A.B de C.V. (2007).
- Dahda Jorge (2005), Publicidad Turística, tercera edición, Trillas S.A. de C.V. (p.p.57)
- De la Torre Francisco, (2008), Sistema de Transportación Turística, Editorial Trillas S.A. de C.V. (p.p.17 a 19)
- Hernández Días Edgar Alfonso (1990), Proyectos Turísticos, Formulación y evaluación, reimpresión, Trillas S.A. de C.V.
- Languar Robert (2001), Marketing Turístico, de lo global a lo local, primera edición Ariel Turismo S.A. (p.p. 33)
- Ramírez Blanco Manuel (1992), Teoría General del Turismo, segunda edición Diana S.A. de C.V. (p.p. 117)
- Sandoval S. EWaldo R. (2006), Ecoturismo Operación Técnica y Gestión, Editorial Trillas S.A. de C.V. (p.p. 11).
- Terán Cuauhtémoc L. (1962), Jesús García héroe de Nacoziari, tercera edición (p.p. .89).

### Referencias Electrónicas

- <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM26sonora/municipios/26041a.html>
- <https://www.gob.mx/sectur/>
- <http://www.turismo.sonora.gob.mx/>
- <http://www.nacoziari.gob.mx/>
- <https://mexico.pueblosamerica.com/i/nacoziari-de-garcia/>
- [http://www.guiaturisticamexico.com/municipio.php?id\\_e=26&id\\_Municipio=02055](http://www.guiaturisticamexico.com/municipio.php?id_e=26&id_Municipio=02055)
- <https://www.facebook.com/CGNacoziari/>
- <http://www.revistanomada.com/rancho-ecoturistico-tio-tacho/>
- <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM26sonora/municipios/26041a.html>

## **Estudio Netnográfico del comportamiento de comunidad de marca en Facebook de la industria tequilera en México.**

Netnographic study the behavior of the brand community on Facebook of the tequila industry in Mexico.

**Diana Isabel De La Torre Enríquez.**

Universidad de Guadalajara, México  
[dianaisabel.delatorre@gmail.com](mailto:dianaisabel.delatorre@gmail.com)

**Víctor Manuel Espinoza Arcos.**

Instituto Politécnico Nacional, México  
[manuelespinoza05@gmail.com](mailto:manuelespinoza05@gmail.com)

**Celestino Robles Estrada.**

Universidad de Guadalajara, México  
[crobles@ucea.udg.mx](mailto:crobles@ucea.udg.mx)

**Línea temática:** Negocios

---

### **Resumen**

Las redes sociales como lo es Facebook, representan un punto importante de comunicación que cada vez es más tomado en cuenta por las empresas, debido a que en esos sitios convergen las marcas y los usuarios, estos últimos expuestos a cantidades de información y oportunidades para tomar sus decisiones de compra, con poder para conocer y exigir a las empresas y compartir sus experiencias positivas o negativas con las marcas y los productos que de ellas se derivan. La dinámica que se lleva a cabo en estos sitios puede llegar a formar comunidades de marca, con usuarios que se sienten fuertemente vinculados y comprometidos con alguna marca determinada, lo que deriva a relaciones positivas de los consumidores con la marca, como posicionamiento y fidelización. Entonces, los esfuerzos y estrategias de comunicación para lograr la interacción de los usuarios en Facebook por parte de las empresas tequileras, se considera de importancia observar en este estudio a través del método netnográfico, para analizar su adaptación como comunidad de marca. Se eligió la industria tequilera como objeto de estudio porque es un producto con denominación de origen mexicano y es importante comprender la posición de sus marcas en relación con sus consumidores.

**Palabras clave:** Redes sociales, Facebook, comunidad de marca y tequila

### **Abstract**

Social networks such as Facebook, represent an important point of communication that is increasingly taken into account by companies, because brands and users converge on these sites, the latter exposed to amounts of information and opportunities to take their purchasing decisions, with the power to know and demand from companies and share their positive or negative experiences with the brands and products that derive from them.

The dynamic that is carried out in these sites can form brand communities, with users who feel strongly linked and committed to a particular brand, which leads to positive consumer relationships with the brand, such as positioning and loyalty. Then, the efforts and communication strategies to achieve user interaction on Facebook by tequila companies, it is considered important to observe in this study through the netnographic method, to analyze their adaptation

as a brand community. The tequila industry was chosen as the object of study because it is a product with Mexican Appellation of origin and it is important to understand the position of its brands in relation to its consumers.

**Key words:** Social networks sites, Facebook, brand community and tequila.

## 1. Introducción

Debido al evidente avance tecnológico, los consumidores han adquirido poder sobre las marcas, estos cada vez tienen más conocimiento acerca de todo lo relacionado a una marca determinada, además de que el funcionamiento de las redes sociales en línea actúa como un ambiente óptimo para que los usuarios tengan la libertad y el poder de hacer críticas positivas o negativas de casi cualquier cosa, incluidas las marcas y sus derivados, ya que la información se encuentra al alcance de múltiples personas y puede volverse rápidamente viral.

De lo anterior, la importancia del tema de investigación, de entender como las empresas del giro tequilero se han adaptado a este fenómeno y crean su contenido con base en los principios de establecer una relación con los consumidores y con el público en general, cómo hacen que el contenido que comparten logre empatía con los usuarios y por consiguiente los impulse a establecer interacción como una comunidad de marca, lo cual le brinda la posibilidad de despertar necesidades entre los miembros de la comunidad y hacer que en algún plazo se logren posicionar los productos y servicios y/o la marca de esas tequileras y a largo plazo se alcance la fidelización de marca.

## 2. Marco teórico

### 2.1 Facebook

Una red social es formada de usuarios y las relaciones entre ellos. Las personas publican perfiles de ellos mismos; invitan amigos a unirse, quienes a su vez invitan a sus amigos, creando una red virtual de comunicación (Wasserman y Faust, 1994).

En este análisis, se elige Facebook porque es la red social más utilizada en México; es un sitio web con la combinación de herramientas útiles que los usuarios necesitan en internet. Los miembros de Facebook principalmente se dedican a la búsqueda social, para aprender más y mantener su relación en existencia (Lampe, Ellison y Steinfield, 2007).

Una red social como Facebook se ha expandido para incluir comunidades que rodean la marca. Facebook es uno de los sitios de red social más popular, en el cual varias marcas han creado sus comunidades. Empresas analizadas por Barkholz y Rehtin (2012), mencionan que 30 millones de sus ingresos anuales se deben al contenido generado por su comunidad en línea en Facebook. Las empresas están creando sus comunidades de marca en Facebook, porque las comunidades representan inversiones de mercadotecnia de sus marcas para construir relaciones a largo plazo con sus consumidores al facilitar la comunicación entre la marca y sus consumidores (De Valck, Van Bruggen y Wierenga, 2009; Zaglia 2013).

### 2.2 Comunidad de marca

Múltiples estudios han demostrado que las comunidades de marca mejoran la relación entre clientes y la marca, producto, empresa y otros clientes (Saleem y Mengyan, 2017; Reza Habibi, Laroche y Richard, 2014; Stokburger Sauer, 2010; Zhou, Zhang, Su y Zhou, 2012).

Muniz y O'Guinn (2001) discuten tres características de las comunidades de marca exitosas que traen beneficios para los vendedores: 1) conciencia de clase (sentido de pertenencia), 2) rituales y tradiciones alrededor de la marca y 3) sentido de obligación para la comunidad y sus miembros. Estas características se desarrollan a través varias prácticas de creación de valor en las que participan los miembros (Schau, Muñoz Jr, Arnould, y Arnould, 2009).

Del lado negativo, algunas comunidades de marca en Facebook no han sido capaces de alentar participación, probablemente debido a la tendencia de los representantes de marca a tratar su

comunidad como un espacio comercial personal para espectadores dedicados, una tendencia que a menudo ha sido comentada, negativamente por los gurus de las redes sociales (Kerpen, 2011; Sernovitz, 2012). Nielsen (2015) encontró que, para la mayoría de las comunidades online, 90% de los miembros eran merodeadores que no participaron en absoluto dentro de la comunidad, 9% de los miembros raramente participaron y solo el 1% de los miembros participaron en una base regular.

De hecho, la similitud percibida ayuda a los consumidores a mejorar su sentido de pertenencia a la comunidad de marca, que refleja formalmente la identificación del consumidor con la marca y sus miembros afiliados (Zhou, 2017). Así, el desarrollo de un sentido de comunidad de marca esta intrínsecamente relacionado con la confianza del consumidor y el conocimiento relacional, que se refuerza activamente con los clientes de otras marcas (Simon y Tossan, 2018).

El sentido de pertenencia a una comunidad de marca depende fuertemente de la internalización de actitudes y comportamientos en relación con el objetivo de marca y está arraigado en el desarrollo de una mejor comprensión de las prácticas relacionales de la marca a través de interacciones directas e indirectas con la marca en sí. Pertenecer a una comunidad de marca puede ser visto como un valor experiencial altamente gratificante, que esta intrínsecamente asociado con las formas de intercambio social de marca y consumo en el entorno de las redes sociales de la marca que únicamente lo permiten (Men y Tsai, 2014).

## **2.3 Tequila**

El tequila es una bebida mexicana mundialmente conocida, que se produce a partir del agave azul, comúnmente se bebe sola o en tragos (Colman, 2019).

Actualmente los campos agaveros, comprenden una gran franja del paisaje jalisciense. La industria tequilera involucra a más de 300 mil personas en la fabricación del producto (México Desconocido, 2019).

De acuerdo con datos de Euromonitor Internacional 2011, citado por Vitro noticiero (2011), en 2010 se vendieron cerca de 223MM de litros de Tequila en el mundo, de los cuales México representó el 41%, E.U.A. el 47% y 12% el resto del mundo. El Consejo Regulador del Tequila (2019) reporta que en la actualidad existen 1182 marcas de tequila registradas de envasado nacional y 216 de envasado en el extranjero.

Según menciona la Cámara Nacional de la Industria del Tequila (2019) de acuerdo al porcentaje de los azúcares provenientes del Agave que se utilicen en la elaboración del Tequila, éste se puede clasificar en dos categorías: 100% de agave y tequila.

### **2.3.1 Denominación de origen del tequila.**

La Norma Oficial del Tequila vigente (NOM-006-SCFI-2012), entró en vigor el 11 de febrero de 2013, Bebidas alcohólica – Tequila – Especificaciones (Consejo Regulador del Tequila, 2019).

La elección de las marcas de tequila que se proceden a estudiar, se tomó conforme a la clasificación de todas las marcas de tequila que contaban con una página oficial en Facebook, se verifico su actividad y estas dos fueron las que resultaron con mayor interacción al momento de la realización del estudio; la interacción es un requisito importante para poder determinar las comunidades de marca; estas dos marcas fueron: Centenario y Jimador.

## **3. Planteamiento del problema.**

Las empresas se enfrentan a una desmedida competencia en todos los sentidos, por tal motivo la diferenciación se ha convertido en un punto importante a tratar, una manera de poder obtener una diferencia es por medio de sus marcas y para que esto sea efectivo éstas deben de posicionarse, esto les otorga a las empresas y a sus marcas una ventaja competitiva, en un mercado en constante cambio, por lo que se considera observar y analizar el comportamiento de la comunidad de marca en Facebook por parte de las empresas tequileras Centenario y Jimador, con la finalidad de comprender como es la dinámica y la relación entre clientes y la marca,

producto, empresa; el realizar esta investigación se considera de importancia, para que posteriormente distintas empresas del mismo sector o de algún otro, puedan adoptar algunas acciones como una guía, que les permitan comprender la relevancia de mantener una relación con los consumidores y cómo esto puede contribuir a un posicionamiento de marca significativo. Por tanto, mediante el método netnográfico, utilizando la observación no participativa, se analizó la comunidad de marca de dos de las marcas de tequilas que registraban mayor interacción en Facebook, para lo que se establecen los siguientes objetivos.

#### **4 Objetivo general**

Analizar el contenido e interacción de la marcas tequileras en Facebook, para la determinación de su comunidad de marca.

#### **4.1 Objetivos específicos**

1. Documentar el contenido que publican las marcas tequileras en Facebook.
2. Analizar la interacción de las marcas tequileras hacia su comunidad de marca.

#### **5. Método**

El propósito de la presente investigación es analizar el contenido e interacción de la marcas tequileras en Facebook, para la determinación de su comunidad de marca por medio de la observación de sus estrategias aplicadas en Facebook.

Se utilizó el enfoque cualitativo que según mencionan Sampieri, Collado y Baptista (2010), este enfoque consisten en la recolección de datos sin medición numérica, para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Para llevar a cabo la observación se realizó por medio del método de investigación de netnografía, la cual se deriva de la etnografía, de acuerdo con Martínez, (1998). Su objetivo es crear una imagen fiel del grupo estudiado, para contribuir en la comprensión de sectores poblacionales que tienen características similares (Martínez, 1998; Pulido Ballén y Zúñiga, 2007). La etnografía es acertada para analizar experiencias, actitudes, creencias y pensamientos de la gente, porque se enfoca en la comprensión de la realidad de forma global, basada en explicaciones generalizadas sobre la percepción del fenómeno, por medio de la etnografía se requiere determinar perfiles relevantes del fenómeno, tomando en consideración características empíricas del mismo, añadiendo consideraciones teóricas, situacionales, contextuales, etc (Pérez, 2004).

La netnografía procede de la etnografía y bajo ciertas adaptaciones ha sido aplicada al ciberespacio, su metodología es de naturaleza cualitativa (Kozinets, 2002, Beckmann y Langer, 2005; García, Standlee, Bechkoff y Cui, 2009; Aggarwal, 2011; Del Fresno, 2012).

La netnografía se ha estado utilizando para analizar y describir la conducta del consumidor en línea, habitualmente es empleada en estudios exploratorios de temas generales y ha sido adecuada al estudio y seguimiento de la comunicación y la cultura en contextos digitales y mediante esta es posible recabar información de los consumidores referente a gustos, opiniones y tendencias de compra (Aggarwal, 2011).

La observación es una herramienta de investigación social para la recolección de datos, al orientarse de manera sistemática en fases, aspectos, lugares y personas, controlándola y relacionándola con supuestos teóricos, someténdola a controles de veracidad, objetividad, fiabilidad y precisión, la netnografía es basada en la observación (Turpo Geber, 2008). La observación, puede ser: participativa o activa y no participativa o pasiva.

Para los fines de esta investigación se utilizó el método netnográfico por medio de la observación no participativa por ser el tipo de observación más afín al problema de investigación, la cual consiste en que el investigador mantiene una postura no intrusiva ante el fenómeno de estudio, por consiguiente, no busca la integración al grupo que estudia (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Consiste en observar situaciones preponderantes para su estudio, para la reconstrucción

descriptiva del objeto de estudio (Casas Romeo, Gázquez Abad, Forgas Coll y Huertas García, 2014).

Para documentar la información obtenida se utilizó el diario de campo, en el cual se relatan las experiencias vividas y los hechos observados cotidianamente (Martínez, 2007).

La observación y monitoreo de las páginas oficiales de Facebook de las tequileras Centenario y Jimador, se llevó a cabo en un periodo de cuatro meses, marzo - junio de 2018, dividiendo el trabajo en las siguientes fases:

- 1) Inmersión pasiva en las comunidades virtuales en Facebook.
- 2) Análisis cualitativo manual.
- 3) Descripción de la información obtenida.
- 4) Conclusiones.

## 6. Resultados y discusión

En este apartado se presentan los resultados del análisis netnográfico realizado a través de las páginas oficiales de Facebook de las empresas tequileras Centenario y Jimador.

Se observa en las tablas 1 y 2 el resumen de la información documentada de la interacción de la comunidad de marca de ambas empresas tequileras, en ellas se puede leer con mayor detalle cuales fueron las temáticas de las publicaciones de ambas tequileras y la reacción e interacción de los usuarios, por lo que se puede confirmar que definitivamente los productos de esas marcas causan empatía a los usuarios y se establece el comportamiento de una comunidad de marca.

EMPRESA TEQUILERA: CENTENARIO @CentenarioT											
Total de Me gusta 1,799,356			Total de seguidores 1,797,236								
CONTENIDO		REACCIONES						COMENTARIOS		CRISIS	
PUBLICACIONES	COMPARTIDOS	ME GUSTA	ME ENCANTA	ME DIVIERTE	ME ASOMBRA	ME ENTRISTECE	ME ENOJA	POSITIVOS	NEGATIVOS	INTERACCIÓN	SEGUIMIENTO
<b>Marzo</b>											
6	483	6,889	637	14	36	1	0	122	4		
Imagen: "Gran Centenario Añejo"  Pie de pagina: Vivimos momentos que son parte de nuestra historia. #CentenarioAñejo	76	1,638	165	3	3			30	1, preguntado por una botella llamada Rosangel	Si tiene interacción solo con los primeros comentarios de la publicación, ya con los demás, no tuvo ninguna reacción	Solo contesta los primeros comentarios
Imagen: "Gran Centenario Plata" Que estos días sean un buen pretexto para reunimos. #Margarita #CentenarioPlata	95	1,901	196	2	19			57	No tiene comentarios	Si tiene interacción con los primeros comentarios y tiene los hashtags	El tiempo de publicación fue corto.
Imagen: "Gran Centenario Reposado"  Pie de pagina: Guardamos todo lo que vivimos juntos. #CentenarioReposado #TequilaCentenario	100	1,924	166	7	5			19	1, es el mismo comentario preguntado de su botella	Si tiene interacción con las primeras personas en comentar, y tiene los hashtags	El tiempo de publicación fue casi a la semana

MEMORIAS CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA

Imagen: "Hay personas que hacen que cada momento valgan mucho mas" Pie de pagina: Este fin de semana se trata de compartir nuevas experiencias. #TequilaCentenario	65	283	13		2			3	No tiene comentarios	Solo tiene el hashtag, no reacciono a ningún comentario	El tiempo de publicación fue de una semana
Imagen: "Gran Centenario Añejo" Pie de pagina: Un rincón que guarda historias valiosas para nosotros. #CentenarioAñejo #TequilaCentenario	78	560	65		6	1		11	1, es el mismo usuario preguntado por el rosangel y no ha tenido respuesta	Solo respondieron los tres primeros comentarios	El tiempo de publicación fue por una semana
Imagen: "Estar juntos es parte de lo que somos" Pie de pagina: Lo más valioso es compartir momentos únicos. #TequilaCentenario	69	583	32	2	1			2	1 sigue siendo el mismo usuario preguntando por el rosangel sin conseguir respuesta	Solo tiene el hashtag, no reacciono a ningún comentario	El tiempo de publicación fue por una semana
<b>Abril</b>											
4	233	2,799	259	4	10	1	2	67	4		
Imagen: "Gran Centenario Plata" Pie de pagina: #CentenarioPlata se vuelve parte de nuestra historia	26	323	40					18	1 con el mismo comentario de rosangel	Solo respondió los primeros 3 comentarios y tiene el hashtag	El tiempo de publicación fue de 1 semana
Imagen: "dos copas de tequila" Pie de pagina: Compartimos historias que trascienden #TequilaCentenario #CentenarioReposado	34	587	58	1	2		1	15	2, comentarios del mismo usuario de rosangel	Esta vez si respondió los comentarios excepto el del usuario rosangel y tiene los hashtags	El tiempo de publicación fue una semana
Imagen: "Sabemos que el éxito es un camino, no un destino". Pie de pagina: Celebramos a aquellos que construyen su propio camino. #TequilaCentenario	76	537	28	1	3	1		6	No tiene comentarios	Tiene los hashtags y solo respondió a un comentario	El tiempo de publicación fue de una semana
Vídeo: "Gran Centenario Añejo" Pie de pagina: Los momentos importantes, duran para siempre. #TequilaCentenario #CentenarioAñejo	97	1,352	133	2	5		1	28	1, el comentario de rosangel ya fue respondido.	Tiene los hashtags y solo respondió a los primeros comentarios	El tiempo de publicación fue de una semana
<b>Mayo</b>											
5	480	5,988	654	37	15	6		243	7		
Imagen: "Gran Centenario Plata" Pie de pagina: No sólo compartimos momentos, compartimos experiencias de vida. #TequilaCentenario #CentenarioPlata	119	1,981	221	2	7	2		108	1 es otro usuario comentando por el rosangel	Tiene los hashtags y respondió los primeros comentarios	El tiempo de publicación fue de una semana
Vídeo "Dedicatoria a las madres" Pie de pagina: Estos son los momentos que se quedan contigo toda la vida. #TequilaCentenario	32	658	68	21	3	2		5	4 son los dos usuarios que exigen el rosangel	Solo tiene el hashtag	El tiempo de publicación fue un poco más corto de una semana

MEMORIAS CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA

Imagen: "Somos creadores de momentos inolvidables" Pie de pagina: Compartir la pasión del otro es la mejor manera de conocer. #TequilaCentenario	77	453	44		1	2			11	No tiene comentarios	Solo tiene el hashtag	El tiempo de publicación fue inmediato
Video: "Logotipo de la marca" Pie de pagina: Nuestros agaves apuntan al cielo y nosotros te llevamos ahí. #TequilaCentenario	5	130	8	4	1				No tiene comentarios	No tiene comentarios	Solo tiene el hashtag	El tiempo de publicación fue más de una semana
Imagen: "Gran Centenario Reposado" Pie de pagina: Después de los grandes momentos quedan inolvidables recuerdos.	247	2,766	313	10	3				119	2 son los mismos usuarios exigiendo su rosangel	Solo respondió los primeros comentarios	El tiempo de publicación fue menor a una semana
<b>Junio</b>												
6	249	2,798	320	6	48	0	0		108		10	
Imagen: "Gran Centenario Añejo" Pie de pagina: #PerfectServe, coincidencia que se traduce en un agradable encuentro	143	1,974	207	2	11				29	3, un comentario es el mismo usuario de rosangel y a los otros dos no le gusto el nuevo diseño.	Solo respondió los primeros comentarios y tiene el hashtag	El tiempo de publicación fue de una semana.
Imagen: "Cada momento tiene héroes" Pie de pagina: Gracias a todos esos amigos que se ponen detrás de la cámara e inmortalizan nuestros mejores momentos. #TequilaCentenario	2	15	1							2, el mismo usuario exigiendo su rosangel	Solo tiene el hashtag	El tiempo de publicación fue de una semana
Imagen: "Gran Centenario Leyenda" Pie de pagina: Gran Centenario Leyenda es una de nuestras especialidades. Elaborado con un proceso altamente cuidado y artesanal, conquista a los paladares mas exigentes.	99	648	101	1	37				60	2, los mismos usuarios exigiendo su rosangel	Solo respondió los primeros comentarios.	El tiempo de publicación fue de una semana.
Video: "celebración Día del Padre" Pie de pagina: Celebramos a nuestros héroes.	1	12							No tiene comentarios	1, el mismo usuarios exigiendo que regrese el rosangel	Tiene 356 reproducciones	El tiempo de publicación fue corto
Video: "invitarías a un Roadtrip lleno de aventuras siempre dice lo que necesitas en el momento indicado" Pie de pagina: Menciona a alguien que... #TequilaCentenario	3	121	4	3					15	No tiene comentarios	Tiene el hashtag y respondió a los primeros comentarios	El tiempo de publicación fue de una semana
Video: "Gran Centenario Plata" Pie de pagina: El aroma herbal con tonos de agave cocido, y nuestro proceso exclusivo hacen de nuestro #CentenarioPlata un tequila de una suavidad que cautiva.	1	28	7						4	2, un usuario exige remuneración con promociones ya que a comprado muchos	Tiene le hashtag y solo respondió a los primeros comentarios	El tiempo de publicación fue de una semana

**Tabla 1 Resumen de interactividad de tequila Centenario en Facebook**  
Fuente: elaboración propia

MEMORIAS CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA

EMPRESA TEQUILERA: EL JIMADOR											
@tequilaeljimador											
1,799,356		Total de seguidores									
		1,797,236									
CONTENIDO		REACCIONES						COMENTARIOS		CRISIS	
PUBLICACIONES	COMPARTIDOS	ME GUSTA	ME ENCANTA	ME DIVIERTE	ME ASOMBRA	ME ENTRISTECE	ME ENOJA	POSITIVOS	NEGATIVOS	INTERACCIÓN	SEGUIMIENTO
		<b>Marzo</b>									
13	2,403	5,123	782	31	122	3	3	659	2	Bueno	Regular
Imagen: "Un homenaje al tequila" con su slogan "que se hable derecho"	2	32	3					No tiene comentarios	No tiene comentarios	No tiene interacciones	Tiene un seguimiento por lo cual, solo es la imagen
Imagen: "Reposa hasta el momento perfecto" seguido de su slogan. Como pie de pagina: En barricas de roble blanco #TequilaElJimador	4	48	7					No tiene comentarios	No tiene comentarios	Tiene una interacción por su Hashtag	Tiene un seguimiento por el tiempo de publicación
Video: "Hoy nadie le agarró los cuernos al toro" seguido de su slogan Pie de pagina: Al Toro le tocó ganar. #QueSeHableDerecho #PorqueSoyMexicano	5	24	8		1			1	No tiene comentarios	Tiene interacción por sus Y tiene 985 reproducciones	Si tiene seguimiento por el tiempo y la atención de reaccionar al comentario
Video: "Colgar los tenis" la temática es de un concurso que deben de hacer un dibujo con el tema y lo tienen que adivinar mediante lo dibuja. Pie de pagina: Algunos cuelgan la ropa... ¿Otros? #QueSeHableDerecho	1	7	1	2				No tiene comentarios	No tiene comentarios	Tiene interacción con su hashtag y tiene 384 reproducciones	Sigue publicando constantemente
Imagen: "La frescura se lleva en nuestro tequila" Pie de Pagina: Blanco de principio a fin. #TequilaElJimador	7	58	8					No tiene comentarios	No tiene comentarios	Tiene interacción con su Hashtag	el tiempo de publicación
Video: "El Sol" te enseña una forma de preparar la bebida con otros ingredientes Pie de pagina: #ElSol nació de un cálido resplandor y una refrescante combinación. #tequilaElJimador	1,938	3,279	481	17	90	3	2	502 la mayoría de los comentarios son etiquetados de personas para que lo puedan hacer	1, solo dándole una referencia que se llama Sunrise.	Si tiene interacción ya que comenta algunas dudas de los comentarios y reacciona con un me gusta a todos los comentarios. Y tiene 1,938	El tiempo en que reacciona con el me gusta es inmediato y el tiempo de publicación
Imagen: "El cuerpo robusto y lleno de sabor". Pie de pagina: Creció el mayor de nuestros tequilas. #TequilaElJimador	5	73	6					2	No tiene comentarios	Si tiene interacción con dándoles "Me gusta" a los comentarios.	El tiempo en publicación y se "me gusta" es al momento de poner el comentario.
Gift: "Ve preparando la Cristalería Fina" es una galería de fotos de diferentes tipos de vasos con el tequila Pie de pagina: #DíadelTequila #TequilaElJimador	11	28	9					No tiene comentarios	No tiene comentarios	Si tiene interacción por sus hashtags	El tiempo de publicación

MEMORIAS CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA

Video: "Hoy es el protagonista" nos muestra el tequila y su presentación de imagen Pie de pagina: El Jimador, gran orgullo mexicano. #DiadelTequila	426	1,542	255	8	31		1	153, la mayoría son etiqueta diciendo que lo quieren probar	1, diciendo que se le antoja, pero no el jimador	Si tiene interacción ya que reacciono a los comentarios	El tiempo fue corto de publicación y de reaccionar a los
Gift: "El rey de la Primavera es:" es una dinámica con varios animales y al momento que tu quieras para el video se detiene en una imagen y ese es el animal que te toco. Pie de pagina: Ya llegó la hora de elegir. ¿Quién será el ganador? #QueSeHableDerecho	1	5	1	1				1	No tiene comentarios	Si tiene interacción por la reacción de "me gusta" en el único comentario y sus Hashtags	El tiempo de publicación fue un poco más largo y reacciono al comentario.
Gift: "Para el calor prendemos el:" es una dimana que al detener el video te aparece la palabra aleatoria. Pie de pagina: ¿Y tú, cuál conoces? #QueSeHableDerecho		5						No tiene comentarios	No tiene comentarios	Solo tiene el Hashtag	El tiempo de publicación fue corta
Video: "¿Viajar ligero? Nos llevamos hasta el perico".		7		1				No tiene comentarios	No tiene comentarios	Solo tiene el Hashtag y	El tiempo de publicación
Imagen: "Este día hay remojón... ¡Así que Aguas! Pie de pagina: No importa el lugar, hoy toca.	3	15	3	2				No tiene comentarios	No tiene comentarios	Solo tiene el hashtag	El tiempo de población fue corta
<b>Abril</b>											
8	3,261	5,883	780	149	83	4	0	1,041	0		
Imagen: "Ahorita una medida indeterminada de tiempo". Pie de página: Ya casi llego... ¿Quién lo ha dicho? #QueSeHableDerecho	2	7		1				No tiene comentarios	No tiene comentarios	Solo tiene el hashtag	El tiempo de publicación fue largo
Imagen: "Su reposo vale la pena". Pies de página: un suave sabor a agave. #elJimadorReposado	10	46	9					1	No tiene comentarios	Tiene el Hashtag y reacciono al comentario con un "me gusta"	El tiempo de publicación fue de inmediato
Video: "El Vampiro" es un video explicando como se hace una bebida y que ingredientes lleva. Pie de página: Un trago con mucho colmillo. #EIVampiro #TequilaelJimador	3,076	5,439	744	25	75	3		1,028 la mayoría de los usuarios comentaron etiquetando a sus amigos para que lo prueben y compartiendo como lo pueden mejorar	No tiene comentarios	Tiene el hashtag e incita al hacer la receta con su producto y reacciono a la mayoría de los comentarios con un "me gusta"	El tiempo de publicación fue largo, pero el tiempo de respuesta en los comentarios fue corto.
Imagen: "Ese primo de un amigo que nos saca del apuro". Pie de página: Todos conocemos a uno. ¿Cuál es el tuyo? #QueSeHableDerecho	5	6		2				No tiene comentarios	No tiene comentarios	Solo tiene el Hashtag	El tiempo de publicación fue corto
Imagen: "Más que un ingrediente es nuestra esencia" Pie de página: 100% agave. #TequilaelJimador	1	25	1					No tiene comentarios	No tiene comentarios	Solo tiene el hashtag	El tiempo de publicación fue largo
Imagen: "su claridad destaca" Pie de página: perfeccionamos la habilidad de hacer tequila. #elJimadorBlanco	6	35	8		8			No tiene comentarios	No tiene comentarios	Solo tiene el hashtag	El tiempo de publicación fue corto
Video: "este puente me voy..." y aparecen varias escenas para que los usuarios se sientan identificado con una de ellas. Pie de página: ¿Quién tiene otro plan?	156	284	11	121		1		12	No tiene comentarios	Reacciono a los cometarios con un "me gusta"	El tiempo de publicación fue muy extenso.

MEMORIAS CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA

Imagen: "Madura 12 meses en nuestras barricas" Pie de página: El mayor regalo de nuestro tequila. #elJimadorAñejo	5	41	7					No tiene comentarios	No tiene comentarios	Solo tiene el Hashtag	El tiempo de publicación fue inmediato
<b>Mayo</b>											
7	1,164	3,595	605	97	60	9	8	702	0		
Gift: "Ahorita, 5 minutos más" Pie de página: Despertarse lleva tiempo, pero chambamos duro. #QueSeHableDerecho	45	275	13	53	4	1		8	No tiene comentarios	Tiene el Hashtag y reacciono a los comentarios con un "me gusta"	El tiempo de publicación fue corto y el tiempo de reacción a los comentarios
Video: "Te entra por un oído y te sale por el otro" Pie de página: Siempre nos advertían de todo. #QueSeHableDerecho	2	4		5				4	No tiene comentarios	Tiene el Hashtag, reacciono al comentario con un "me gusta" y lo respondió	El tiempo de publicación fue largo y el tiempo de respuesta en el comentario fue
Gift: "me vas a sacar canas verdes" Pie de página: Lo dijo muchas veces, pero nunca le salieron. #QueSeHableDercho	1	9	1	2				No tiene comentarios	No tiene comentarios	Solo tiene el hashtag	El tiempo de publicación fue inmediato
Gift: "Si lo encuentro, ¿Qué te hago?" Pie de página: Tienen el súper poder de encontrar todo. #QueSeHableDerecho	8	258	48	12		1	2	No tiene comentarios	No tiene comentarios	Solo tiene el Hashtag	El tiempo de publicación fue inmediato
Video: "La auténtica paloma" explica como hacer una paloma con los ingredientes. Pie de página: #LaAuténticaPaloma, la que se prepara con #TequilaelJimador	1,104	2,995	533	24	56	7	6	690	No tiene comentarios	Tiene los dos hashtags, reacciono a los comentarios con un "me gusta" y respondió si	El tiempo de publicación fue largo, y el tiempo de respuesta y reacción fue inmediata
Video: "Todos piden, pero solo uno se lanza". Pie de página: ¿A quién le ha tocado ser ese valiente? #QueSeHableDerecho		4		1				No tiene comentarios	No tiene comentarios	Solo tiene el Hashtag	El tiempo de publicación fue largo.
Imagen: "Origen y aroma a México" Pie de página: El sabor del agave lo hicimos tequila. #elJimadorBlanco	4	50	10					No tiene comentarios	No tiene comentarios	Solo tiene el hashtag	El tiempo de publicación fue largo
<b>Junio</b>											
7	1,161	16,480	975	50	104	4	3	308	0		
Imagen: "Madurez, su ingrediente principal" Pie de página: Toda la experiencia de el Jimador hecha tequila. #elJimadorAñejo	577	14,756	764	22	82	2	1	72, la mayoría de los comentarios tienden a ser buenas	No tiene comentarios	Tiene el Hashtag y reacciono a los comentarios	El tiempo de publicación fue largo
Video: "Hoy es de traje..." hay una serie de elementos para armas como una fiesta. Pie de página: ¿Qué traje te toco? #QueSeHableDerecho	2	6	2	2				No tiene comentarios	No tiene comentarios	Solo tiene el hashtag, y tuvo 149 reproducciones	El tiempo de publicación fue corto
Video: "La alineación del sillón ya está hecha" Pie de página: En la sala, te toca ser el director. #QueSeHableDerecho		34	4	1		1		No tiene comentarios	No tiene comentarios	Solo tiene el hashtag y tiene 8,954 reproducciones	El tiempo de publicación fue largo

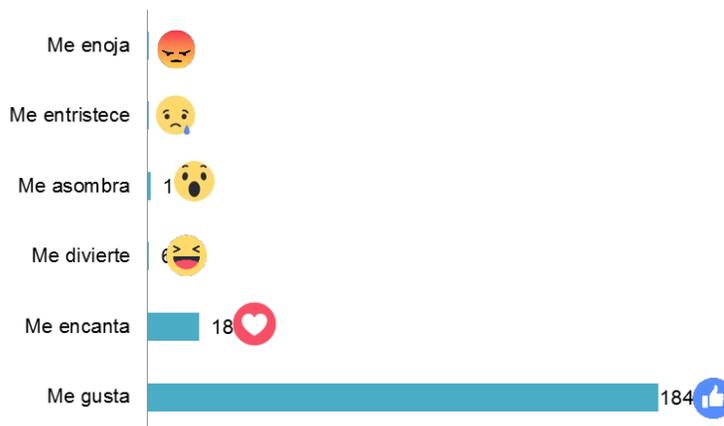
Video: "El caballero" explica como se hace la bebida con los ingredientes que tiene que llevar. Pie de página: El sabor y el estilo llevan un nombre. #ElCaballero #TequilaelJimador	556	1,455	188	15	24	2	236 la mayoría de los comentarios son invitando a sus amigos a probarlo	No tiene comentarios	Tiene los hashtags y reacciono a todos los comentarios con un "me gusta"	El tiempo de publicación fue inmediato
Video: "Más que un padre es..." Pie de página: Por algo es el rey de la casa. Gracias, papá. #DiaDelPadre	18	180	13	10		1	No tiene comentarios	No tiene comentarios	Solo tiene el hashtag y 30,428 reproducciones	El tiempo de publicación fue corto
Imagen: "De auténtico sabor a agave" Pie de página: Desde la siembra hasta la botella, así lo hacemos. #elJimadorBlanco	8	37	4				No tiene comentarios	No tiene comentarios	Solo tiene el hashtag	El tiempo de publicación fue largo
Video: "Es quincena y se armó la vaquita" Pie de página: Este fin solo falta ver a dónde jalas y quien se apunta. #QueSeHableDerecho		12			1		No tiene comentarios	No tiene comentarios	Solo tiene el hashtag	El tiempo de publicación fue largo

**Tabla 2 Resumen de interactividad de tequila Jimador en Facebook**

Fuente: elaboración propia

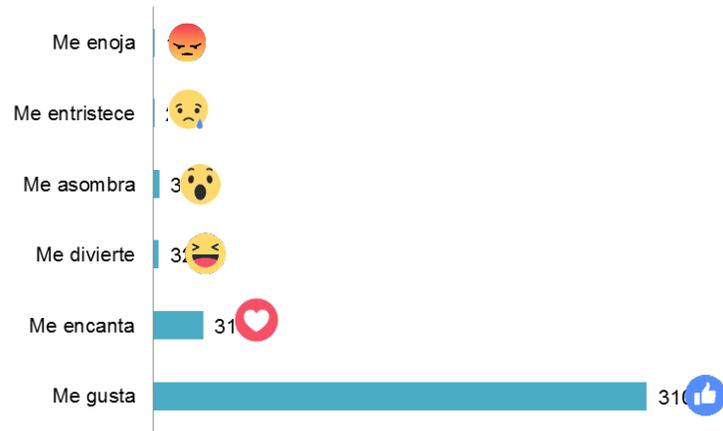
Debido a la extensión requerida del documento se ha limitado la información a rasgos generales de los hallazgos.

En los gráficos 1 y 2, se ilustra que durante los cuatro meses de observación existieron muchas reacciones en el contenido publicado en ambas tequileras, la mayoría de estas reacciones coinciden en que son: "me gusta" y "me encanta". Esto representa que existe una buena aceptación de ese contenido y que fue compartido en el tiempo total de observación 1,445 veces en Centenario y 7,989 veces en Jimador, demostrando una comunidad más amplia y arraigada del Jimador, en relación a la cantidad de participantes en su interacción.



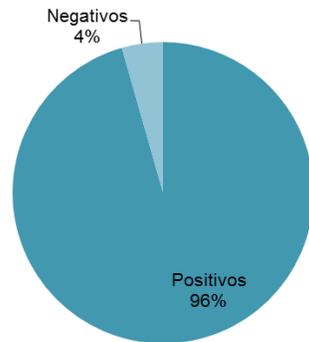
**Gráfica 1 Reacciones Tequila Centenario**

Fuente: elaboración propia

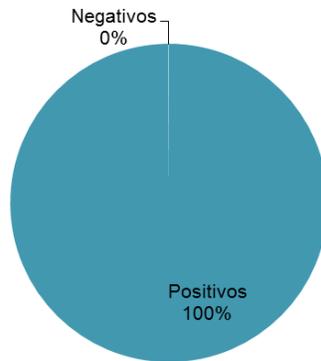


**Grafica 2 Reacciones Tequila Jimador**  
Fuente: elaboración propia

La cantidad de comentarios positivos y negativos para ambas tequileras se observa en las gráficas 3 y 4, evidentemente existe una aceptación muy positiva del contenido compartido por las páginas de Facebook de ambas marcas, esto reafirma la identidad de los usuarios hacia una comunidad de marca, que se podría deducir en un buen posicionamiento de marca y que se podría probar con un análisis más profundo de los datos observados.



**Grafica 3 Comentarios Tequila Centenario**  
Fuente: elaboración propia



**Grafica 4 Comentarios Tequila Jimador**  
Fuente: elaboración propia

## 7. Conclusiones

Las dos tequileras analizadas han conseguido formar una comunidad de marca, debido a que el contenido que las empresas comparten ha logrado que exista una interacción por parte de los usuarios y que realmente se genere un gran alcance, por el número de reacciones, comentarios y compartidos, además de que, por el tipo de producto, que es consumible en convivencias, la interacción mayormente es positiva e incentiva a los usuarios a estar comentando, compartiendo o reaccionando, esto provoca una pertenencia por parte de los usuarios y una aceptación positiva del producto que en un futuro puede llegar a convertirse en un posicionamiento de marca. Las comunidades de marca crean un sentido de pertenencia, ya que las personas que se incentivan a entrar en la dinámica de interacción no solo comparten intereses comunes, sino que tienen comportamientos similares, percepciones y valores.

El éxito que han obtenido estas empresas se puede deber a la correcta planeación de sus estrategias en redes sociales, crear el contenido adecuado en diferentes formatos, dar a conocer y promocionar los productos de la empresa, así como cumplir con la función de crear el deseo a los usuarios de realizar una acción para consumir los productos de la marca.

## Referencias

- Aggarwal, C. (2011). *Social Network Data Analytics*. USA: Springer.
- Barkholz, D., & Reichtin, M. (2012). Net worth: GM's paid-ad pullback highlights a key question for auto makers: Can Facebook sell cars?. *Automot News*, 1 (42).
- Beckmann, S. y Langer, R. (2005). Netnography: rich insights from online research. *Netnography*. Recuperado de: [http://frontpage.cbs.dk/insights/pdf/670005\\_beckmann\\_langer\\_full\\_version.pdf](http://frontpage.cbs.dk/insights/pdf/670005_beckmann_langer_full_version.pdf).
- Cámara Nacional de la Industria del Tequila. (2019). Denominación de origen. *Cámara Nacional de la Industria del Tequila*. Recuperado de: [http://www.tequileros.org/home\\_es.php](http://www.tequileros.org/home_es.php)
- Casas Romeo, A., Gázquez Abad, J. C., Forgas Coll, S. y Huertas García, R. (2014). La netnografía como herramienta de investigación en contextos on-line: una aplicación al análisis de la imagen de los servicios públicos de transporte. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 24(52), 89-101.
- Colman, E. (2019). Origen del tequila: conoce su historia. *Vix Inc*. Recuperado de: <https://www.vix.com/es/imj/gourmet/2011/07/03/origen-del-tequila-conoce-su-historia>
- Consejo Regulador del Tequila. (2019). Historia. *Consejo Regulador del Tequila*. Recuperado de: <https://www.crt.org.mx/>
- De Valck, K., Van Bruggen, G. H. y Wierenga, V. (2009). Virtual communities: A marketing perspective. *Decision Support Systems*, 47, 185-203.
- Del Fresno, M. (2012). *El consumidor social, Reputación online y social media*. Barcelona: Editorial UOC
- García, A. C., Standlee, A. I., Bechkoff, J. y Cui, Y. (2009). Ethnographic Approaches to the Internet and Computer-Mediated Communication. *Journal of Contemporary Ethnography*, 38(1), 52-84.
- Jensen Schau, H., Muñoz Jr, A. M., Arnould, E. y Arnould, J. (2009). How Brand Community Practices Create Value. *Journal of Marketing*, 73(5), 30-51. DOI: 10.1509/jmkg.73.5.30.
- Kerpen, D. (2011). *Likeable Social Media: How to Delight Your Customers, Create an Irresistible Brand, and Be Generally Amazing on Facebook (& Other Social Networks)*. New York, Estados Unidos: McGraw Hill Professional.
- Kozinets, R. (2002). The Field behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 61-72.
- Lampe, C., Ellison, N., y Steinfield, C. (2007). Elementos de perfil como señales en una red social en línea. *Actas de la Conferencia SIGCHI sobre Factores Humanos en Sistemas de Computación*, 435-444.

- Martínez, M. (1998). *La investigación cualitativa etnográfica en educación, manual teórico práctico*. México: Editorial trillas.
- Martínez, L. (2007). La Observación y el Diario de Campo en la definición de un tema de Investigación. *Perfiles libertadores - Institución Universitaria Los Libertadores*, 1(1), 73-80
- Men, L. R. y Tsai, W. S. (2014). Consumer engagement with brands on social network sites: A cross-cultural comparison of China and the USA. *Journal of Marketing Communications* , DOI: 10.1080/13527266.2014.942678.
- México Desconocido. (2019). Una bebida llamada Tequila. *México Desconocido*. Recuperado de: <https://www.mexicodesconocido.com.mx/una-bebida-llamada-tequila.html>
- Muniz, A. M. y O'Guinn, T. C. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432. DOI: <https://doi.org/10.1086/319618>.
- Nielsen. (2015). Latinoamérica reporta niveles altos de confianza en 10 de 19 formatos de publicidad. *Nielsen*. Recuperado de: <https://www.nielsen.com/mx/es/insights/report/2015/latinoamerica-reporta-los-mas-altos-niveles-de-confianza-en-publicidad/>
- Pérez, G. (2004). *Modelos de investigación cualitativa en educación social y animación sociocultural, aplicaciones prácticas*. España: Narcea Ediciones.
- Pulido, R., Ballén M. y Zúñiga F. (2007). *Abordaje hermenéutico de la investigación cualitativa, teorías proceso y técnicas*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Reza Habibi, M., Laroche, M. y Richard, M. O. (2014). Brand communities based in social media: How unique are they? Evidence from two exemplary brand communities. *International Journal of Information Management*, 34(2), 123-132.
- Saleem, A. y Mengyan, M. (2017). A Tale of Four Platforms: Motivations and Uses of Facebook, Twitter, Instagram, and Snapchat Among College Students?. *Social Media + Society*, 1, 1-13 DOI: <https://doi.org/10.1177/2056305117691544>.
- Sampieri R., Collado C., Baptista P. (2010). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias. *En Metodología de la investigación* (pp. 7 - 17). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Sernovitz, A. (2012). *Word of Mouth Marketing*. New York, Estados Unidos: Greenleaf Book Group Press.
- Simon, F. y Tossan, V. (2018). Does brand-consumer social sharing matter? A relational framework of customer engagement to brand-hosted social media. *Journal of Business Research*, 85, 175-184. DOI: 10.1016/j.jbusres.2017.12.050.
- Stokburger Sauer, N. (2010). Brand community: Drivers and outcomes. *Psychology and Marketing*, 27(4), 347-368 DOI: <https://doi.org/10.1002/mar.20335>.
- Turpo Gebera, O. W. (2008). La netnografía: un método de investigación en Internet. *Educar*, 42, 81-93.
- Vitro noticiero. (2011). El Tequila y su origen, una historia muy sui géneris. *Vitro noticiero*. Recuperado de: <http://www3.vitro.com/noticiero/boletin/sep11/nota2.html>
- Wasserman, S., y Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press, 8, DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815478>
- Zaglia, M. E. (2013). Brand communities embedded in social network. *Journal of Business Research*, 66(2), 216-223.
- Zhou, T. (2017). Understanding social influence on mobile social networking sites: A social support perspective. *School of Management, Hangzhou Dianzi University*, 35(2), DOI: <https://doi.org/10.1177/0266666917738042>.
- Zhou, Z., Zhang, Q., Su, C. y Zhou, N. (2012). How do brand communities generate brand relationships? Intermediate mechanisms. *Journal of Business Research*, 65(7), 890-895. DOI:10.1016/j.jbusres.2011.06.034.

## **Los Roles Funcionales y su impacto en el diseño y fabricación de equipos de ensamble en áreas productivas de una empresa de inyección de plástico en Chihuahua**

The Functional Roles and the impact in design and manufacturing of assembly equipment for production processes used in a plastic molding company at Chihuahua.

### **Cruz Verónica Izquierdo Carrasco**

*Instituto Tecnológico Nacional de México, Ave. Tecnológico #2909*  
[veroleft@gmail.com](mailto:veroleft@gmail.com)

### **Dr. Luis Arnulfo Guerrero Chávez**

*Instituto Tecnológico de Chihuahua, Ave. Tecnológico #2909*  
[lguerrer@itchihuahua.edu.mx](mailto:lguerrer@itchihuahua.edu.mx)

### **Maestra María Elena Delgado**

*Instituto Tecnológico de Chihuahua, Ave. Tecnológico #2909*  
[Nena\\_delgado@hotmail.com](mailto:Nena_delgado@hotmail.com)

### **Maestro Francisco Terán**

*Instituto Tecnológico de Chihuahua, Ave. Tecnológico #2909*  
[fter4n@gmail.com](mailto:fter4n@gmail.com)

**Temática general:** Negocios, Administración de Empresas.

---

### **Resumen**

Las empresas de manufactura del sector automotriz de la ciudad de Chihuahua, orientan esfuerzos a fabricar productos de calidad, procuran estandarizar actividades para disminuir la variación en sus procesos y brindar soporte a sus empleados para desarrollarse; sin embargo, los problemas de calidad no siempre pueden evitarse dentro de los procesos, en dispositivos semiautomáticos desarrollados por sus ingenieros, que tienen como objetivo identificar y evitar las causas potenciales que pudieran provocar defectos, en los productos sub-ensamblados en las áreas de ensamble. La investigación se realizó en una empresa que tiene como meta la detección de las causas de los problemas en los componentes sub-ensamblados, y proponer acciones que ayuden a evitarlos. Los resultados de esta investigación, basada en los roles funcionales en el trabajo, genéricos y específicos, mediante la utilización de instrumentos válidos y confiables, brindan información sobre las características personales y dan pie para proponer el desarrollo de mejores grupos de trabajo, promoviendo la óptima utilización del personal, colocándolos en tareas que le sean más adecuadas. Las conclusiones y recomendaciones se elaboraron con base en la información analizada, la cual se desprendió de la utilización e interpretación de los instrumentos antes mencionados.

**Palabras clave:** Roles funcionales genéricos, roles funcionales específicos, grupos de trabajo, diseño de equipos de ensamble.

### **Abstract**

Manufacturing companies in automotive sector in Chihuahua city, orient their efforts to manufacture quality products in on time deliver, seeking standardize activities in order to reduce

variation in their processes and providing support to employees to develop professionally within their areas of work; however, quality problems cannot always be avoided within manufacturing process, mainly in devices developed by engineering personnel, which aims to identify and avoid potential causes that could cause defects in sub-assembled products by semi-automatic equipment in the assembly areas. The investigation was carried out in a company that aims to detect the causes of problems in the sub-assembled components, and propose actions that help to avoid them. The results of this research, based on functional roles at work, set the standard for proposing the development of better working groups, promoting the optimal use of functional roles, placing each member in the task that is most appropriate. The conclusions and recommendations were elaborated based on the information analyzed, which was detached from the use and interpretation of the aforementioned instruments.

**Keywords:** Generic functional roles, specific functional roles, work groups, assembly team design.

## 1. Introducción.

De acuerdo a la teoría los Roles Funcionales en el Trabajo, es necesario definir las características particulares del personal, antes de asignarle las actividades que debe desarrollar, ya que si no se coloca en la posición correcta, el empleado no desarrollará todo su potencial y estará sujeto a cometer errores. La teoría establece que existes en su clasificación tres tipos de Roles Funcionales genéricos: Mentales, Sociales y de Acción y cada uno de ellos cuenta con cuatro Roles Específicos, además de los denominados Roles Negados. En general, La presente investigación se enfocó en la identificación y asignación de los Roles Funcionales en el Trabajo, dada la importancia del tema en el sector automotriz; al encontrar información enfocada en el tema se pueden destacar las valiosas aportaciones de los autores mencionados en este trabajo de investigación, mismos que estructuran y dan herramientas para determinar los roles funcionales específicos idóneos para el tipo de actividad de la empresa analizada.

## 2. Desarrollo

### 2.1 Marco Teórico.

**2.1.1 Los Roles Funcionales.** Un rol funcional es la actividad definida que se realizará en un equipo de trabajo. Para Benne y Sheats (1948) Los roles para la tarea del grupo, roles de locomoción o roles de progresión son aquellos que facilitan y coordinan las actividades de resolución de problemas. No diferenciaron características de personalidades sino tipos de conductas que ejecutan los miembros de un grupo con las cuales facilitan la consecución de una tarea. Sabiendo que existen diferentes explicaciones de roles y funciones en un grupo que pueden brindar diferentes perspectivas con rumbos diferentes, nos muestra que un grupo efectivo cuenta, en su mayoría con roles positivos. Las definiciones de roles de Benne y Sheats son útiles para observar comportamientos específicos que ocurren dentro de un grupo. Esto facilita la evaluación de la función actual y las necesidades del grupo, se pueden mejorar y mantener los comportamientos que den valor agregado y disminuir aquellos roles que no aporten beneficios al grupo de trabajo. Estas definiciones también proporcionan una guía para el desarrollo de los miembros del equipo, ya que a medida que los comportamientos más positivos que cada persona puede mostrar, más capaz será todo el grupo para responder a las demandas planteadas. De acuerdo con Belbin, (2010) Un equipo no es un grupo de personas con títulos de trabajo, son una congregación de individuos, cada uno de los cuales tiene un rol comprendido por los otros miembros. Los miembros de un equipo buscan ciertos roles y se desempeñan de manera más efectiva en los que son más naturales y afines para ellos. Belbin encontró que los grupos necesitan la combinación correcta de personas para ser efectivos, cada uno desarrollando su rol natural. Su investigación identificó nueve tipos de personas en grupos, tipos de roles. Para Escobedo y Guerreo (2013), Los roles funcionales se definen por las características de cada persona o integrante del equipo, a su comportamiento dentro del mismo

y a las habilidades naturales que la persona posee para realizar cierta actividad, la cual puede resultarle cómoda o sencilla según el rol que este apto a realizar. Un rol funcional es la combinación de determinadas características personales y talento nato, cada persona trae ese rol que le es más sencillo llevar a cabo dentro del grupo de trabajo. Aunado a los beneficios de los roles funcionales principales, Escobedo y Guerrero muestran los roles secundarios y los roles negados. Estos los mencionan de la siguiente manera: Rol Secundario, un individuo posee más de un tipo de rol, es decir que puede realizar un rol no natural, sin llegar a genera conflicto en la persona con el rol natural. Y para Rol Negado, es lo que hace conflicto con el rol natural o forma de ser de la persona, el rol que el integrante no puede llegar a desarrollar naturalmente (figura 1)

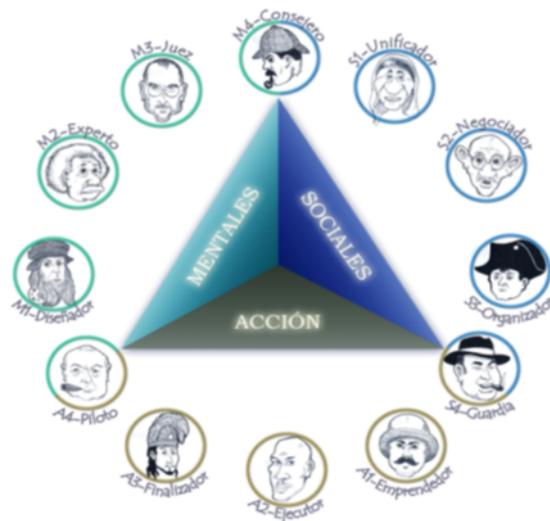


Figura 1. El Modelo de Los Roles Funcionales en el Trabajo de Escobedo y Guerrero (2013).

**2.1.2 Diseño.** Hoover (et al, 2001) menciona que el Diseño es un proceso mediante el cual el intelecto humano, la creatividad y la pasión se traducen en artefactos útiles. Un diseñador debe trabajar eficazmente con un equipo compuesto por miembros de diferentes disciplinas y tomar muchas decisiones sobre productos simples o complejos. Los autores de este informe se propusieron examinar las teorías y técnicas para la toma de decisiones en condiciones de riesgo, incertidumbre y valores humanos conflictivos. Este informe intenta no solo analizar herramientas existentes sino también identificar oportunidades para establecer una base fundamental más rigurosa para la toma de decisiones en el diseño de ingeniería.

**2.1.3 Equipo de ensamble.** Es un equipo utilizado en el proceso de [manufactura](#), en donde las partes o componentes son añadidas conforme el ensamble semi-terminado se mueve de la estación de trabajo hasta lograr el ensamble final.

## 2.2 Planteamiento del Problema.

Por confidencialidad no es posible proporcionar el nombre de la empresa. En el área de ensamble de la empresa analizada, se capturan las no conformidades (NCDR), como métricos internos de calidad; se analizaron las NCDR generadas de enero a diciembre del 2017, siendo un total de 11,461 NCDR.

En la figura 2 se presenta un diagrama de Pareto que muestra el comportamiento por tipo de equipo, donde se ve que el problema es la generación de defectos por los equipos de ensamble (prensas neumáticas) las cuales son diseñadas internamente, por el departamento de Diseño y Automatización (D&A).

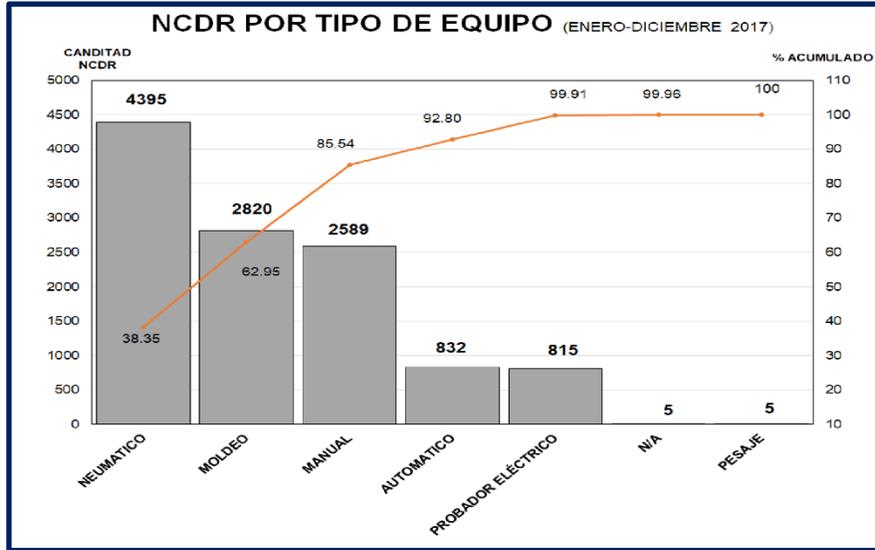


Figura 2. Gráfica de Pareto no conformidades por tipo de equipo.

En la figura 3 se muestran las NCDR por tipo de defecto, en donde los defectos con más incidencias son: Cuña sin ensamblar, Dados mezclados, Faltantes de piezas y Punta de flecha sin salir. El enfoque de este análisis se centra solamente en Cuña sin ensamblar y Puntas de flecha sin salir ya que son defectos generados por algún tipo de falla en las prensas neumáticas.

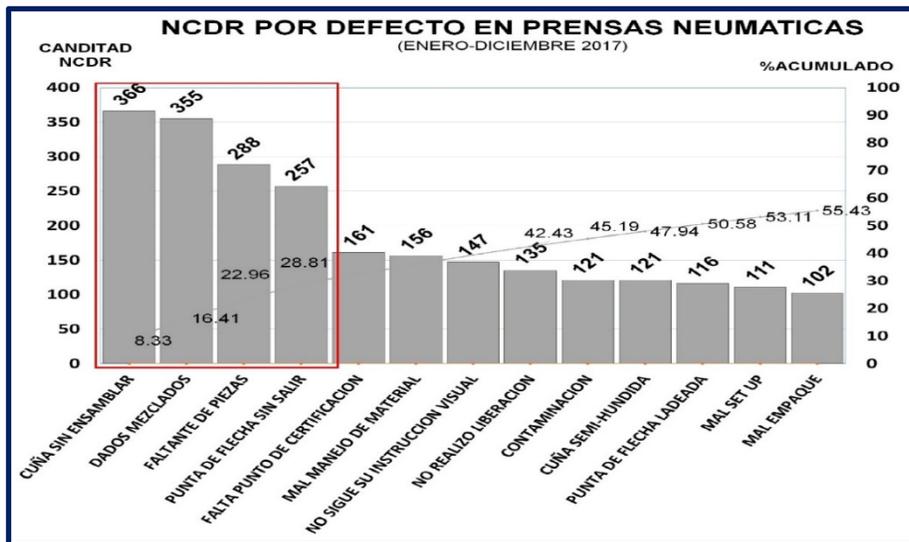


Figura 3. Gráfica de Pareto no conformidades por tipo de defecto.

El objetivo de la presente investigación es Identificar las causas que generan defectos en los componentes ensamblados, provocados por las prensas neumáticas desarrollados por el departamento de Diseño y Automatización.

### 2.3 Método

Los defectos en un proceso de ensamble pueden derivarse de varias fuentes; la mano de obra es una de ellas, pero fue posible descartarla debido a que los equipos fueron habilitados con

poka yokes que evitan la mala operación. El desempeño de los equipos utilizados es otra causa, que por lo anterior se decidió analizar.

La investigación se realizó utilizando los siguientes pasos:

1. Selección del área a analizar, con mayores problemas generados en el área de ensamble, derivados del uso de equipos diseñados por ingenieros de la empresa.
2. Recolección de datos de no conformidades de calidad, incluyendo tipos de equipos y diseñador.
3. Análisis de información recolectada.
4. Selección de personal de diseño para la aplicación de los instrumentos para la identificación de los Roles Funcionales Genéricos y Específicos.
5. Análisis de los resultados obtenidos de los instrumentos.
6. Elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

La recopilación de información se realizó durante el periodo de enero a diciembre del 2017. El estudio se dividió en dos fases. En la primera, se aplicaron los instrumentos válidos y confiables para determinar los Roles Genéricos de los cinco Ingenieros de en el área de Diseño y Automatización, siendo. La segunda fase, para determinar los Roles Específicos.

**Instrumentos para evaluar Roles Funcionales Genéricos.** Se incluye instrumento confiable (alfa de Cronbach  $\alpha = 0.85$ ) y válido (r de Pearson para Mental  $r = 0.7912$ , Social  $r = 0.7583$  y Acción  $r = 0.8893$ ) (Escobedo y Guerrero, 2017 pp. 96) para evaluar Roles Funcionales Genéricos que fue aplicado a los integrantes de los equipos, (Figura 4).

**Instrumento para identificar el tipo de rol funcional**

Nombre: \_\_\_\_\_ Empresa: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Agradecemos de antemano su colaboración para contestar el siguiente instrumento, que tiene como propósito identificar qué rol funcional puede desempeñar en un equipo de trabajo, dentro de un ambiente laboral. Por favor ordene las siguientes aseveraciones, del 1 al 3 (Donde el 1 es el de mayor relevancia), para cada una de las siguientes secciones. Si tiene algún comentario que nos ayude a mejorar la comprensión del cuestionario, por favor anótelos en la parte posterior de la hoja.

V3.4. Instrumento de RF. 22/10/14

Aseveraciones	Orden
1. Me encargo de llevar a la práctica el plan de acción para alcanzar las metas.	
2. Sugiero nuevos objetivos y metas.	
3. Me preocupo por coordinar la planeación para alcanzar las metas.	
4. Aplico técnicas novedosas para motivar a mis compañeros.	
5. Busco la manera de aplicar los esfuerzos de mis compañeros hacia la tarea.	
6. Mi manera de superar las expectativas es a través de la generación de patentes o registros de derechos de autor.	
7. Prefiero trabajar aislado de los demás.	
8. Tiendo a estar ansioso por comenzar a trabajar antes de socializar.	
9. Me agrada relacionarme con los demás.	
10. Tengo habilidades para persuadir y motivar a los demás, mi mayor interés es por la gente.	
11. Prefiero dejar que los demás trabajen por su cuenta.	
12. Dirijo bajo un enfoque hacia los resultados, en vez de hacia las personas.	
13. Para mí es muy importante mantener unido al grupo, sin conflictos.	
14. Mi prioridad es lograr los resultados y si es necesario presionar a mis compañeros para conseguirlo, lo hago.	
15. Me gusta laborar apartado de los demás para hacer mejor mi trabajo.	
16. Me encargo de realizar las acciones para solucionar problemas.	
17. Siempre apporto o genero la información técnica y específica que necesita el proyecto.	
18. Consigo los recursos y coordino a los integrantes necesarios para la solución de problemas.	
19. Someto las decisiones a una evaluación crítica, por lo que uso mucho tiempo para tomar decisiones.	
20. Aliento la participación de todo el grupo en la toma de decisiones.	
21. Tomo las decisiones que considero correctas.	
22. Fomento el dialogo entre mis compañeros a la hora de revisar los resultados.	
23. Para mí es una gran prioridad terminar el trabajo en los plazos establecidos.	
24. Analizo la información con gran detalle lo cual puede tomar mucho tiempo.	
25. Generar ideas, analizar situaciones, emitir juicios razonados, sopesar opciones y aportar entendimiento son características de mi estilo de trabajar.	
26. Coordinar, fomentar el diálogo, establecer contactos, mantener unido al grupo y buscar recursos son gran parte de mis prioridades al trabajar en equipo.	
27. Convertir las propuestas en acciones, acelerar el ritmo de trabajo y cumplir con los plazos establecidos describen mi forma de trabajar.	

**Figura 4. Instrumento para identificar el Rol Funcional genérico, desarrollado por (Escobedo y Guerrero, 2013).**

**Instrumentos para evaluar Roles Funcionales Específicos**, se muestra a continuación, en las figuras 5, 6 y 7 los Instrumentos válidos y confiables para evaluar los roles funcionales Social, Acción y Mental, respectivamente (confiabilidad Test y Re-Test con un promedio de coeficiente de correlación  $r$  de Pearson para los roles sociales es de 0.7935, 0.8318 para los roles de acción, y 0.9211 para los roles mentales). desarrollados por (Escobedo y Guerrero, 2013).

#### Instrumento para identificar el rol funcional específico

Nombre: \_\_\_\_\_ Empresa: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Agradecemos de antemano su colaboración para contestar el siguiente instrumento, que tiene como propósito identificar su rol funcional específico. Por favor ordene las siguientes aseveraciones, del 1 al 4 (Donde el 1 es el de mayor relevancia), para cada una de las siguientes secciones. *V1. Instrumento de RFS. 04/01/15*

Aseveraciones	Orden
1. Facilito la planeación al estimular la tolerancia y la cooperación sin enfrentamientos.	
2. Necesito nuevos objetivos y metas porque me aburro fácilmente.	
3. Soy sistemático y muy organizado para centrar a mis compañeros en los objetivos y metas.	
4. Promuevo la divulgación y registro de las actividades, aclarando las metas a alcanzar.	
5. Apoyo todas las ideas de mejora que el grupo genera.	
6. Tiendo a salir en busca de oportunidades con individuos o grupos externos.	
7. Sé identificar y utilizar los talentos de las personas.	
8. Me gusta estar enterado de todo lo que acontece dentro y fuera del grupo y hacer que sea accesible.	
9. Me gusta escuchar a los demás y fomentar la tolerancia.	
10. Me entusiasma conocer a muchas personas y establecer relaciones.	
11. Me preocupo por coordinar a mis compañeros, informándoles sobre lo que hago.	
12. Ayudo a que la información circule en todos los niveles, manteniendo informado al grupo.	
13. Me preocupa la estabilidad emocional de mis compañeros, procurando motivar e integrar a todos.	
14. Me enfoco en establecer buenas relaciones y representar al grupo. Soy muy independiente.	
15. Sé delegar eficazmente las responsabilidades.	
16. Puedo orientar fácilmente el desarrollo de las actividades.	
17. Procuo que el grupo se mantenga unido.	
18. Poseo una gran cantidad de contactos.	
19. Me gusta estar a cargo de las personas.	
20. Me gusta mantener la concentración del grupo.	
21. Aliento la cooperación sin enfrentamientos.	
22. Cuando hay problemas, obtengo la información para solucionarlos.	
23. Sigo protocolos y tomo en cuenta a los demás para resolver problemas.	
24. Me apoyo en el grupo para resolver los problemas e implementar las acciones.	
25. Normalmente me encargo de reunir las opiniones y sugerencias de todos.	
26. Soy bueno para convencer a los demás sobre mis decisiones.	
27. Se me facilita administrar y coordinar la toma de decisiones.	
28. Tiendo a proteger la información importante y los recursos, de personas ajenas al grupo.	T
29. Animo a todos sobre el estado de los progresos.	
30. Proveo recursos que el grupo requiere para continuar con los progresos.	
31. Proporciono estructura al grupo para poder medir los avances.	
32. Fomento el registro de los avances solicitando información oportuna sobre el desempeño del grupo.	

**Figura 5. Instrumento para identificar el Rol Funcional Especifico para Rol social, desarrollado por (Escobedo y Guerrero, 2013).**

**Instrumento para identificar el rol funcional específico**

Nombre: \_\_\_\_\_ Empresa: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Agradecemos de antemano su colaboración para contestar el siguiente instrumento, que tiene como propósito identificar su rol funcional específico. Por favor ordene las siguientes aseveraciones, del 1 al 4 (Donde el 1 es el de mayor relevancia), para cada una de las siguientes secciones. V1. Instrumento de RFA. 04/01/15

Aseveraciones	Orden
1. Procuero tener una fuerte influencia en la planeación.	
2. Me ajusto con facilidad a los objetivos y las metas para actuar de inmediato.	
3. Me gusta terminar el trabajo en los plazos establecidos, prestando atención en la estructura y la eficiencia.	
4. Oriento sobre el camino a seguir para alcanzar los objetivos y las metas.	
5. Tiendo a acelerar el ritmo de trabajo del grupo.	
6. No dejo nada para después, realizo las tareas con mucha energía.	
7. Hago énfasis en la calidad y eficiencia del trabajo.	
8. Siempre busco mejorar las formas de realizar el trabajo.	
9. Suelo ser muy directo para decir las cosas y muy firme en mis actitudes.	
10. Tiendo a ser muy discreto y conservador, pero doy resultados.	
11. Me esmero por proporcionar información sin de errores.	
12. Tiendo a cuestionar la información para conservar el curso de las acciones.	
13. Cuando se requiere, presiono para que se den los resultados.	
14. Trabajo bien bajo presión, siendo muy eficiente con las tareas.	
15. Priorizo que todos alcancen el nivel de calidad esperado en el tiempo establecido.	
16. Dirijo y acompaño cada una de las actividades, mostrando cómo llevarlas a cabo.	
17. Me gusta retar a los demás.	
18. Inyecto energía al grupo para dar buenos resultados.	
19. Me gusta terminar todos mis pendientes, por lo que tiendo a preocuparme mucho.	
20. Normalmente busco sacar el mayor provecho de cualquier situación.	
21. Poseo mucho coraje para superar cualquier obstáculo, no importa quien se interponga.	
22. Implemento las propuestas de solución a los problemas que se presentan, de forma metódica y eficiente.	
23. Reviso muy detalladamente los problemas en buscade errores u omisiones.	
24. Enfrento los problemas de un modo sistemático, para encontrar la mejor solución.	
25. Acostumbro tomar decisiones por mi propia cuenta.	
26. Me ajusto con facilidad a las decisiones tomadas por el grupo.	
27. Reviso la información con gran detalle antes de decidir.	
28. Aporto numerosas ideas para la toma de decisiones.	
29. Hago lo que sea necesario con tal de cumplir y superar los resultados previos.	
30. Me encargo de obtener resultados de las actividades del día a día.	
31. Evalúo la calidad de los avances para pulirlos y perfeccionarlos.	
32. Proporciono una visión general del proceso para mantener el rumbo de las acciones.	

**Figura 6. Instrumento para identificar el Rol Funcional Especifico para Rol Acción, desarrollado por Escobedo y Guerrero, (2013)**

**Instrumento para identificar el rol funcional específico**

Nombre: \_\_\_\_\_ Empresa: \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Agradecemos de antemano su colaboración para contestar el siguiente instrumento, que tiene como propósito identificar su rol funcional específico. Por favor ordene las siguientes aseveraciones, del 1 al 4 (Donde el 1 es el de mayor relevancia), para cada una de las siguientes secciones.

V1. Instrumento de RFM. 04/01/15

Aseveraciones	Orden
1. Propongo estrategias nuevas.	
2. Doy estructura a la planeación.	
3. Evaluó la validez y el alcance de las propuestas.	
4. Explico y simplifico al grupo los objetivos y las metas.	
5. Soy persistente en realizar mejoras a través de ideas.	
6. Es muy importante para mí estar actualizado en temas de mi especialidad.	
7. Me es fácil identificar las necesidades del grupo y evaluar las ideas de mejora que surgen.	
8. Soy capaz de proporcionar apoyo para el desarrollo de los integrantes del grupo.	
9. Proporciono numerosas ideas, pero llevo a la práctica muy pocas.	
10. La información que proporciono dentro de las áreas que domino siempre es asertiva.	
11. Tiendo a ser muy crítico con mi trabajo y el de los demás.	
12. Me agrada comprender las cosas para poder explicarlas fácilmente.	
13. En vez de supervisar todo el tiempo, prefiero que el equipo me consulte en caso de algún problema.	
14. Poseo un amplio conocimiento, por lo que soy muy firme al dirigir.	
15. Superviso y evaluó muy de cerca el desarrollo de las actividades.	
16. Estimulo el interés por los aspectos técnicos del proyecto y la participación de los demás.	
17. Prefiero trabajar apartado de los demás para realizar mejor mi trabajo.	
18. En el trabajo usualmente me explico con numerosos tecnicismos.	
19. Me considero serio y poco emocional, poseo mucho autocontrol.	
20. Me relaciono lo suficiente para estar al tanto de lo que ocurre con mis compañeros.	
21. Propongo diversas ideas para solucionar problemas.	
22. Cuando hay problemas, soy quien proporciona información especializada.	
23. Rara vez me equivoco al dar una opinión para solucionar un problema.	
24. Me aseguro que todos sean parte de la solución para cualquier problema.	
25. Me agrada salirme de los protocolos establecidos al momento de considerar decisiones.	
26. Proporciono conocimiento especializado para la toma de decisiones.	
27. Analizo la información para opinar de forma acertada y buscar oportunidades.	
28. Apoyo y utilizo la capacidad de las personas para tomar decisiones.	
29. Puedo encontrar la manera de ayudar a que un proyecto estancado progrese.	
30. Puedo asesorar al equipo en las áreas que domino, evaluando los logros.	
31. Reviso la información muy detenidamente e identifico oportunidades.	
32. Contribuyo con practicidad y entendimiento de la información compleja.	

Figura 7. Instrumento para identificar el tipo de rol funcional Mental, desarrollado por (Escobedo y Guerrero, 2013).

## 2.4 Resultados.

**Resultados de Roles Genéricos del Área de Diseño y Automatización.** Como resultado de la aplicación de los instrumentos válidos y confiables se obtuvieron resultados mostrados en la figura 8 y en las tablas 1 y 2.

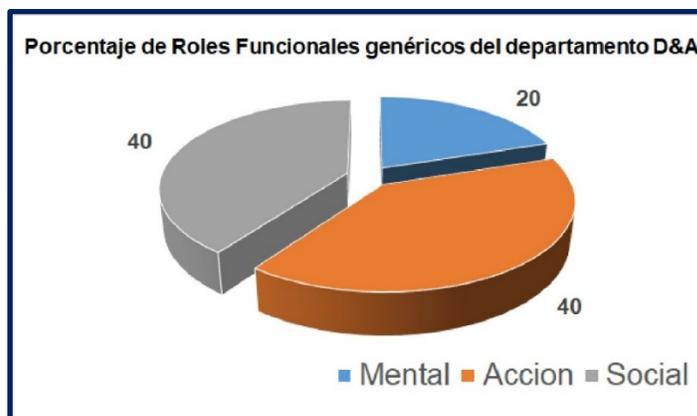


Figura 8. Porcentaje de roles funcionales genéricos del departamento Diseño y automatización.

**2.4.1 Análisis de modos de falla.** Se realizó una revisión en los antecedentes de fabricación de equipos semi-automáticos para verificar qué personal diseñó el equipo de ensamble. Se obtuvo la información del rol específico de los diseñadores de los equipos que generaron los defectos cuña sin ensamblar y punta de flecha sin salir, analizados en información inicial en la descripción del problema. La información se muestra en las tablas 1 y 2. Estas tablas incluyen el número de parte que procesa, el número del equipo, su descripción, el puesto del diseñador del equipo de ensamble, su Rol Funcional Genérico y Específico.

### Defecto cuña sin ensamblar

Número de parte	Número de Equipo	Descripción del equipo	Quién Diseñó	Rol Genérico	Rol Específico
NPM-3740-40	NP-EN 153 (1-2)	Equipo semiautomático	Supervisor de D&A1	Social	Guardia
	NP-EN 344 (1)	Equipo semiautomático	Supervisor de D&A1		
NPE-1556	NP-EN 351 (1-4)	Equipo semiautomático	Ingeniero D&A	Acción	Finalizador
	NP-EN 143 (1-4)	Probador eléctrico	Ingeniero D&A		
NPE-6387-40	NP-EN 291 (1-4)	Probador eléctrico	Ingeniero D&A		
NPM-6456-90	NP-EN 158	Equipo semiautomático	Supervisor D&A 2	Acción	Finalizador
NPM-6569-40	NP-EN 286	Equipo semiautomático	Senior D&A	Mental	Diseñador
	NP-EN 287	Equipo semiautomático	Senior D&A		

Tabla 1. Diseñador y roles genérico y específico para el modo de falla cuña sin ensamblar.

<b>Defecto punta de flecha sin salir</b>					
<b>Número de parte</b>	<b>Número de Equipo</b>	<b>Descripción del equipo</b>	<b>Quién la realizo</b>	<b>Rol Genérico</b>	<b>Rol Específico</b>
7283-9450-30	PN-EN 103	Equipo semiautomático	Ingeniero D&A	<b>Social</b>	<b>Guardia</b>
	PN-EN 160	Equipo semiautomático	Senior D&A	<b>Mental</b>	<b>Diseñador</b>
7287-2394-40	PN-EN 084 (1-7)	Equipo semiautomático	Senior D&A		
7283-3885	PN-EN 099 (1-2)	Equipo semiautomático	Senior D&A		

Tabla 2. Diseñador y roles genérico y específico para el modo de falla punta de flecha sin salir.

## 2.5 Discusión

Para los Roles Funcionales la teoría indica que las consecuencias de no estar ejerciendo el Rol adecuado, van desde la falta de compromiso para hacerse cargo de una determinada función por falta de habilidad para desempeñar la misma, hasta la falta de compatibilidad de la característica personal con la actividad asignada.

## 3. Conclusiones y Recomendaciones.

**3.1 Conclusiones.** Como se ve en las tablas anteriores 1 y 2, se evaluaron los resultados de Roles Genéricos en personal que diseñó los equipos, y que presentaron mayor incidencia de calidad, de doce equipos con problemas, 4 fueron diseñados por ingenieros de roles genéricos de Acción, y rol específico de Finalizador. 3 fueron diseñados por ingenieros de roles genéricos Social, dos de estos roles sociales tienen rol específico guardia y en el caso de los últimos 5 equipos, fueron diseñados por ingeniero con rol genérico mental y rol específico de Diseñador.

**3.2 Recomendaciones.** La recomendación es asignar personal con rol Genérico Mental y Rol específico de Experto, el cual tiene características de independencia y autosuficiencia, con vasto conocimiento para externar opiniones en toda situación y con la costumbre de alcanzar objetivos. Esto permite elevar el nivel de calidad y maximizar el grado de detalle al momento de diseñar los equipos de ensamble para los componentes sub ensamblados en la empresa analizada; debido al gran conocimiento técnico que posee este rol específico, el cual puede proporcionar información valiosa al equipo, que mitigue modos de fallas no visualizadas por los integrantes del equipo con otros roles específicos. El detalle del tipo de rol específico, Mental-Experto se encuentra en el libro de Escobedo y Guerrero, (2013).

## Referencias

- Belbin, M.** (2010). Team Roles at Work. Burlington: ELSEVIER 2nd Edition ISBN: 978-1-85617-800-6.
- Benne y Sheat.** (1948). Roles funcionales de miembros de grupo. Journal of Social Issues, págs. 41- 43
- Drexler y Sibbet.** (2000). Guía de desempeño de los equipos (págs. 1-9).
- Escobedo, A. y Guerrero, L.** (2013). Los Roles Funcionales en el Trabajo. Chihuahua, Chihuahua: Editores Temple ISBN:978-607-7938-33-0.
- García, F. y Cordero, B.** (2008). Los Equipos de trabajo: una práctica basada en la gestión del conocimiento. Vision Gerencia, 45-58.

**Hoover, C. et al.** (s.f.). *www.nap.edu*. Obtenido de *Approaches to Improve Engineering Desing*: <http://www.nap.wdu/catalog/10502.html>

**Katzenbach, K. S.** (1995). *Sabiduria de los Equipos, el desarrollo de la organizacion de alto rendimiento*. Diaz de Santos, ISBN: 978-84-7978-236-8.

**Escobedo A. y Guerrero L.** (2017), (Vol. 5, No.1, noviembre de 2017). *Análisis de la Aplicación de los roles Funcionales en la industria manufacturera*. *Memorias 9º Congreso Internacional de Investigación Científica Multidisciplinaria*, 93-103, ISSN: 2395-9711.

## **Factores de cambio organizacional: comparación entre empresas del corredor comercial y empresas de cuauhtémoc**

**M.C. Ema Cristina Gutiérrez Enríquez<sub>1</sub>**

Instituto Tecnológico de Cd. Cuauhtémoc, Depto de Ciencias Económico – Administrativas  
[crstigutie@gmail.com](mailto:crstigutie@gmail.com)

**Ing. Karla Isabel Gutiérrez Enríquez**

Instituto Tecnológico de Chihuahua, Departamento de Ingeniería industrial

**Dra. Laura Elizabeth Cavazos González**

Instituto Tecnológico de Cd. Cuauhtémoc, Depto de Ciencias Económico - Administrativas

---

### **Abstract**

**Objective:** Compare the organizational change factors between the commercial corridor companies and the companies established in Cuauhtémoc.

**Materials and methods:** 30 organizations located in the commercial corridor and 44 companies operating in Cuauhtémoc city were visited.

**Results:** It was found that most of the companies visited are small businesses, mostly run by young entrepreneurs, that promote teamwork and employee participation.

**Conclusions:** It is concluded that the companies visited are being affected by globalization in their ways of thinking and both administrative and technical processes.

**Keywords:** Organizational change

### **Resumen**

**Objetivo:** Comparar los factores de cambio organizacional entre las empresas del corredor comercial y las empresas establecidas en Cuauhtémoc.

**Materiales y métodos:** Se visitaron 30 organizaciones ubicadas en el corredor comercial y 44 empresas que operan en ciudad Cuauhtémoc.

**Resultados:** Se encontró que la mayoría de las empresas visitadas son pequeñas empresas, dirigidas en su mayoría por empresarios jóvenes, que promueven el trabajo en equipo y la participación de los empleados.

**Conclusiones:** Se concluye que las empresas del corredor comercial y de ciudad Cuauhtémoc, comparten características similares y diferentes.

**Palabras clave:** Cambio organizacional

### **Introducción**

A través de la historia, desde que el hombre era nómada, fue organizándose en grupos para desarrollar las funciones de caza de animales, protección del medio ambiente y poder satisfacer sus necesidades básicas. Con el sedentarismo y la acumulación de bienes, los grupos formaron sociedades, las cuales intercambiaban mercancía a manera de trueque. México según Rodríguez (1992), menciona que ha evolucionado como todas las sociedades, mediante la industrialización que se desarrolló, dando lugar al

surgimiento de empresas pequeñas y medianas, con ello se favoreció la generación de empleo nacional y la satisfacción de las necesidades básicas de la población.

Gran parte del desarrollo económico del país se ha dado por el crecimiento de las empresas pequeñas y medianas que trabajan de manera amplia y actual. Las personas al frente de estas organizaciones, implementan técnicas y estrategias para hacer frente a la problemática interna y del entorno, por lo cual deben tener disposición para el cambio, en la forma de trabajo, de actuar y tomar decisiones. Se busca desarrollar elementos que integran la organización con características de actores autodirigidos.

La región de Cuauhtémoc, Chih., trabaja en un ámbito multicultural, donde predominan dos culturas fuertes, una mestiza y una menonita, en su fuerza laboral se incluye a la cultura tarahumara. Esta situación ha ido generando formas de trabajo únicas, incluyentes y complementarias, puesto que cada grupo étnico aporta aspectos importantes para el desarrollo de las empresas. Esta estructura social multicultural, ha dado como resultado una característica propia de la región, sus empresas y sus formas de trabajo, incluyendo el liderazgo empresarial, la estructura de las organizaciones y sus grupos de trabajo, la capacidad de adaptarse al cambio y la resistencia al cambio por parte de las mismas organizaciones y sus integrantes. Se observan diferencias en la visión organizacional, en la metodología de trabajo y en las formas de alcanzar los objetivos.

Las condiciones de la región dan lugar a la presente investigación en la cual se realiza un análisis y comparación de los factores cambio organizacional ocasionado por la influencia de la tendencia a la modernización de las empresas.

### **Marco teórico conceptual**

La cultura organizacional es la forma de pensamiento y actuación que caracteriza a la organización, mediante la socialización se transmiten las formas de comportamiento aceptadas y practicadas por el grupo, Kinicki y Kreitner (2003, 2009 2012), definen la cultura organizacional como “el conjunto de supuestos compartidos e implícitos que se dan por sentados en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona ante ellos mismos”. Robbins (2004, 2009 y 2017), define la cultura organizacional como “un sistema de significado compartidos por sus miembros, que la distinguen de otras organizaciones”. Para Davies y Newstrom (2000, 2003, 2007 y 2011), es “el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización”.

La cultura en una organización abarca desde aspectos muy simples y visibles como los colores que la distinguen, ciertas estructuras como las de McDonalds o Kentucky Fried Chicken, algún saludo, la forma de vestir; así como los valores que la organización profesa, como la honestidad, integridad, respeto, puntualidad, etc., los valores que se desean como organización, deben reflejarse en el comportamiento de los trabajadores de ella; hasta aquellos aspectos que comprometen al individuo con la organización como el ponerse la camiseta.

La función que tiene la cultura organizacional para Gutiérrez (2013), es proporcionar una identidad organizacional a su gente, haciendo que se sientan identificados con la organización y se sientan parte de ella, otra de las funciones es generar el compromiso colectivo, mientras mayor identificación exista, mayor será el compromiso y la respuesta de apoyo, la tercer función es promover la estabilidad del sistema social, mediante la

percepción del entorno laboral, si es positivo y estimulante o conflictivo y estresante y por último la cultura organizacional ayuda a que el empleado entienda lo que la organización hace y porque lo hace.

Las tendencias de cambio en la cultura organizacional se han vuelto una moda en el ámbito organizacional, debido a todas las exigencias que esto representa para el crecimiento de las empresas, ya que se ven envueltas en fenómenos como la globalización y la competencia nacional e internacional. Debido a estos procesos se considerara la cultura organizacional en un contexto de cambio.

Para Kinicki y Kreitner (2003, 2009 y 2012) , algunos de los métodos mas efectivos para el cambio cultural en la organización, son la comunicación y apoyo por parte de la alta dirección, la capacitación de los empleados, la formulación de las declaraciones de valores, la compensación de conductas y entre los menos efectivos están el uso de anécdotas y mitos, el reconocimiento público de héroes y heroínas empleo de lemas y el último es el nombramiento de un administrador de la cultura. Para lograr el cambio cultural es necesario someter a toda la organización a un proceso de cambio donde participen desde los directivos hasta los empleados de mas bajo rango, esto podría llevarse años de trabajo y quizá el resultado no sea el deseado.

Las organizaciones modernas han caído en la cuenta que si la organización promueve una cultura entre todo su personal y logra igualar en cierto grado las formas de actuación y de pensamiento será mucho mas fácil llevar a cabo procesos efectivos, por lo tanto las organizaciones actualmente tratan de desarrollar culturas éticas, de calidad en la producción y en el servicio al cliente, así como enfocadas a darle importancia y realce al individuo dentro de la organización. Es por ello que el comportamiento organizacional ha retomado el ámbito laboral y se ha estado utilizando para estos aspectos.

La tendencia organizacional hacia la modernidad busca desarrollar en sus trabajadores la innovatividad y aceptación del cambio, lo cual les permitirá adaptarse a las condiciones cambiantes, logrando que los trabajadores se manifiesten en favor de lo nuevo y acepten la utilización de tecnología que les facilite su labor. Mello F., (1983, 2004 y 2011), define el cambio como una modificación del comportamiento para realizar exitosamente una actividad o alcanzar un objetivo. Las condiciones sociales, económicas, políticas, y de comercialización a nivel mundial tan cambiantes, obligan a las organizaciones a renovarse en cuanto a estructura, comportamientos, tecnología, métodos, etc. Por lo que deben realizar una revisión periódica de estos aspectos. La autora plantea que existen fuerzas externas e internas que impulsan el cambio organizacional, por lo que deben ser identificadas. Las fuerzas externas son ajenas a la organización, sin embargo ejercen una influencia, entre ellas están las características demográficas, los avances tecnológicos, cambio en el mercado y las presiones políticas y sociales. Las fuerzas internas son originadas dentro de la organización, pueden ser un problema, una oportunidad o una necesidad.

Gutiérrez 2013, cita a Mello F., (1983 y 2004) quién define el cambio como una modificación del comportamiento para realizar exitosamente una actividad o alcanzar un objetivo. Las condiciones sociales, económicas, políticas, y de comercialización a nivel mundial tan cambiantes, obligan a las organizaciones a renovarse en cuanto a estructura, comportamientos, tecnología, métodos, etc. Por lo que deben realizar una revisión periódica de estos aspectos. El autor plantea que existen fuerzas externas e internas

que impulsan el cambio organizacional, por lo que deben ser identificadas. Las fuerzas externas son ajenas a la organización, sin embargo ejercen una influencia, entre ellas están las características demográficas, los avances tecnológicos, cambio en el mercado y las presiones políticas y sociales. Las fuerzas internas son originadas dentro de la organización, estas pueden ser un problema, una oportunidad o una necesidad.

Dentro de las fuerzas internas están los empleados con sus capacidades, necesidades, inquietudes, la satisfacción laboral. Otra fuerza interna es la forma de dirigir, el trato que se le brinda a los empleados, la oportunidad de participar, la aplicación de la teoría de facultación. La organización debe de hacer un balance entre las dos fuerzas para lograr un equilibrio, quizá el problema es de actitud ante la situación. Cuando la organización propone un cambio el personal tiene dos alternativas, lo acepta y lo hace funcionar o lo rechaza y lo hace fracasar. La forma de reaccionar ante un cambio propuesto, varía en forma e intensidad, pero puede convertirse en un grave problema para la organización si no se maneja correctamente. La resistencia al cambio según Kinicki y Kreitner (2003 y 2009), es la respuesta emocional y de conducta que presenta el individuo o el grupo ante la incertidumbre, mientras mayor sea la incertidumbre, mayor será la resistencia, (Incertidumbre es la percepción real o supuestas de una amenaza o peligro, en este caso el desconocimiento del cambio), cómo, cuándo y en qué forma reaccionarán, es impredecible, pero puede ser de manera sencilla hasta un sabotaje o paro de labores. Para Arámbula (2003), la aplicación del Comportamiento organizacional al manejo y entendimiento del personal en la organización, son determinantes en el poder adaptarse al cambio y a la globalización, ya que solo se logrará mediante la aceptación y participación del empleados. Esto implica un gran reto organizacional, señala Mora (2008), citado por Gutiérrez (2015), ya que las organizaciones deben adaptarse a personas que son diferentes entre sí, creando una diversidad laboral, lo cual ha hecho a las organizaciones heterogéneas al contener entre su personal la procedencia de diferentes razas, lugares de origen, ideologías, creencias, culturas; obligando a la organización a entenderlos y guiarlos hacia el objetivo principal, sin perder de vista el bienestar del personal. Los administradores tienen que cambiar su filosofía de tratar a todos por igual y reconocer las diferentes capacidades de las personas. Gutiérrez (2015), cita a Mora (2008), quién comenta que las organizaciones ya no se ven afectadas por las fronteras geográficas de cada país, sino que la globalización convirtió al mundo en un solo lugar, por ello los administradores deben ser capaces de trabajar con personas de diferentes culturas. Así mismo el administrador cada vez está expuesto a realizar trabajos en el extranjero o con personas extranjeras, para lo cual deberá de comprender sus culturas y adaptarse a esas diferencias. El Autor argumenta que “las organizaciones exitosas deben fomentar la innovación y dominar el arte del cambio o se pondrán en peligro de extinción. El éxito lo alcanzarán las organizaciones que mantengan su flexibilidad, mejoren constantemente la calidad y venzan a la competencia del mercado con una corriente continua de productos y servicios innovadores”.

Señala Barba (2000), que se puede considerar a la globalización como los procesos mediante los cuales las corporaciones multinacionales mantienen un nivel de competitividad en los mercados globales, lo cual logran compaginando sus procesos productivos, los de comercialización y de investigación y desarrollo a nivel mundial. Este

mundo globalizado incluye algunos países y sectores poblacionales, pero a la vez excluye algunos sectores geográficos y poblaciones marginadas. Al considerar la globalización desde el punto de vista cultural, surge un nuevo concepto y el autor cita a Beck (1988), quién lo propone como glocalización, en lugar de globalización, considerando que en realidad lo que se está dando a nivel mercado, es un acercamiento de las culturas locales y Beck (1998), citado por Barba (2000), argumenta que “lo global y lo local no son excluyentes, ya que lo local debe entenderse como un aspecto de lo global”. Gaynor (2005), menciona que las empresas mexicanas deben hacer algo más que sobrevivir a las exigencias del entorno, argumentando que existen algunas particularidades que es conveniente para los empresarios llevar a cabo, en primer lugar las grandes corporaciones tienen accionistas, a diferencia de las organizaciones mexicanas, que cuentan con propietarios, los cuales toman todas las decisiones de manera centralizada.

Además las grandes corporaciones manejan un gran apego a los grupos de interés (stakeholders), en la organización como los accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, comunidad que se ven afectados con las decisiones organizacionales. González (2012), comenta que una cuestión muy importante en el impacto de la globalización ante las organizaciones es el papel de la educación de los profesionistas, la cual debe ir a la par de las exigencias de la globalización, el autor comienza explicando que a la globalización se le han dado diferentes definiciones y enfoques, por un lado se le ve “como un proceso que tiene que ver con la economía, el arte, la cultura, la religión, etcétera”. De igual forma se ha definido como globalismo a aquella globalización en donde predomina la generación de utilidades, las inversiones, el comercio y todo lo relacionado a la parte económica. A esta definición se le agrega la globalidad que tiene que ver con la época moderna o bien con el desarrollo del capitalismo, según Beck (1994), citado por González (2012).

Una meta a alcanzar por la mayoría de las organizaciones, es establecer en su estructura una forma de comportamiento organizacional, que facilite los procesos y el logro de los objetivos planteados. Para ello se debe de fomentar una cultura organizacional que favorezca lo propuesto argumenta Gross (2010), ya que mediante los patrones de conducta que se fomenten, será más sencillo cumplir con el cometido o más difícil lograrlo. Por años las organizaciones y sus administradores han tratado de predecir los comportamientos de los empleados, implementando técnicas de selección de personal que les permitan de alguna forma predecir los desempeños futuros en la organización. De ahí la importancia de fomentar una cultura de desempeño con calidad, enfocada al servicio o producción, pero que determine en el trabajador una entrega total al logro de los objetivos organizacionales.

El autor menciona cuatro modelos de comportamiento organizacional, los cuales son tradicionales en su aplicación en las organizaciones, estos modelos enmarcan las formas de los administradores de establecer una forma generalizada en la organización para hacer las cosas y alcanzar los objetivos. Entre los modelos del comportamiento organizacional, está el de Custodia, en el cual el administrador, jefe o gerente se da cuenta del sentimiento que los empleados tienen ante la satisfacción o insatisfacción que

les causa el trabajo realizado y el ambiente en el que lo realizan, enfocándose a brindar un ambiente de satisfacción laboral. De igual forma, el gerente o administrador mediante el modelo de apoyo, trata de dar al trabajador un soporte para su desarrollo personal con la idea de que el trabajador se comprometa con la organización. En el modelo colegial, la administración trata de dar la sensación de que se trabaja en un grupo colegiado, enfocado al logro de los objetivos, se basa en el principio de camaradería, mediante el cual se supone que el trabajador se siente parte importante del equipo de trabajo y se pone la camiseta. El modelo mas antiguo del comportamiento organizacional es el autocrático, basado en la formalidad de la autoridad, es inflexible y se enfoca en controlar el comportamiento de los demás, esperando que los trabajadores obedezcan y sigan órdenes.

Según Cano (2006), el cambio organizacional se puede entender “como una modificación del estado de cosas en algo que nos atañe o importa; o una transición en nuestro status quo, para mejorar o empeorar”. El autor cita a Kauffman, (1997), quien argumenta que el proceso de cambio “es el medio de que dispone una organización para transformarse y aplicar una nueva visión”. Así mismo el autor menciona que si las organizaciones están interesadas en mantenerse en un mercado competitivo, deberán adaptarse rápidamente a las demandas del entorno económico, político y social. Señalando que el entorno incluye clientes, proveedores, comunidad, etc., y que debe abarcarlos todos para asegurar el éxito. Los cambios drásticos tecnológicos obligan a las organizaciones a cambiar sus perspectivas y estrategias empresariales. El autor argumenta que “los países, y sobre todo los subdesarrollados deben enfrentar la radical transformación que se está produciendo en las condiciones de competitividad y de inserción en la economía mundial, desarrollando organizaciones y programas que impliquen nuevas estrategias de mercado”. Por tanto, “el cambio debe darse en la cultura empresarial, en donde las condiciones de los mercados son las que marcan la pauta para incorporar nuevas tendencias en la dirección y administración de las organizaciones, tarea que de no hacerse, implica una gran probabilidad de desaparecer”. Todas las organizaciones privadas y públicas están obligadas a cambiar permanentemente sus estructuras, objetivos y estrategias de tal forma que puedan estar preparadas para enfrentar las nuevas exigencias de la globalización, llegando a ser de clase mundial.

Cuauhtémoc, Chih., y su región han crecido en el área de empresarial de una manera sorprendente, la globalización está alcanzando e influyendo las formas de trabajo y se están rompiendo barreras de cultura e idiomas, dejando atrás los paradigmas y las maneras tradicionales de hacer las cosas, considerando que no solo se puede ser competente a nivel ciudad o estado, si no, ir a niveles nacionales y para un futuro mundiales. Esto convierte a Cuauhtémoc en una región en crecimiento económico y a nivel empresarial en un mercado mas globalizado, que se adapta a las exigencias del mercado mundial.

### **Metodología**

El proyecto se realizó en la región de Cd. Cuauhtémoc, considerando para análisis de comparación, 30 empresas ubicadas en el corredor comercial y 44 empresas de Cuauhtémoc, las cuales están enfocadas al giro de producción, servicios, comercio, entretenimiento y venta de alimentos, las organizaciones fueron seleccionadas a

conveniencia, considerando aquellas que accedieran a contestar la encuesta. Todas ellas de tamaño pequeño.

El Objetivo es comparar los factores de cambio organizacional, entre las empresas ubicadas en el corredor comercial y las que operan en ciudad Cuauhtémoc.

El Instrumento de medición, que se utilizó fue una encuesta compuesta de 30 preguntas tipo opción múltiple. La encuesta se realizó con los empresarios que accedieron a contestar. La investigación se caracteriza por ser cuantitativa y se realizó un análisis de comparación en los factores de cambio entre las empresas.

### **Resultados**

El análisis de los datos muestra que el 100% de las empresas visitadas busca de alguna forma adaptarse al cambio, según las exigencias de la época, el tamaño de las empresas es pequeño, ya que cuentan con menos de 100 empleados, la mayoría de ellas se enfoca a prestar servicios y solo una mínima parte se dedica a la producción, el 70% de los empresarios cuentan con licenciatura y el resto con maestría, más del 70% de los empresarios externa que permite la participación de sus colaboradores en toma de decisión y establecimiento de objetivos.

El 60% de los empresarios asiste a eventos de actualización, entre ellos expos y congresos, el 50% de los empresarios está al tanto de los cambios en el mercado y su comportamiento.

Diferencias encontradas:

Los empresarios de comentan que el 70% de ellos en el corredor comercial y 93% en Cuauhtémoc promueven el trabajo en equipo.

El mercado meta está enfocado en un 18% al ámbito internacional, en las empresas del corredor comercial, y el 100% a mercado nacional, las empresas de Cuauhtémoc.

El 50% de las empresas del corredor promueve cambios enfocados a la mejora continua y el 89% de las empresas en Cuauhtémoc establece cambios constantes en el área de ventas y procesos.

El 61% de los empresarios del corredor y 93% en Cuauhtémoc exponen que no se observa resistencia al cambio.

El 82% de las organizaciones del corredor tienen un enfoque de calidad con excelencia en servicio y producto.

Los empresarios del corredor presentan diferentes estilos de liderazgo como el autocrático, participativo, paternalista, mientras que el liderazgo de las organizaciones en Cuauhtémoc, es ejercido por dueño.

Las empresas del corredor en un 80% utilizan tecnología de punta en la producción y el 70% en Cuauhtémoc la utilizan para publicidad, con página WEB y promociones.

En relación al futuro de la empresa, el 60% de los empresarios del corredor se enfoca en el crecimiento de la empresa y actualización, mientras que el 53% de los empresarios de Cuauhtémoc busca franquiciarse.

Las comparaciones por factor, se muestran en la siguiente tabla:

<b>FACTOR DE CAMBIO</b>	<b>CORREDOR COMERCIAL (30)</b>	<b>CUAUHTÉMOC (44)</b>
Adaptación al cambio	El 100% de las empresas visitadas buscan adaptarse a los cambios de la época.	El 100% de las empresas visitadas buscan adaptarse a los cambios de la época.
Tamaño empresa	Dada la información se puede observar que el 60% de las empresas visitadas cuenta con un número de 11 a 30 empleados. El 40% cuenta con una plantilla de máximo 10 empleados.	El 92% tiene menos de 100 empleados, de los cuales solo el 29% tiene estudios profesionales.
Giro	El giro de ellas es el 84% en el ramo de servicios y de comercio. El 16% están ubicadas en el ramo producción.	El giro son 60% comercio. 5% entretenimiento. 35% alimentos.
Escolaridad	De las personas encuestadas, el 76% son profesionistas. El 24% cuenta con estudios de maestría.	El 70% de los encuestados cuenta con licenciatura. El 20% con maestría.
Participación del empleado	El 78% permite que sus empleados tengan participación en los objetivos que plantea la empresa. El 20% en la toma de decisiones importantes.	El 70% de las empresas se enfocan en que los empleados se involucren en las mejoras y los objetivos de la organización. El 67% de los empresarios permite que sus empleados tengan participación en toma de decisión. El 40% de los colaboradores se involucra en establecer tiempos de trabajo. El 30% se les delega autoridad y toma de decisión.
Trabajo en equipo	El 70% busca que se realice trabajo en equipo.	El 93% de las empresas promueven el trabajo en equipo.
Actualización	El 65 % de los empresarios asisten a expos nacionales e internacionales. El 50 % usa tecnología de punta.	El 60% de los empresarios asisten a eventos de actualización, al menos una vez al año, ya sean congresos, expos o cursos. El 50% informa que su equipo tecnológico esta actualizado en un 50% únicamente.
Mercado meta	El mercado al que se enfoca la empresa es el 18 % son empresas Internacionales. El 82% son empresas Nacionales	El mercado al que se enfoca la empresa es en un 80% regional y estatal. El 20% abarca un mercado nacional.

Cambios realizados	<p>El 50% comenta que están en constante cambio.</p> <p>El 30% promueve los cambios por temporada</p> <p>El 14% lo hace cada año o año y medio</p> <p>El 6% nunca.</p>	El 89% promueve cambios 1 o dos veces al año.
Áreas de mayor cambio	<p>Los principales cambios:</p> <p>32% enfocados a mejora continua de las instalaciones y el equipo.</p> <p>23% busca capacitación de calidad para su personal.</p> <p>20% cambia de personal.</p> <p>13% renueva sus equipos a tecnología de punta.</p> <p>6% se enfoca en conseguir estar certificados y en hacer estudios y análisis del mercado.</p> <p>6% menciona que no promueven cambios.</p>	<p>Los cambios en la organización son:</p> <p>97% en las áreas de ventas y procesos administrativos.</p> <p>60%, mercadotecnia.</p> <p>30% en los procesos productivos.</p>
Resistencia al cambio	<p>El 61% menciona que no se observa resistencia en el personal al implementar cambios</p> <p>El 27% comenta que si se presenta resistencia</p> <p>El 12% refieren que la resistencia se presenta a veces.</p> <p>Las causas de la resistencia son en su mayoría debidas a la falta de adaptación en el proceso, lo cual disminuye con el tiempo, algunos presentan resistencia por falta de interés o dificultad en la tarea, y en ocasiones el personal renuncia al empleo por temor al cambio.</p>	Se percibe que el 93% de los empleados tienen compromiso con la organización y aceptan el cambio.
Conocimiento del mercado	<p>El 57% están al tanto en los cambios del mercado.</p> <p>Buen precio del servicio o producto 55%.</p>	Un 53% de los empresarios se informa que realizan análisis del comportamiento del mercado y están al tanto de los cambios en el entorno social, económico y político.
Enfoque de calidad	<p>La tendencia de las organizaciones en el enfoque de calidad total:</p> <p>82% de ellas enfocado a la Excelencia en el servicio y producto.</p>	No hay datos

	9% tiene un enfoque hacia la solución de problemas, ser confiables y buscan certificarse. 7% tiene una tendencia a tener personal capacitado y mejor trato a los clientes.	
Liderazgo	Los tipos de liderazgo que se aplican en las empresas son: El 20% menciona que el líder es el dueño y es autocrático. El 16% promueve un liderazgo participativo. El 16% da buen ejemplo. 11% utilizan un liderazgo motivador y dan recompensas. El 10% manejan un liderazgo paternalista. El 10% su liderazgo es de convencimiento. El 10% comenta que trabaja con liderazgo democrático. Un 7% ejerce un liderazgo carismático.	Liderazgo ejercido por el empresario en un 90%
Uso de tecnología	El 80% la aplica a producción.	El 17% utiliza la publicidad por internet. El 53% cuenta con página WEB del negocio. El 50% de los negocios aceptan pagos con tarjeta o transferencia bancaria.
Futuro de la empresa	El 60% busca crecimiento de la empresa y actualización en su equipo y procesos. El 18% trabaja en alcanzar un reconocimiento estatal. El 16% quiere ser competitivo y dar buen servicio. El 6% intenta colocarse a nivel nacional o internacional.	El 53% de los negocios busca franquiciarse

### Conclusiones

Con el análisis de la información se puede llegar a una conclusión clara de cuál es la diferencia y la similitud entre los factores de cambio de las empresas del corredor comercial y las empresas de Cuauhtémoc.

La interpretación de resultados es bastante extensa, sin embargo, se pueden hacer varias afirmaciones y conclusiones respecto a la investigación realizada, tales como:

Todas las empresas visitadas tienen disposición para enfrentar los cambios de la época, la mayoría de ellas son empresas pequeñas que se dedican a la producción, prestación de servicios y comercio.

Cada vez son más las organizaciones que se suman a que sus empleados tengan voz y voto en la mejora de los procesos productivos y son tomados en cuenta en la toma de decisiones y en el establecimiento de formas para combatir problemas que se presentan en las empresas.

También es satisfactorio mencionar que se están abriendo panoramas más elevados hacia un crecimiento del mercado en la ciudad de Cuauhtémoc ya que se abren puertas a nuevos mercados y proveedores, así como la adquisición de equipo tecnológico de punta para las diferentes áreas de las organizaciones y más aún en las áreas de producción.

En cuanto a los líderes de las empresas la mayor parte son jóvenes de 30 a 50 años con estudios de licenciatura, lo que refleja una influencia del sistema globalizado quien lleva a buscar militantes de los altos puestos en las organizaciones, que estén cada vez más preparados, así como se observa que crece la cantidad de trabajadores que se prepara en materia de educación.

La mayoría de los factores analizados se observan en las organizaciones tanto del corredor como de Cuauhtémoc, solo difieren en los porcentajes en que se presentan.

Las empresas del corredor presentan una ligera tendencia a la modernidad sobre las empresas de Cuauhtémoc, ya que se encuentran enfocadas a mercado internacionales, las de Cuauhtémoc, solo tienen mercado estatal y nacional, en el corredor buscan la calidad total, en Cuauhtémoc, solo se enfocan a mejora del producto y ventas. Los empresarios del corredor presentan diferentes estilos de liderazgo y los de Cuauhtémoc manifiestan que el liderazgo es ejercido únicamente por el dueño del negocio.

Las empresas del corredor utilizan la tecnología de punta en la producción y en Cuauhtémoc la aplican a publicidad y ventas. La tendencia a futuro es en el corredor hacer crecer el negocio y en Cuauhtémoc algunos empresarios buscan franquiciarse.

En general se observa que las diferencias culturales entre las formas de trabajo organizacional en el corredor comercial y Cuauhtémoc, no son tan marcadas como se pensó al inicio de la investigación, lo cual nos indica que existen similitudes en las formas de pensar y de trabajar en las organizaciones de esta región.

En ciudad Cuauhtémoc, Chihuahua las empresas han evolucionado poco a poco y son algunas las que se reúsan a cambiar sus métodos, sin embargo, la globalización es una ola mundial que empuja a todos hacia un mismo orden, hacia un nuevo mercado y sea de una forma u otra las empresas están cambiando, el mercado está cambiando, la gente está cambiando, así que los que se nieguen a innovar, actualizarse y apegarse al nuevo modelo tal parece que podrían desaparecer del ámbito comercial.

Se puede decir que la globalización sí afecta a las empresas, pero un punto a favor de la ciudad de Cuauhtémoc es que la cultura empresarial también va cambiando y muchos empresarios tienen visión e innovación y buscan talentos y herramientas que puedan ayudarles a cumplir esto, también existen organizaciones de asesoría, cursos, talleres y pláticas a líderes empresariales para estar al día en las nuevas tendencias y actualizaciones.

Se puede decir que las formas de emprender en la Región de Cuauhtémoc, han logrado establecer una Glocalización en sus procesos y les da características distintivas de otras regiones del estado.

## REFERENCIAS

- Arámbula M., 2003, El impacto de la globalización en la formación de una cultura organizacional, Consultor lagente.com, México. <http://207.249.140.110/cgi-bin/contenido.pl?Art=286>
- Barba A., 2000., Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, México. <http://148.206.53.230/revistasuam/iztapalapa/include/getdoc.php?id=648&article=659&mode=pdf>
- Cano M., 2006, El LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: SUSTENTO DE LAS ORGANIZACIONES DE CLASE MUNDIAL, Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, Universidad Veracruzana, México. <http://www.uv.mx/iiesca/revista/documents/liderazgo2006-2.pdf>
- Davis K. y Newstrom J., 1995, 2003, 2007 y 2011 Comportamiento Humano en el Trabajo, Editorial McGrawHill, México.
- Mello F., 1983 y 2004 y 2011 Desarrollo organizacional, Enfoque integral, Editorial Limusa, México.
- Gaynor E., 2005, Qué pueden hacer las organizaciones en la era de globalización, The Organization Development Institute International, Latinamerica, Argentina. <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/desaquepued.htm>
- González J., 2012, La globalización en el siglo XXI y su impacto en la educación, la cultura y las habilidades, Contribuciones a la Economía, enero 2012, <http://www.eumed.net/ce/2011b/>
- Gross M., 2010, Cuatro modelos de comportamiento organizacional, Pensamiento imaginativo, Chile. <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/780384/Cuatro-Modelos-de-Comportamiento-Organizacional.html>
- Gutiérrez E., 2013, Comportamiento Organizacional, Instituto Tecnológico de Cd. Cuauhtémoc, México
- Gutiérrez E., 2015, Comportamiento Organizacional, Instituto Tecnológico de Cd. Cuauhtémoc, México. <http://www.lulu.com/shop/ema-cristina-guti%C3%A9rrez-enr%C3%ADquez/comportamiento-organizacional/hardcover/product-22425111.html>
- Kinicki A., y Kreitner R., 2009 y 2012, Organizational Behavior, Editorial McGrawHill, México.
- Rodríguez J., 1992, Como administrar pequeñas y medianas empresas, Editorial ECASA, México.
- Robbins, S., 2004, 2009 y 2017 Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice Hall, México.

## **Fundamento teórico sobre la importancia del desempeño financiero y la riqueza socioemocional para la innovación de Pymes familiares con orientación emprendedora en Ciudad Juárez**

Theoretical foundation about the importance of financial performance and socioemotional wealth for the innovation of family smes with entrepreneurial orientation in Ciudad Juárez

**L.A.E. Diana Araceli Rivas Segovia,**

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Instituto de Ciencias Sociales y Administración  
Departamento de Ciencias Administrativas, Maestría en Administración  
[diana-segovia@live.com.mx](mailto:diana-segovia@live.com.mx)

**Dra. Esther Guadalupe Carmona Vega**

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Instituto de Ciencias Sociales y Administración  
Departamento de Ciencias Administrativas, Maestría en Administración  
[esther.carmona@uacj.mx](mailto:esther.carmona@uacj.mx)

Dr. Jorge Alberto Durán Encalada

Universidad de las Américas Puebla, Escuela de Negocios  
Departamento de Administración de Empresas, Centro de Investigación de Empresas Familiares  
[jorgea.duran@udlap.mx](mailto:jorgea.duran@udlap.mx)

---

### **Resumen**

El análisis del fundamento teórico sobre la relación existente entre la riqueza socioemocional y la orientación emprendedora como elementos fundamentales para medir el desempeño financiero en las pequeñas y medianas empresas, constituye un tema que sin lugar a duda otorga información de gran valía para la toma de decisiones. Porque como ya se sabe, en México existen más de 4 millones de Pymes, que en conjunto con las microempresas, concentran el 99.8% del total de empresas en México y generan el 52% del Producto Interno Bruto Nacional y el 72% del empleo formal (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2008). De manera que, el propósito de esta investigación se centra en mostrar cómo la literatura existente vincula la riqueza socioemocional y la orientación emprendedora en diversas investigaciones y han concluido que tanto la riqueza socioemocional como la orientación emprendedora son elementos clave que impactan al desempeño financiero de una entidad, porque al reconocer y comprender la importancia de los objetivos del desempeño financiero y los objetivos de riqueza socioemocional (SEW) se puede determinar el impacto diferencial en la orientación empresarial.

**Palabras Clave:** Desempeño financiero, riqueza socioemocional, innovación, empresas familiares, orientación emprendedora.

### **Abstract**

The analysis of the theoretical basis on the relationship between socio-emotional wealth and entrepreneurial orientation as fundamental elements to measure financial performance in small and medium enterprises, is an issue that undoubtedly gives information of great value for decision making. Because as we know, in Mexico there are more than 4 million SMEs, which together with microenterprises, concentrate 99.8% of total companies in Mexico and generate 52% of the

National Gross Domestic Product and 72% of formal employment (INEGI, 2008). So, the purpose of this research is to show how existing literature links socio-emotional wealth and entrepreneurial orientation in various investigations and have concluded that both socioemotional wealth and entrepreneurial orientation are key elements that impact the financial performance of an entity, because by recognizing and understanding the importance of financial performance objectives and socio-emotional wealth (SEW) objectives, the differential impact on business orientation can be determined.

**Keywords:** Financial performance, socioemotional wealth, innovation, family businesses, entrepreneurial orientation.

## 1. Introducción

### 1.1 Relevancia y alcance de la investigación

El propósito de esta investigación es reconocer y comprender la importancia de los objetivos del desempeño financiero (FP) y la riqueza socioemocional (SEW), y su impacto diferencial en la orientación emprendedora (EO). Desde un punto de vista teórico, proporcionará nuevos conocimientos sobre la alineación de tipos específicos de recursos y competencias con cualquier tipo de objetivos: financieros o socioemocionales. De esta manera, estos hallazgos contribuirán a complementar el enfoque basado en recursos (RBV) que es una de las bases principales de la investigación de empresas familiares de autores como Aldrich & Cliff (2003); Barney (1991); Grant (1996); Williams & Habbershon (1999); Gallestey, Castagnoli & Colbert (2004); Haynes, Walker, Rowe & Hong (1999). Desde un punto de vista práctico, este trabajo proporcionará más elementos clave para iniciativas públicas y privadas relacionadas con la promoción del emprendimiento entre las empresas familiares.

Dado lo anterior, esta propuesta de investigación con un enfoque diferente planea ir más allá de la orientación emprendedora (EO) de los propietarios/fundadores, al encontrar cómo el tipo de recursos y competencias que posee una empresa familiar están relacionados con la importancia diferencial que estas empresas asignan a los objetivos de desempeño financiero (FP) con respecto a la riqueza socioemocional (SEW).

### 1.2 Objetivo general de la investigación

Presentar el fundamento teórico del modelo sobre la relación existente entre la riqueza socioemocional, la orientación emprendedora y la innovación con la sustentabilidad financiera de las pequeñas y medianas empresas familiares en Ciudad Juárez.

## 2. Marco teórico-referencial

Este estudio se basa en una investigación dirigida a examinar las capacidades únicas de las empresas familiares para la toma de decisiones estratégicas Carney (2005), y la naturaleza particular de sus recursos y competencias de acuerdo con Arregle, Hitt, Sirmon & Very (2007); Gómez-Mejía, Núñez-Nickel, Jacobson & Moyano-Fuentes (2007); Miller, Steier & Le Breton-Miller (2016). Más recientemente, Sirmon & Hitt (2003); Zellweger & Sieger (2012); Schepers, Voordeckers, Steijvers & Laveren (2014) en un trabajo relacionado con el propuesto aquí, muestran cómo el nivel de riqueza socioemocional (SEW) actúa como un factor moderador en la relación entre la orientación emprendedora (EO) y el desempeño económico-financiero (FP). Para operacionalizar la orientación emprendedora, utilizaron las características que normalmente están asociadas con el emprendimiento: toma de riesgos, innovación y proactividad Miller (1983); Covin & Slevin (1991); Naldi, Nordqvist, Sjöberg & Wiklund (2007). Con base en esta revisión de

la literatura, se mide la medida en que el nivel de riqueza socioemocional modifica la relación entre la orientación emprendedora y los logros financieros. Llegando a la conclusión de que un énfasis excesivo en la SEW afecta negativamente el desempeño financiero en relación con la OE, como lo demuestra la apariencia del lado oscuro de los problemas de la riqueza socioemocional, tales (como la conducción libre y los requisitos y privilegios desproporcionados de los miembros de la familia (Schepers et al, 2014).

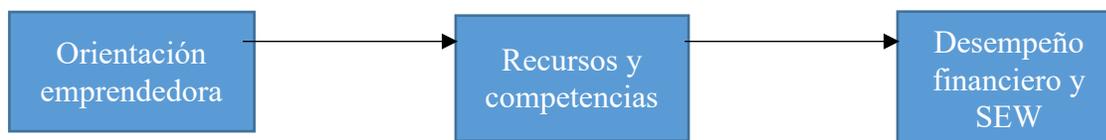
Debido que el tema de la sucesión es de suma importancia para la supervivencia de las Mipymes familiares, autores como Bravo, Zatarain & Martínez (2003) indican que la relación entre el apego emocional, la selección y el desempeño del sucesor, se centra en que a mayor identificación con la organización se espera que haya mayor disposición a conservar el control de la empresa en manos de la familia y conservar la riqueza socioemocional. Por lo que, el proceso de toma de decisiones estará fuertemente influido por su compromiso con la familia como prioridad antes que los aspectos financieros de la empresa.

### 3. Metodología

El enfoque de esta investigación implica por un lado conocer la relación entre los recursos y las competencias de las empresas familiares, y el peso que le dan al desempeño financiero y las preocupaciones de la SEW por otro lado, es ciertamente novedoso. Por lo tanto, el estudio seguirá una estrategia de investigación basada en un estudio exploratorio y descriptivo, utilizando un análisis de estudio de caso tal como lo efectuaron De Massis & Kotlar (2014); Eisenhardt (1989); Eisenhardt & Graebner (2007); Cheuk-Yin (1994).

La propuesta se centra en entrevistar a cuatro representantes de Pymes familiares en Ciudad Juárez (ya sea el fundador o el propietario), utilizando una entrevista semiestructurada. Esta entrevista está diseñada para recopilar la información que el negocio tiene en términos de la fortaleza de la visión del fundador y las características que describen el capital social, emocional, humano y financiero, y su transformación en competencias empresariales (Cabrera, De Saá & García, 2001); (Miller et al, 2016).

Se elegirá una muestra de conveniencia de dos pares de familiares de Pymes juarenses considerando la generación a cargo y el sector empresarial, como lo sugieren Cruz & Nordqvist (2012); Miller & Le Breton–Miller (2011). Mientras que, otro criterio de selección será la identificación de Pymes familiares en Ciudad Juárez que han emprendido acciones empresariales en los últimos cinco años. A continuación, en la figura 1 se presenta el modelo propuesto para llevar a cabo la investigación.



**Figura 1. Modelo para definir la relación existente entre la orientación emprendedora y la innovación con la riqueza socioemocional y la sustentabilidad financiera de la empresa familiar**  
Fuente: Elaboración propia.

La riqueza socioemocional (SEW) es un término definido por Gómez-Mejía, et al (2007) y se refiere a "los aspectos no financieros de la firma que satisface las necesidades afectivas de la familia, tales como la identidad, la capacidad de ejercer influencia familiar, y la perpetuación de la dinastía familiar, la preservación del capital social familiar, el cumplimiento de las obligaciones familiares basado en los lazos sanguíneos más allá de criterios de competencias y la oportunidad

de ser altruistas con los miembros de la familia ". Tal como se muestra a continuación en la tabla 1:

### Necesidades afectivas de la riqueza socioemocional

<b>Identidad</b>	Los individuos desarrollan un sentido de quienes son, de sus valores, objetivos y de sus creencias, y de lo que ellos deberían hacer (Ashforth & Humphrey, 1993).
<b>Capacidad de ejercer influencia familiar</b>	En las empresas familiares, las familias propietarias promueven los valores y principios de la sociedad en que se encuentran, y aquellos que han caracterizado a miembros representativos de la familia, como los fundadores de la empresa (Gómez, Betancourt & Zapata, 2012).
<b>Perpetuación de la dinastía familiar</b>	Se refiere a las intenciones de mantener la empresa para las generaciones futuras (Arreola, Niebla & Ramírez, 2015).
<b>Preservación del capital social capital</b>	"Perder el patrimonio o riqueza emocional implica perder intimidad, reduce el estatus y es una falla en cumplir con las expectativas familiares" (Gómez-Mejía et al, 2007).
<b>Cumplimiento de las obligaciones familiares</b>	Los propietarios encaran los problemas evaluando cómo afectarán sus decisiones en el legado socioemocional de la familia, muchas veces, más que en los aspectos financieros, aunque estas decisiones pongan en riesgo el desempeño de la empresa (Arreola et al, 2015)

**Tabla 1. Necesidades afectivas que conforman la Riqueza Socioemocional (SEW)**

Fuente: Elaboración propia en base a Gómez-Mejía, et al. (2007), Ashforth, et al. (1993), Gómez-Mejía, et al. (2012) y Arreola, et al. (2015).

En cuanto a los aspectos de orientación emprendedora (OE) Duque (2007) la define como una voluntad constante de iniciar y de organizar teniendo en cuenta los recursos disponibles para atender a los resultados concretos, independientemente de la actividad donde se desarrolla.

Sin embargo, la actitud emprendedora conlleva al emprendimiento y sobre este tema Sparano (2014) dice que cuando se habla de emprendimiento, se debe pensar en un proceso metodológico y sistémico, mediante las actitudes de las personas, las actividades que realizan y las aspiraciones hacia el futuro que, a través de una serie de etapas, se puede llegar al logro de los objetivos trazados.

Al respecto, Robinson, Stimpson, Huefner & Hunt (1991) desarrollaron el modelo de orientación de actitudes empresariales (por sus siglas en inglés EAO) para predecir la actividad empresarial. Las subescalas de la EAO miden las actitudes de los individuos en cuatro constructos, tal como se ilustra en la tabla 2:

**Constructos de la Orientación Emprendedora**

1	Logro en los negocios (haciendo referencia a los resultados de iniciar y hacer crecer una empresa comercial).
2	Innovación en los negocios (utilizando métodos innovadores en actividades comerciales).
3	Control personal percibido de los resultados comerciales (control e influencia del individuo en su negocio).
4	Autoestima percibida en los negocios (autoconfianza y competencia percibida en los asuntos comerciales).

**Tabla 2. Aspectos del Modelo de Orientación de Actitudes Empresariales (EAO)**

Fuente: Elaboración propia en base a Robinson, Stimpson, Huefner &amp; Hunt (1991).

En cuanto al papel del desempeño financiero, existen concordancias en cuanto a los índices que miden el desempeño financiero. Autores como James (1999) menciona que las empresas familiares poseen incentivos mayores que las no familiares para usar eficientemente los recursos, dando lugar a que se obtengan ratios de rentabilidad sobre la inversión superiores a los negocios no familiares.

Al respecto McConaughy, Walker, Henderson & Mishra (1998) verificaron que las empresas familiares funcionan de forma más eficiente que las no familiares, al comparar razones económicas que miden el rendimiento de la empresa, debido a que soportan menos costes de agencia.

Los autores Griffin & Mahon (1997) despliegan diversas razones financieras con las que miden el desempeño financiero. A continuación, se muestra la tabla 3 con las principales variables financieras.

**Razones Financieras**

<b>Rentabilidad</b>	Retorno del capital (ROE)
	Retorno del activo (ROA)
	Retorno de las inversiones (ROI)
	Margen de utilidad (MUN)
	Modelo Dupont
<b>Utilización de activos</b>	Retorno del activo (ROA)
	Rotación de activos (Ventas / Total de activos)
<b>Crecimiento</b>	Total de activos
	Promedio total de activos
	Retorno del activo (ROA)
	Retorno sobre ventas (ROS)
<b>Liquidez</b>	Prueba del ácido
	Activo circulante / Total de activos
<b>Endeudamiento</b>	Deuda a largo plazo / Capital
	Deuda a largo plazo / Ganancias netas
	Deuda a largo plazo / Activo
	Total pasivo circulante / Ganancia neta
	Capital / Pasivo largo plazo
	Activo sobre capital
<b>Otras</b>	Tenencia accionaria
	Diversificación

**Tabla 3. Razones financieras que miden el desempeño financiero**

Fuente: Elaboración propia en base a Griffin &amp; Mahon (1997).

#### 4. Resultados preliminares

El análisis de los datos intentará asociar los diferentes tipos de recursos y competencias con los objetivos que las Pymes familiares privilegian, además de proporcionar algunas narraciones de los entrevistados para apoyar esa asociación. Además de saber cómo las empresas familiares asignan un peso diferente al uso de estos recursos y competencias, existe el interés de proporcionar una explicación sobre su opinión particular sobre estas decisiones.

También, se implementará una escala similar a la utilizada por Schepers et al (2014) para medir el nivel de la SEW, complementada con medidas de desempeño financiero y económico, incluido el retorno de la inversión, los ingresos y el crecimiento de las ventas.

A la fecha, se cuenta con la evidencia sobre la validez de la guía semiestructurada de las entrevistas que se realizarán, ya que los autores de esta investigación preliminar normalmente han estado utilizando esta guía para consultar las actividades que realizan para examinar la presencia de los recursos de las empresas familiares y su uso como competencias. Según la validez de este instrumento, posteriormente se ampliará para identificarlo y conectarlo con el énfasis que las empresas familiares les dan a los objetivos de desempeño financiero (FP) o de riqueza socioemocional (SEW).

#### 5. Bibliografía

- Aldrich, H., & Cliff, J. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing Volumen 18*, 573-596.
- Arregle, J., Hitt, M., Sirmon, D., & Very, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies Vol. 44 (1)*, 73-95.
- Arreola, F., Niebla, J., & Ramírez, G. (2015). Los factores socioemocionales y el proceso de sucesión en las empresas familiares. *Ciencia ergo sum Vol. 22 (2) ISSN 1405-0269*, 103-115.
- Ashforth, B., & Humphrey, R. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *The Academy of Management Review Vol. 18 (1)*, 88-115.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management DOI: 10.1177/014920639101700108*, 17-99.
- Bravo, F. M., Zatarain, J. N., & Martínez, G. R. (2003). Los factores socioemocionales y el proceso de sucesión en las empresas familiares. *Ciencia Ergo SuV vol. 22 (2)*, 103-115.
- Cabrera, K., De Saá-Pérez, P., & García, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review Vol. 14*, 37-47.
- Carney, M. (2005). Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice Vol. 29 (3) ISSN: 1042-2587*, 249-265.
- Cheuk-Yin, W. (1994). *Introduction to high-energy heavy-ion collisions*. World Scientific.
- Covin, J., & Slevin, D. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice Vol. 16 (1)*, 7-26.
- Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective. *Small Business Economics Vol. 38 (1)*, 33-49.
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 15-29.
- Duque, C. Q. (2007). Generación de competencias en jóvenes emprendedores. *Evoluciona*, 1-44. Obtenido de Doc Player.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review, Vol. 14 (4)*, 532-550.
- Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *The Academy of Management Journal, Vol. 50 (1)*, 25-32.

- Gallestey, E., Castagnoli, D., & Colbert, C. (2004). Nuevos niveles de rendimiento para la industria del cemento. *Revista ABB*.
- Gómez-Betancourt, G., Betancourt-Ramírez, J., & Zapata-Cuervo, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado, Vol. 8, (2)*, 38-49.
- Gómez-Mejía, L., Takács-Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly, Vol. 52 (1)*, 106-137.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge based theory of the firm. *Strategic Management Journal, Vol. 17*, 109-122.
- Griffin, J., & Mahon, J. (1997). The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate : Twenty-Five Years of Incomparable Research. *Business Society Vol. 36 (5)*, 5-31.
- Haynes, G., Walker, R., Rowe, B., & Hong, G. (1999). The Intermingling of Business and Family Finances in Family-Owned Businesses. *Family Business Review Vol. 12 (3) DOI: 10.1111/j.1741-6248.1999.00225.x*, 225-239.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (31 de Junio de 2008). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2014/>
- James, H. (1999). Owner as Manager, extended horizons and the family firm. *International Journal of Economics of Business Vol. 6 (1)*, 41-55.
- McConaughy, A. I., Walker, M., Henderson, G., & Mishra, C. (1998). Founding family controlled firms: Efficiency and value. *Review of Financial Economics Vol. 7 (1)*, 1-19.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science, Vol. 29 (7)*, 770-791.
- Miller, D., & Breton-Miller, I. L. (2011). Governance, Social Identity, and Entrepreneurial Orientation in Closely Held Public Companies. *Entrepreneurship Theory and Practice Vol. 35 (5)*, 1051-1076.
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2016). What Can Scholars of Entrepreneurship Learn From Sound Family Businesses? *Entrepreneurship theory and practice*, 445-455.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review, vol. 20 (1)*, 33-47.
- Robinson, P., Stimpson, D., Huefner, J., & Hunt, K. (1991). An Attitude Approach to the Prediction of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and practice Vol. 15 (4)*, 13-32.
- Schepers, J., Voordeckers, W., Steijvers, T., & Laveren, E. (2014). The entrepreneurial orientation-performance relationship in private family firms: the moderating role of socioemotional wealth. *Small Business Economics Vol. 43 (1)*, 39-55.
- Sirmon, D., & Hitt, M. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 339-358.
- Sparano, H. (2014). Entrepreneurship in Latin America and its impact in project management. *Revista Dimensión Empresarial, Vol. 12 (2)*, 95-106.
- Williams, T., & Habbershon, M. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review 1999 Vol. 12 (1) DOI: 10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x*, 1-26.
- Zellweger, T., & Sieger, P. (2012). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Bus Econ Vol. 38 DOI 10.1007/s11187-010-9267-6*, 67-84.

## **El costo promedio ponderado de capital como herramienta de valoración objetiva para el financiamiento de las MiPyMES en Ciudad Juárez**

### **The weighted average cost of capital as objective valuation tool for financing msme's in Ciudad Juarez**

<sup>1</sup> Autor: Lic. Ricardo Alejandro Salas Leal  
[ricardo.salas.leal@gmail.com](mailto:ricardo.salas.leal@gmail.com)

<sup>2</sup> Co-autor: Dra. Esther Guadalupe Carmona Vega  
[esther.carmona@uacj.mx](mailto:esther.carmona@uacj.mx)

<sup>3</sup> Co-autor: Dr. Sergio Ignacio Villalba Villalba  
[sergio.villalba@uacj.mx](mailto:sergio.villalba@uacj.mx)

<sup>1,2,3</sup> Universidad Autónoma de Ciudad Juárez  
Instituto de Ciencias Sociales y Administración  
Departamento de Ciencias Administrativas  
Maestría en Administración  
Av. Heroico Colegio Militar s/n, Col. El Chamizal Ciudad Juárez, Chihuahua, México C.P. 32360

---

#### **Resumen**

La presente investigación propone una gestión financiera en las Mipymes en Ciudad Juárez, en base al modelo del Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC), el cual surge de la necesidad de ampliar el conocimiento a quienes están a la cabeza de estas organizaciones, desde los socios o los gerentes, a fin de coadyuvar en el desarrollo de la generación de valor. El objetivo central de la investigación es presentar la elaboración del modelo en empresas evidenciando ser una herramienta confiable y sencilla para la toma de decisiones financieras al momento de solicitar un crédito para el apalancamiento de la empresa.

Se presentan datos arrojados en la investigación, extraídos de fuentes de consulta fiables y fidedignas locales, nacionales y extranjeras, así como los arrojados en las encuestas elaboradas en la ciudad, pudiendo ser una guía para dar a conocer las condiciones en las que se encuentran las Mipymes en la ciudad desde ámbitos económicos, sociales, culturales y financieros, haciendo énfasis en la situación crediticia en la que se encuentran. Por medio del análisis estadístico con base a las respuestas adquiridas en la encuesta realizada a los gerentes y propietarios en la localidad, se da certeza a la investigación teniendo niveles de correlación y de confianza altos.

**Palabras clave:** Costo promedio ponderado de capital, Financiamiento, Mipymes.

#### **Abstract**

The present investigation proposes a financial management in micro, small and medium enterprises (MSMEs) in Ciudad Juarez, based on the model of Weighted Average Cost of Capital, which arises from the need to extend knowledge to those who are in the head of these organizations, from shareholders or the managements, in order to help in their development and their value creation. The main objective of this research is to present the development of model in companies proving to be a reliable and simple tool for making financial decisions when requesting a loan for the leverage of the company.

Data presented in the investigation are extracted from reliable and safe local, national and foreign sources of consultation, as well as those obtained in the surveys carried out in the city, being able to be a guide to publicize which are the conditions than the MSME's are from economy, social cultural and financial spheres, emphasizing the credit situation they are in. Through statistical analysis bases on the responses acquired in the survey made to the managers and owners in the locality, the investigation is given certainty having high levels of correlation and ratability.

**Keywords:** Weighted average cost of capital, Financing, MSMEs.

## 1. Introducción

Todas las empresas que existen actualmente en México son organizaciones que buscan generar valor, crecer u obtener mejores rendimientos, y es la naturaleza de estas encontrar la forma dentro de sus oportunidades y capacidades de hacerlo, los cuales, por falta de cultura financiera o en inversión de consultoría, tienden a no tomar las mejores decisiones en cuanto a la forma menos costosa u óptima para lograrlo.

El presente trabajo mediante un estudio de campo en MiPyMes en Ciudad Juárez, tiene como propósito dar a conocer la falta de utilización de la técnica del CPPC como mecanismo de evaluación de los costos de financiamiento, para saber cuál es el medio que más utilizan para analizar al momento de decidir financiar algún proceso productivo o en general de adquirir mayor valor, con la intención de conocer si obtuvieron el resultado esperado.

En México, aún el análisis del CPPC no es muy utilizado, ya que los micro y pequeños empresarios no tienen la cultura de hacer este tipo de análisis o utilizar las herramientas existentes que pueden maximizar su utilidad, incluso llegando a considerar como un gasto y no una inversión. El problema de no conocer este tipo de herramientas genera en algunos casos que las Mipymes tengan problemas de liquidez, baja rentabilidad esperada y con pasivos que consumen el ingreso siendo en algunas ocasiones derivadas por la mala toma decisiones de financiamiento.

## 2. Desarrollo

### 2.1 Marco Teórico

Las Mipymes son un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al Producto Interno Bruto (PIB), constituyendo, en el caso de México, más del 99% del total de las unidades económicas del país, representando alrededor del 52% del PIB y contribuyendo a generar más del 70% de los empleos formales (CONDUSEF, 2015).

Las características de las Mipymes de manera general son:

- La gran mayoría son de carácter familiar, su administración es empírica,
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado,
- Tienen personal poco calificado o no profesional,
- Poca visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo,
- Falta de innovación tecnológica, falta de políticas de capacitación, entre muchas otras (Medina, 2012).

De acuerdo con el reporte Doing Business<sup>3</sup> del Banco Mundial en México, en el 2016 Ciudad Juárez es uno de los lugares más caros para comenzar una nueva empresa, siendo el exceso de trámites una de las principales trabas, el ranking establece que sólo en ese rubro es necesario invertir hasta 26 días y un aproximado de 38 mil pesos. La región se colocó en el puesto número 31 de las 32 ciudades analizadas, una por cada estado de la República.

Según el INEGI (2014), “Esperanza de Vida de los Negocios en México”<sup>4</sup>, coloca al Estado de Chihuahua como una de las regiones con menor subsistencia. En el caso de Ciudad Juárez en encuentra en el lugar 91 de 100 de los principales municipios de la República Mexicana.

De acuerdo con la “Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio 2017” en el «Reporte de las condiciones de competencia en el otorgamiento de crédito de las Pymes», (Banxico, 2017), el porcentaje de empresas que recurren a alguna fuente de financiamiento en México es en promedio para las pequeñas, y medianas empresas del 60 al 70% en 2017. Por el contrario, según la “Encuesta Nacional de financiamiento a las empresas 2015” (INEGI, 2015), solo el 32.6% de las micro ha solicitado algún crédito.

Según Banxico (2016), en su publicación: “Indicadores Básicos de Créditos a la Pequeñas y Medianas Empresas 2016”, los mayores otorgamientos de créditos por la banca comercial a las MiPymes fueron de los siguientes tipos:

- a) Línea de crédito revolvente.
- b) Línea de crédito no revolvente.
- c) Crédito simple.
- d) Tarjeta de crédito empresarial.

Basado en la información anterior con relación a los créditos, se presentan cuáles son las principales causas por las que se considera que no crecen las MiPymes quedando en primeros cinco lugares:

1. La falta de crédito,
2. La baja demanda de los productos,
3. Exceso de tramites e impuestos altos,
4. Los problemas de inseguridad,
5. La competencia con negocios informales.

Aunque la tendencia de adquirir créditos de instituciones financieras va a la en aumento los siguientes motivos por los que las MiPymes considera no buscar el financiamiento a través del crédito son:

- a) Considerarlo muy costoso,
- b) No cuentan con garantía o aval,
- c) no contaban con historial crediticio,
- d) no podían comprobar ingresos,
- e) y tenían mucha deuda (Banxico, 2017).

Según el Banco de México (2017) de acuerdo con la “Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio 2017” en el Reporte de las condiciones de competencia en el otorgamiento de crédito de las Pymes, las principales fuentes se muestran en la tabla 1.

<sup>3</sup> El Banco Mundial (2017) a través del proyecto Doing Business proporciona una medición objetiva de las regulaciones para hacer negocios en 190 economías y en alguna ciudad del seccionados.

<sup>4</sup> INEGI: Con datos de Censos Económicos de 1989, 1994, 1999, 2004, 2009 y 2014.

Fuentes de financiamiento	Hasta 100 empleados	Mas de 100 empleados
Proveedores	72.9	88.3
Banca comercial	25.3	38.0
Empresas del corporativo/matriz	11.7	26.6
Banca en el extranjero	2.9	9.2
Banca de desarrollo	2.2	6.9
Emisión de deuda	0	3.7

**Tabla 1. Principales fuentes de financiamiento en las MIPYMES**

Fuente: Elaboración propia con datos de Banxico (2018).

El CPPC es un promedio entre el riesgo y costo, y el rendimiento esperado. Es una tasa de descuento que mide el costo de capital, como una media ponderada entre la proporción de recursos propios y la proporción de recursos ajeno, también puede definirse como el rendimiento esperado que debe pagar la compañía a los inversionistas como compensación por el riesgo que corren al poseer en conjunto su deuda y acciones.

La ecuación que nos permite calcular el CPPC con las empresas utilizadas es:

$$\text{CPPC} = (\text{Deudas de terceros} / \text{Total de financiamientos}) * (\text{costo de la deuda}) * (1 - \text{tasa de impuestos}) + (\text{Capital Propio} / \text{Total de financiamientos}) * (\text{costo del capital propio})$$

El cálculo de esta tasa se puede ver desde 3 perspectivas:

1. De los activos de la firma: Como la tasa que se debe usar para descontar el flujo de caja esperado;
2. De los pasivos: Como el costo económico para la firma de atraer capital a la industria;
- y
3. De los inversores: Como el retorno que estos esperan al invertir en deuda o patrimonio neto de una firma (Carmona, 2017).

De acuerdo con el teorema de Modigliani-Miller (M.M.) éste indica que el promedio ponderado de los costos para cualquier empresa es independiente de la estructura de financiamiento que posean. Este modelo plantea que el retorno esperado de un activo es igual a la tasa libre de riesgo que según Lawrence (2007), está tasa libre de riesgo es igual a la tasa de interés del rendimiento a un año de los Bonos del Tesoro de cierto país, comúnmente usada como referencia la tasa de Estados Unidos.

Por lo que, en resumen, se entiende que el CPPC es la estimación del costo de oportunidad a partir del costo de cada una de las fuentes de financiación utilizadas, ya sean mecanismos de deuda o de patrimonio y tiene como función reconocer la tasa de retorno justa que deben recibir los inversionistas, dado el costo de fondar el proyecto. Es una medida financiera, la cual tiene el propósito de englobar en una sola cifra expresada en términos porcentuales, el costo de las diferentes fuentes de financiamiento.

## 2.2 Planteamiento del Problema

En algunos casos en los micro y pequeños empresarios, no tienen conocimiento del costo real del financiamiento y basan su decisión tratándose del financiamiento externo, en el que se les sugiera como mejor opción sin tener un análisis, o por conocimiento empírico sobre el manejo de su negocio.

El principal problema de las MiPymes radica en que los dueños o gerentes desconocen el uso de herramientas financieras o tienen miedo a reportar sus datos financieros para otro tipo de análisis, lo que genera en algunos casos que las MiPymes tengan problemas de liquidez, baja rentabilidad esperada y con pasivos que consumen el ingreso siendo en algunas ocasiones derivadas por la mala toma de decisiones de financiamiento.

Entre 2005 y 2009 del financiamiento obtenido: 62% de los recursos en promedio se destina a capital de trabajo; solamente 15% a inversión; para cubrir deudas anteriores 12%; en operaciones de comercio exterior 7% y otros 4%. Por lo tanto, la Mipyme no tiene acceso a financiamiento de largo plazo que le permita invertir en maquinaria, innovación y tecnología.

El índice de Mipymes de mortalidad en el país es demasiado elevado según The Failure Institute (2017) el 75% de las empresas en México no sobrevive a los dos años de operación esto evidencia una clara falta de planeación estratégica en varias áreas.

### 2.3 Metodología

El tipo de estudio es descriptivo y correlacional de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) porque se pretende saber si existe una relación positiva entre el modelo del CPPC y un resultado satisfactorio en cuanto a la optimización de la deuda. Las hipótesis de la investigación son las siguientes:

H<sub>0</sub>. - El cálculo del costo promedio ponderado de capital es una herramienta de valoración objetiva para conocer el monto de financiamiento óptimo de las Mipymes Ciudad Juárez.

H<sub>1</sub>. - El cálculo del costo promedio ponderado de capital no es una herramienta de valoración objetiva para conocer el monto de financiamiento óptimo de las Mipymes Ciudad Juárez.

La población contempla todas las MiPymes en Ciudad Juárez que se dedican a: la industria, el comercio y los servicios, que según el DENU del INEGI (2018) el total de estos tres sectores asciende a 38,392 entidades, con 0 a 50 empleados, teniendo las características necesarias para poder utilizarlas como base para calcular el número de muestra deseado.

Para la obtención de la muestra se utilizó una calculadora de muestras de internet, tal como se observa en el cuadro 1 a continuación:



## Calculadora de Muestras

Margen de error:

Nivel de confianza:

Tamaño de Poblacion:

**Margen: 10%**

**Nivel de confianza: 90%**

**Poblacion: 38392**

**Tamaño de muestra: 68**

**Ecuación Estadística para Proporciones poblacionales**

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + (z^2(p \cdot q)) / N}$$

n= Tamaño de la muestra  
 Z= Nivel de confianza deseado  
 p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)  
 q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)  
 e= Nivel de error dispuesto a cometer  
 N= Tamaño de la población

**Cuadro 1. Calculadora de muestras**

Fuente: Asociación Económica y Marketing, S. C. (2018).

Arrojando como resultado que el número de muestra de las MiPymes a las que se les realiza la encuesta es de 68. Se elabora un cuestionario para conocer diferentes aspectos de mercado, técnicos y financieros, teniendo como objetivo conocer tanto el nivel de conocimiento acerca del CPPC y si esta técnica se utiliza como herramienta financiera para la optimización del financiamiento o adquisición de deuda, así como saber qué tan satisfechos han quedado con el financiamiento otorgado. De manera que el perfil del encuestado es:

- Negocio: Que estuviera actualmente en funciones, abierto al público en general, dentro del sector formal e inscrito al SAT.
- Puesto: Que por lo menos fuese el encargado del establecimiento o negocio, gerente, socio o dueño.
- Edad: Tener la suficiente edad para poder laborar dentro de la ley y con conocimientos sobre el negocio.
- Nivel socio económico: No es relevante.

Se utiliza el SPSS v22 para para medir la confiabilidad del instrumento utilizado, tomando en cuenta el valor del Alfa de Cronbach, debido a que analiza la consistencia de la escala como un indicador de su confiabilidad, correlacionando los *ítems* que componen a dicha escala. El coeficiente de correlación de Pearson puede oscilar entre 0 y 1. Al estar cerca de 0, significa que los resultados de los *ítems* no están correlacionados entre sí; en caso opuesto, los valores cercanos a 1 demuestran un grado importante de correlación, aumentando la fiabilidad de la escala (Fundación BBVA, 2008).

El coeficiente de correlación de Pearson se utiliza en la investigación para analizar la relación entre dos variables, ya sean de intervalos o de razón y para probar si las hipótesis son correlacionales, aunque el coeficiente no considera a las variables como dependiente o independiente, pues no evalúa causalidad.

Se escogen a dos empresas que tiene perfiles similares y cuentan con 50 empleados, debido a que fueron pocas las empresas que contestaron la encuesta y conocían el modelo de CPPC. Además, se escogieron aquellas que tenían los Balances Generales y Estados de Resultados al corriente y en la forma requerida para poder calcular las razones financieras y el modelo del CPPC.

## 2.4 Resultados

Los resultados obtenidos con las encuestas, reveló el Alfa de Cronbach para las MiPymes de 0.927, como se muestra a continuación en la tabla 2:

Resumen de procesamiento de casos			Estadísticos de Fiabilidad		
		N	%	Alfa de Cronbach	N de elementos
Casos	Válido	68	100	<b>0.927</b>	14
	Excluido	0	0		
	Total	68	100		

**Tabla 2. Alfa de Cronbach**

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS Statistics (2019).

Como el Alfa de Cronbach es superior es  $\geq .900$  esto indica que la información recopilada en las encuestas es confiable. A continuación, se muestran los resultados del coeficiente de correlación de Pearson entre los ítems que resultaron con niveles de correlación relevantes y positivos mayores a 0.75 y una alta correlación mayor a 0.90 dando los siguientes resultados, tal como se observa en la tabla 3:

	NÚMERO DE EMPLEADOS DE LA EMPRESA	HA SOLICITADO UN CRÉDITO O PRESTAMO PARA SU NEGOCIO?	POR QUÉ MOTIVO LO SOLICITÓ?	QUÉ TAN FAVORABLE FUE SU EXPERIENCIA	APROXIMANDAMENTE DE CUÁNTO FUE EL PRESTAMO?	PERIODO DE TIEMPO POR EL QUE SOLICITÓ EL MONTO	VOLVERÍA A SOLICITAR OTRO CRÉDITO?	CONOCE LA TASA DE INTERÉS ANUAL QUE PAGA O PAGO?	CUÁL FUE LA TASA QUE PAGO O PAGA?	COINCIDIÓ LA TASA DE INTERÉS QUE LE OFRECERON CON LO QUE PAGO?	LLEVA REGISTROS CONTABLES Y FINANCIEROS?	CONOCE EL COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL?	CONSIDERA QUE EL CRÉDITO AYUDO O AYUDARÍA A LOGRAR UN CRECIMIENTO DE SU NEGOCIO?
NÚMERO DE EMPLEADOS DE LA EMPRESA	1.000	-150	-041	-143	095	-015	-172	-095	-117	-104	-202	-234	-148
HA SOLICITADO UN CRÉDITO O PRESTAMO PARA SU NEGOCIO?	-150	1.000	707	938	817	878	923	915	862	887	007	-005	157
POR QUÉ MOTIVO LO SOLICITÓ?	-041	707	1.000	697	726	804	723	653	615	634	-070	-077	-013
QUÉ TAN FAVORABLE FUE SU EXPERIENCIA	-143	938	697	1.000	813	876	939	923	899	898	025	047	209
APROXIMANDAMENTE DE CUÁNTO FUE EL PRESTAMO?	095	817	726	813	1.000	892	852	856	756	814	-136	-093	-066
PERIODO DE TIEMPO POR EL QUE SOLICITÓ EL MONTO	-015	878	804	876	892	1.000	902	926	879	910	-085	-061	088
VOLVERÍA A SOLICITAR OTRO CRÉDITO?	-172	923	723	939	852	902	1.000	949	895	916	-016	011	204
CONOCE LA TASA DE INTERÉS ANUAL QUE PAGA O PAGO?	-095	915	653	923	856	926	949	1.000	941	969	-015	010	189
CUÁL FUE LA TASA QUE PAGO O PAGA?	-117	862	615	899	756	879	895	941	1.000	973	012	054	232
COINCIDIÓ LA TASA DE INTERÉS QUE LE OFRECERON CON LO QUE PAGO?	-104	887	634	898	814	910	916	969	973	1.000	-025	018	187
LLEVA REGISTROS CONTABLES Y FINANCIEROS?	-202	007	-070	025	-136	-085	-016	-015	012	-025	1.000	044	090
CONOCE EL COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL?	-234	-005	-077	047	-093	-061	011	010	054	018	044	1.000	221
CONSIDERA QUE EL CRÉDITO AYUDO O AYUDARÍA A LOGRAR UN CRECIMIENTO DE SU NEGOCIO?	-148	157	-013	209	-066	086	204	189	232	187	090	221	1.000

**Tabla 3. Resultados del Coeficiente de Correlación de Pearson**

Fuente: Elaboración propia, con datos de SPSS Statistics (2019).

En la tabla 3 los recuadros amarillos son aquellos en los que existe una correlación alta tomando como base por lo menos 0.80, dando mayor este nivel en nueve de los trece ítems derivados de la corrida en SPSS, lo que nos indica que si existe una correlación fuerte entre las variables cumpliendo con los criterios e hipótesis de la investigación.

Basado en los datos del Balance General y el Estado de Resultados del 2017 y 2018 de las empresas escogidas, el análisis de las razones financieras de ambas entidades se presenta en las tablas 4 y 5:

RAZONES FINANCIERAS	FÓRMULA	2017		2018	
Rendimiento sobre la Inversión (ROI)	Utilidad desp. Imptos	\$ -6,120,459.73	x	\$ 1,117,010.10	15.79%
	Activo Fijo Total	\$ 386,802.62		\$ 7,071,444.00	
Rendimiento sobre el Capital Contable (ROE)	Utilidad desp. Imptos	\$ -6,120,459.73	-132%	\$ 1,117,010.10	-119%
	Capital Contable Total	-\$ 4,605,681.46		-\$ 932,314.00	
Rendimiento sobre el Activo Total (ROA)	Utilidad desp. Imptos	\$ -6,120,459.73	-86%	\$ 1,117,010.10	4.05%
	Activo Total	\$ 7,081,083.70		\$ 27,571,496.00	

**Tabla 4. Resultados de las razones financieras para la empresa 1**

Fuente: Elaboración propia (2019).

Los resultados de las razones financieras para la empresa 1, indican en el ámbito financiero razones de deuda estable, esto debido a la baja compra de deuda a terceros en sus primeros años de arranque, se percibe la empresa aún continua con problemas de rendimiento en inversión, pero ha habido una gran mejoría del año fiscal 2017 al 2018, siendo este el tercer año de operaciones. Con base en los datos financieros obtenidos de la primera empresa a la que se le corrió el modelo CPPC<sup>5</sup>, se obtuvieron los siguientes resultados:

Ecuación 1:

$$\begin{aligned} \text{CPCC} &= (\$24,624,222 / \$28,453,810) * (\$306,614 / \$28,453,810) * (1 -.30) + (\$2,000,000 / \$28,453,810) \\ &\quad * (\$2,000,000 / \$2,733,844) \\ &= 5.77\% \end{aligned}$$

En base al resultado obtenido del WACC de 5.77% y basado en una ecuación con datos de la estructura financiera de los pasivos y capital social, nos indica que el CPPC, según lo mencionado por Modigliani y Miller (1958), está por debajo de la tasa libre de riesgo, dicha tasa de interés es la promedio anual de los bonos de gobierno, en el 2018 en México fue del 8.25% y un TIIE 8.50% (Banxico, 2019), por lo que no cubre con los requisitos según el teorema de M y M, pero si tomándose el dato arrojado como valido para la investigación.

RAZONES FINANCIERAS	FÓRMULA	2018	
Rendimiento sobre la Inversión (ROI)	Utilidad desp. Imptos	\$ 533,033.00	9.30%
	Activo Fijo Total	\$ 5,730,597.00	
Rendimiento sobre el Capital Contable (ROE)	Utilidad desp. Imptos	\$ 533,033.00	7.30%
	Capital Contable Total	\$ 7,294,511.00	
Rendimiento sobre el Activo Total (ROA)	Utilidad desp. Imptos	\$ 533,033.00	5.40%
	Activo Total	\$ 10,786,148.00	

**Tabla 5. Resultados de las razones financieras para la empresa 2**

Fuente: Elaboración propia (2019)

Para la segunda empresa, solo se toman en cuenta los datos del 2018 y se efectúa una comparación del "rendimiento sobre activos totales" (ROA) con el WACC<sup>6</sup>, dando como resultado que el ROA es menor al WACC, por lo que la estructura financiera nos dice que los costos del capital son mayores al rendimiento sobre el capital, lo que no dice que la empresa no está generando valor. Se corre el segundo modelo, dando los siguientes resultados:

Ecuación 2:

$$\begin{aligned} \text{CPCC} &= (\$2,998,048/\$3,491,637) * (\$172,522/\$3,491,637) * (1 -.30) + (\$4,654,476/\$3,491,637) \\ &\quad * (\$4,654,476/\$7,179,748) \\ &= 9.73\% \end{aligned}$$

Como el CPPC es mayor a todos los rendimientos de la empresa y por encima del ROA, esto se traduce en que la empresa no está generando valor, y puede ocasionar problemas financieros a

<sup>5</sup> Se omite el nombre de la empresa por motivos de confidencialidad.

<sup>6</sup> WACC: Weight Average Cost of Capital por sus siglas en inglés, y que en español se conoce como CPCC: Costo Promedio Ponderado de Capital.

corto plazo, porque según lo planteado por Modigliani-Miller como este costo es mayor a la tasa libre de riesgo que es de 8.25%, sería viable no adquirir mayor deuda, o bien realizar inversiones con retornos mayores a los del CPPC, siendo un costo de oportunidad elevado.

## 2.5 Discusión

Considerando los elementos financieros, estadísticos y de mercado utilizados, se demostró la viabilidad de usar el modelo WACC o CPPC, como una herramienta financiera de valoración objetiva para tomarla como: 1) La tasa de descuento de los flujos de caja, 2) así como para el cumplimiento de deuda y/o el costo del capital, en la que se asume que la inversión sea mayor que el costo del capital. Por lo que, se acepta la hipótesis nula, aunque hace faltan pruebas de estadística inferencial para soportar la aprobación de la hipótesis.

## 3. Conclusiones

Se observó mediante la elaboración de los WACC, que las empresas que lo calculan generan una rentabilidad en términos de beneficio, ya que produce que la información obtenida logre optimizar el capital y los activos, disminuyendo los costos. La enorme negativa de brindar la información financiera en las Mipymes, es el problema crucial para la realización de las consultorías, que incluso llega a ser un problema socio cultural, al no querer la gran mayoría de los encuestados dar la información necesaria, pues se percibe el miedo a compartir ciertos datos (como por ejemplo, las utilidades), por los antecedentes de violencia y delincuencia en la ciudad o por una mala presentación de los Estados Financieros o Balanzas de Comprobación ante el SAT, siendo esta la percepción que se manifestó durante la investigación en el campo.

## Referencias

- Asociación Económica y Marketing, S. C. (2018), *Calculadora de muestras*, tomado de: [http://www.corporacionaem.com/tools/calc\\_muestras.php](http://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php)
- Banco de México. (2016). *Evolución del Financiamiento a las Empresas*. Recuperado de: <http://www.anterior.banxico.org.mx/informacion-para-la-prensa/comunicados/sector-financiero/financiamiento-empresas/%7B81D763AC-B5BB-AE64-2049-616F362A6687%7D.pdf>
- Banco de México. (2017). *Indicadores Básicos de Créditos a las pequeñas y medias empresas (PYMES)*. Recuperado de: <http://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/rib-creditos-a-pymes/%7B6F30DAE4-E446-DE94-8A66-84CB2E2E0F54%7D.pdf>
- Banco de México (2018). Sistema de Información Económica. *Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio 2017*.
- Banco de México (2019). Sistema de Información Económica. *Tasas de Interés en el mercado del dinero*. Recuperado de: <http://www.anterior.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?sector=18&accion=consultarCuadro&idCuadro=CF101&locale=es>
- Banco Mundial. (2017). *Doing Bussiness – Midiendo regulaciones para hacer negocios*. El Banco Mundial. Recuperado de: <http://www.espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/mexico/sub/ciudad-ju%C3%A1rez>
- Carmona. E. G. (2017). *Estudio Financiero: Una visión de amplio espectro*. Material de estudio y apuntes para la clase de Administración Financiera de la Maestría en Administración de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Recuperado de: [file:///C:/Users/INSTITUTO/Downloads/Estudio%20Financiero%20\(Una%20vision%20de%20amplio%20espectro\)%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/INSTITUTO/Downloads/Estudio%20Financiero%20(Una%20vision%20de%20amplio%20espectro)%20(2).pdf)

- Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de los Servicios Financieros. (2015) *Pymes*. Recuperado de: <https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/492-pymes>
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta edición. México D.F. McGraw-Hill Interamericana de México.
- IBM Corp. Released (2013). *IBM SPSS Statistics for Windows, Version 22.0*. Armonk, NY: IBM Corp.
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística (2018). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*.
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística (2014). *Esperanza de Vida de los Negocios en México*.
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística (2015). *Encuesta Nacional de financiamiento a las empresas*.
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística (2018). *Esperanza de Vida de los Negocios en México*.
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística (2018). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*.
- Fundación BBVA (2008). *La estructura y naturaleza del capital social en las aglomeraciones territoriales de empresas: Una aplicación al sector cerámico español*. Obtenido de: [http://books.google.com.mx/books?id=EfaiWXptOxEC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=true](http://books.google.com.mx/books?id=EfaiWXptOxEC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=true)
- Lawrence, J. G. (2007). *Principios de la Administración financiera*. Decimoprimer edición. México. Pearson educación.
- Medina, A. (2012). *Problemática fiscal de la Mipyme mexicana entorno a las aportaciones de la seguridad social*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1216/index.htm>
- Modigliani, H. y Miller, M. (1958). *The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment*.  
Journal of Economic Perspectives.
- The Failure Institute (2017). *Global Failure Index Annual Report*. Consultado en: <https://thefailureinstitute.com/>

## La industria 4.0 en la arquitectura organizacional y la gestión del capital humano

Industry 4.0 in organizational architecture and human capital management

### **Dinorah Albigaldi Ramos Gutiérrez<sup>1</sup>**

*Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Chihuahua*  
[albigaldi@hotmail.com](mailto:albigaldi@hotmail.com)

### **Mirna Portillo Prieto**

*Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Chihuahua*  
[mportillo2001@yahoo.com](mailto:mportillo2001@yahoo.com)

### **Luz Elena Gutiérrez Villalobos**

*Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Chihuahua*  
[lucy1\\_3@hotmail.com](mailto:lucy1_3@hotmail.com)

### **Juan Aguilar Vázquez**

*Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Chihuahua*  
[vazquez05@gmail.com](mailto:vazquez05@gmail.com)

**Temática general:** Negocios

---

### **Resumen**

Estudio transversal descriptivo, no experimental, no probabilístico y no estadístico. El enfoque fue cualitativo. El resultado de esta investigación es un modelo propuesto a partir de análisis documental y de campo con análisis diagnóstico realizado a altos mandos (directivos) de 7 empresas grandes de la Ciudad de Chihuahua, todas ellas del sector secundario de la industria manufacturera meramente, se establecieron diferencias de percepciones y se conjuntó la información obtenida. La propuesta realizada tuvo aceptación entre los directivos participantes en la investigación sobre los elementos necesarios a considerar en la arquitectura organizacional y permite tomar en consideración particularidad de la gestión del capital humano que se encuentra en proceso de migración o transformación a la industria 4.0. **Palabras clave:** arquitectura organizacional, planeación estratégica, inteligencia de negocios

### **Abstract**

Descriptive, non-experimental, non-probabilistic and non-statistical cross-sectional study. The approach was qualitative. The result of this research is a proposed model based on documentary and field analysis through diagnostic analysis performed at senior managers (managers) of 7 large companies in the City of Chihuahua, all of them from the secondary sector of the manufacturing industry merely, were established differences of perceptions and the information obtained was combined. The proposal made was accepted among managers about the necessary elements to consider in the organizational architecture and allows taking into consideration the particularity of the management of human capital that is in the process of migration or transformation to industry 4.0. **Key words:** organizational architecture, strategic planning, business intelligence

### **Introducción**

La Teoría Organizacional ha ido sufriendo modificaciones considerables con el pasar del tiempo, y las dimensiones que se consideraban en el pasado como importantes hoy ya no son suficientes; dichas dimensiones pudieran incidir en la implementación de sistemas de control y de información, principalmente hoy en día donde la tendencia es la de trabajar por proyectos.

La arquitectura organizacional como modelo representativo de una serie de factores, aspectos o dimensiones, sistemas o procesos contribuye a la productividad de los procesos organizacionales y la optimización de la gestión de capital humano. Dado lo anterior el papel de las Redes informáticas en la arquitectura organizacional y la gestión del capital humano han revolucionado la manera en que hoy día se trabaja en los negocios y las herramientas que se emplean para realizar las actividades productivas diarias.

### **Desarrollo**

A modo de breve reseña histórica, se describe por décadas la evolución tecnológica y su relación con las organizaciones. En los 50's con la creación de la Informática, y a partir de esos años la transformación tecnológica ha sido vertiginosa, surgen sistemas tipo MRP (Planificación de las Requisiciones de Materiales) como un procedimiento para determinar las cantidades de materiales, componentes, subensambles y ensambles, necesarios para la programación de la producción, donde ya se hablaba de programas de entregas y administración de inventarios, con logística; es decir era un sistema meramente industrial. En los 70's con el desarrollo del correo electrónico se crean las bases para las redes, y las comunicaciones cambian; a finales de los 80's con la llegada del internet y a principios de los 90's el mundo se percibe mucho más estrecho, más globalizado e interconectado; se usa el EDI (Intercambio Electrónico de Datos), los códigos de barra que aparecen junto con el uso de chips de radiofrecuencia, posteriormente llega el uso del código QR (código de barras bidimensional), entre muchos otros. (ticportal, 2019); (tecnologia-facil, s.f.)

A principios del Siglo XXI Con el pasar del tiempo se desarrolló el ERP (enterprise resource planning= sistema de planificación de recursos empresariales) sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía en la producción de bienes o servicios. Se difunde el uso de Intranet y Extranet en las empresas como redes (ticportal, 2019); (tecnologia-facil, s.f.).

Los sistemas de Gestión de relaciones con los proveedores (SRM/CRM) nacen en esta época también. En los 2000 el término "Cloud Computing" ó computación en la nube, (servicios/informática en la nube), nube de cómputo, nube de conceptos o simplemente «la nube», surge como servicio que integra otros muchos más aspectos tecnológicos, tan solo por mencionar algunos son: el almacenamiento en la nube o cloud storage, el software en la nube, el internet de las cosas como sistema holístico e integral, bases de datos autónomas, inteligencia artificial, inteligencia de negocios, uso de kpi (Key Performance Indicator/Indicador Clave de rendimiento), tecnología disruptiva, entre otros (horus, 2017); (papelesdeinteligencia, 2019); (masteredi, 2017); (sicrom, s.f.); (venturessoft, s.f.); (oracle, 2019); (oracle, 2019); (wikipedia, 2017); (sas, 2019).

Con la automatización, hoy en día no se concibe un mundo sin todo lo antes descrito y con la Inteligencia Artificial el trabajo se mecaniza a pasos agigantados. No existe un único factor relevante que se pueda considerar la base de esta nueva revolución, ya que es el resultado de un conjunto de evoluciones tecnológicas disruptivas.

Los principales factores que afectan la productividad de los procesos son: inversión de capital, materiales de entrada, capacidad de proceso, tecnología del proceso, control del proceso, automatización de procesos, mano de obra, ambiente en el lugar de trabajo, métodos de trabajo, sistema y procedimientos, calidad del producto, disciplina del proceso, monitoreo de procesos, salud del equipo, herramientas e implementos, disciplina en el lugar de trabajo, disciplina tecnológica y aspectos de seguridad (losrecursoshumanos.com, 2019).

Infortunadamente es común observar la inapropiada utilización del software que debía constituir la solución empresarial para maximizar la rentabilidad, reducir tiempos y procesos, así como

disminuir costos, por ello es importante la realización de mapeos de procesos y esquematizar las operaciones e interacciones a lo largo de la organización.

Los componentes organizacionales o entidades que inciden más en la gestión administrativa de las empresas son: la Inteligencia, la Gerencia de Producto y/o Servicio, las Personas o Individuos, los Procesos y Repositorio de Componentes; mismos que serán revisados en el presente (Rodríguez & Salinas, 2013).

Industria 4.0 que describe como objetivo el futuro de la producción interconectada y digitalizada, es la sinergia del mundo de la automatización industrial y de la tecnología de la información de la empresa. La base son las tecnologías de internet que están migrando del mundo del consumidor al mundo de la producción industrial. La tendencia a la automatización e intercambio de datos, da creación a la industria 4.0, también llamada o conocida como la cuarta revolución industrial gracias al Internet de las cosas, la computación en la nube, la integración de los datos y los avances tecnológicos de los sistemas de producción y fabricación. Las organizaciones deben identificar las tecnologías que mejor satisfacen sus necesidades para invertir en ellas (geinfor, 2019).

La Industria 4.0 implica la combinación de técnicas avanzadas de producción y operaciones con tecnologías inteligentes que se integrarán en las organizaciones, los individuos o personas y los activos. Esta revolución se observa en la robótica, la analítica, la inteligencia artificial, las tecnologías cognitivas, la nanotecnología y el Internet of Things (IoT), entre otros. Si las empresas no comprenden los cambios y oportunidades que trae consigo la Industria 4.0, corren el riesgo de perder cuota de mercado.

Para los líderes tradicionales, el reto administrativo y adaptativo es grande, ya que acostumbrados a los datos y las comunicaciones lineales, deberán ser capaces de acceder en tiempo real a los datos, con flujo continuo y cíclico de información y acciones entre los mundos físicos y digitales; por ello la inteligencia de negocio será distinta; se pueden generar productos y servicios completamente nuevos, impactando en la productividad y rentabilidad organizacional. El uso de integración digital, sensores y dispositivos portátiles, el análisis y la robótica, entre otros, permite mejoras en productos, creación de prototipos y pruebas, cambios en la cadena de suministro y, consecuentemente, en los clientes (González, 2016); (deloitte, 2019). Las evoluciones tecnológicas disruptivas propias de la industria 4.0 requieren control de las tareas diarias e indicadores para la toma de decisiones debe abarcar los aspectos a nivel operativo, táctico y estratégico (Inteligencia de negocios), por ello la gestión de capital humano está integrada a través de arquitecturas orientadas a servicios con interfaces en los distintos procesos de negocio (venturessoft, s.f.).

El impacto organizacional que se genera durante el proceso de implementación de un sistema de información tal como el ERP puede ser positivo principalmente en las dimensiones: económica, social y tecnológica, sin embargo existen dificultades en el proceso de implementación de dichos sistemas máxime con cambios evolutivos agresivos, y riesgos que esto conlleva en el orden organizacional (Arias-Cardona & Riascos-Erazo, 2016).

Maldonado (2008) citado por Arias-Cardona & Riascos-Erazo, (2016) a través de validación empírica establece modelos que revelan factores de éxito en la implementación de ERP (sistema de planificación de recursos empresariales) mostrando relaciones significativas entre el adiestramiento y habilidades en TI (Technology Information) en la empresa, siendo estos aspectos importantes a desarrollar en la plantilla laboral, además verifica el impacto sobre la percepción de la satisfacción global de las empresas con la implementación del ERP, esto a través de comparativos de distintos trabajos de investigación que han buscado establecer

modelos en la pequeña y mediana empresa latinoamericana (Arias-Cardona & Riascos-Erazo, 2016).

Murphy, Chang y Unsworth (2012) citado por Arias-Cardona & Riascos-Erazo, (2016) analizaron el impacto percibido de los ERP por dos grupos de usuarios, los operativos y el personal administrativo, estableciendo que los operativos perciben al sistema implementado como un mecanismo de restricción de sus acciones, limitante de su capacidad y aumento de su dependencia con los demás empleados, por otra parte los usuarios administrativos estiman que el ERP brinda beneficios tales como incremento en los resultados económicos globales de la organización, transparencia, entre otros. Por lo anterior se recomienda analizar la cultura organizacional antes de iniciar el proceso de implementación de un ERP con el propósito de que no resulte una tarea compleja y costosa (Arias-Cardona & Riascos-Erazo, 2016).

### Metodología

El estudio fué transversal descriptivo, no experimental, no probabilístico y no estadístico. El enfoque fue cualitativo. Muestreo por conveniencia. Para el desarrollo del modelo propuesto se empleó análisis documental.

Para la validación del modelo a modo análisis diagnóstico se realizó investigación de campo, realizado a altos mandos (directivos) de siete empresas grandes de la Ciudad de Chihuahua, todas ellas del sector secundario de la industria manufacturera de la Ciudad de Chihuahua y por tamaño siendo grandes empresas ya que el número de personal en plantilla superó a los 250 profesionales.

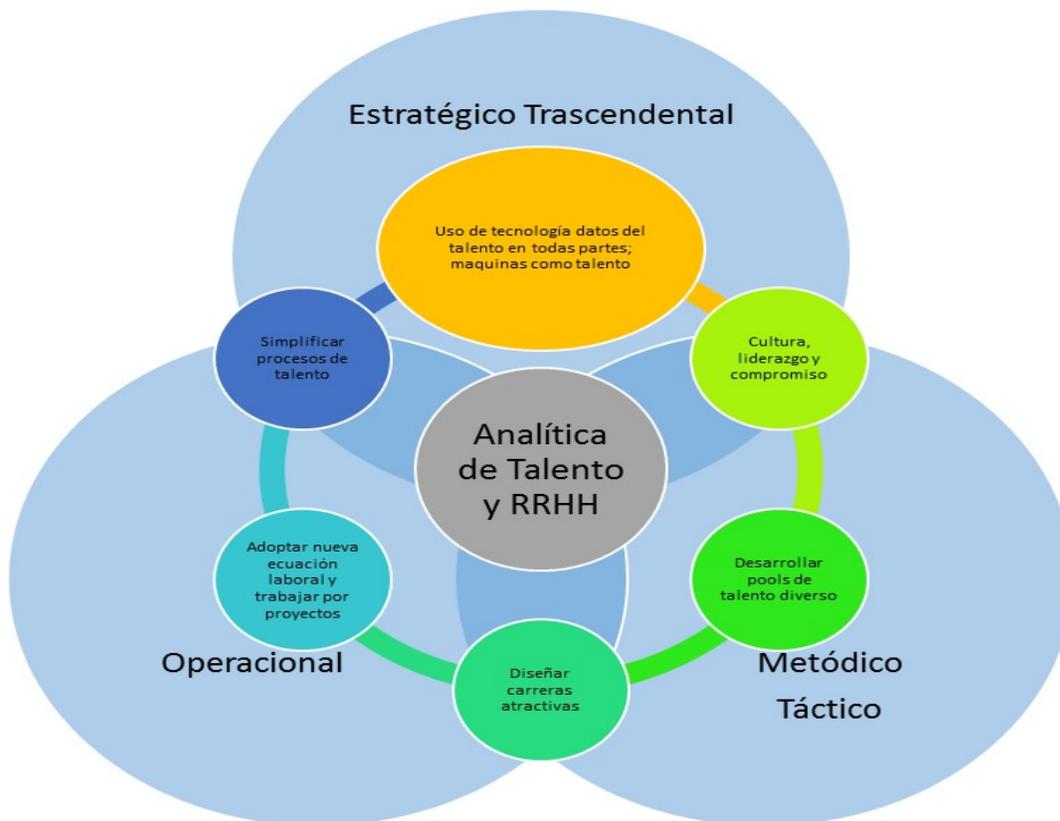
Se establecieron diferencias de percepciones y se conjuntó la información obtenida. Mediante entrevistas de profundidad con preguntas abiertas y también preguntas cerradas con opción numérica. A continuación se detalla la escala para la autoevaluación empresarial empleada en su caso:

Tabla 1. Escala de autoevaluación. Elaboración propia, (2019)

Nivel	Dominio	Descripción del Nivel
1=25%	Debe mejorar	Debe mejorar: Desconoce el tema
2=50%	Nivel medio de calidad	Nivel medio de calidad: Tiene conocimientos básicos del tema (comprende selecciona, etc.)
3=75%	Con calidad	Con calidad: Aplica los conocimientos con supervisión
4=100%	Excelencia	Excelencia: Aplica, desarrolla y domina el conocimiento por si mismo

### Resultado (investigación documental)

Partiendo de la Figura 1, Modelo sugerido por Ramos, (2018) de Analítica de Talento y RRHH que plantea las diferencias entre gestión de talento humano y Recursos Humanos, y su relación con el uso de la tecnología, se procedió a analizar y replantear modelos de arquitectura organizacional por parte del equipo de docentes investigadores.



**Figura1. Modelo de Analítica de Talento y RRHH. (Ramos, 2018)**

Como resultado del análisis documental se plantea la Figura 1, que incluyen elementos de redes informáticas y de gestión del capital humano. En este Modelo se visualiza de manera conceptual la necesidad de considerar en la arquitectura organizacional a los Sistemas (ecosistemas, organizaciones, individuos); las necesidades específicas en el uso de tecnología, los enfoques en la toma de decisiones, los flujos, y las funciones de la gestión del capital humano; donde todos estos elementos inciden en la productividad del negocio.

**Figura 2. Modelo Propuesto de arquitectura organizacional con los elementos clave para la industria 4.0. Elaboración propia, (2019).**

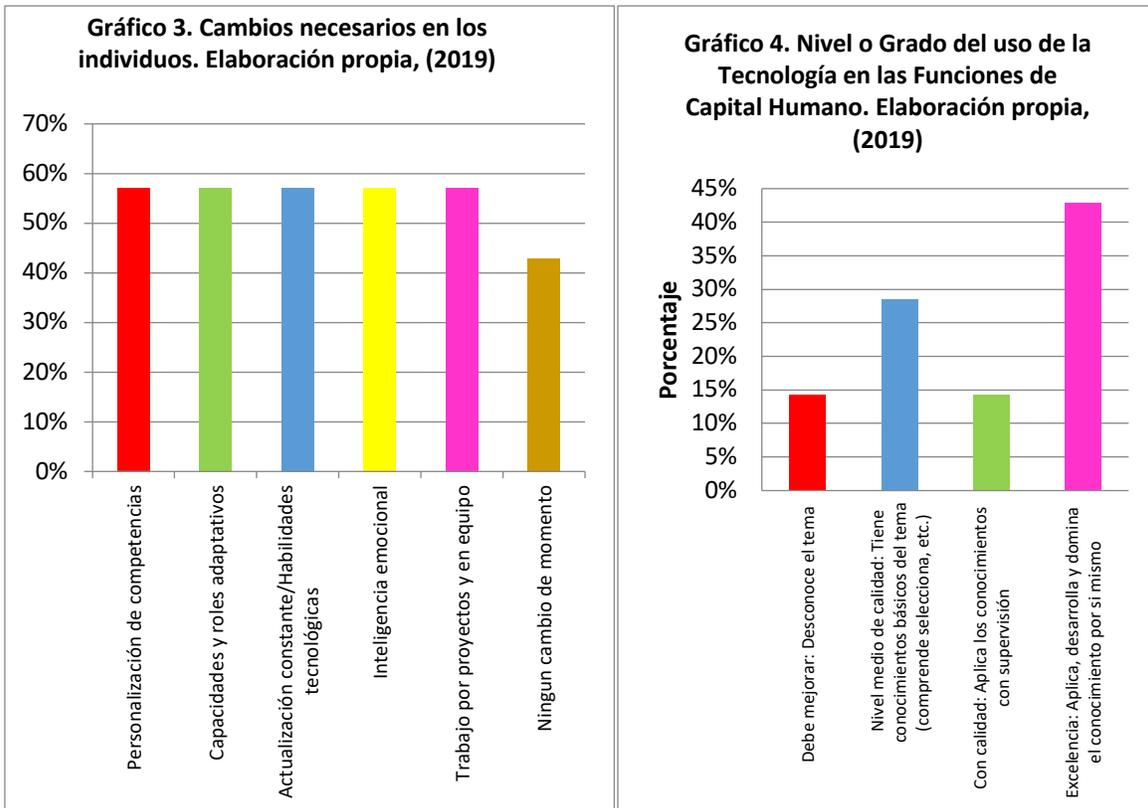


**Resultado (investigación de campo)**

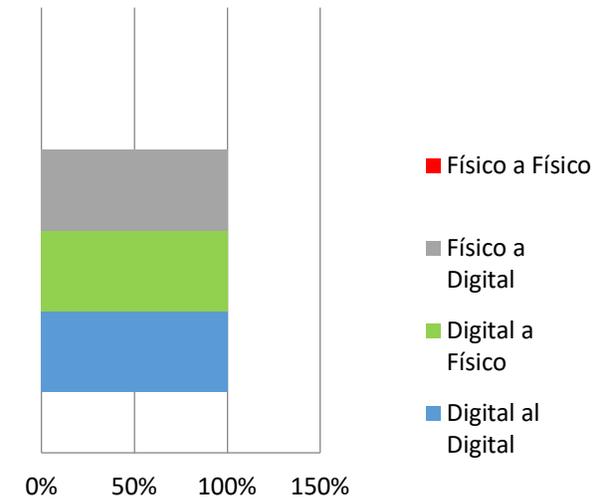
En los Gráficos 1 y 2 de la muestra que se usó para el Análisis Diagnóstico de la validación del modelo se obtuvo que el 14% de dicha muestra empresarial fue de Tipo de Organización 14% Receptiva, 43% Proactiva y 43% Predictiva. El enfoque principal en la Toma de Decisiones fue 43% Disruptivo, 86% Estratégico, 86% Táctico, y 14% Operativo, siendo estos porcentajes y comportamientos NO excluyentes entre sí.



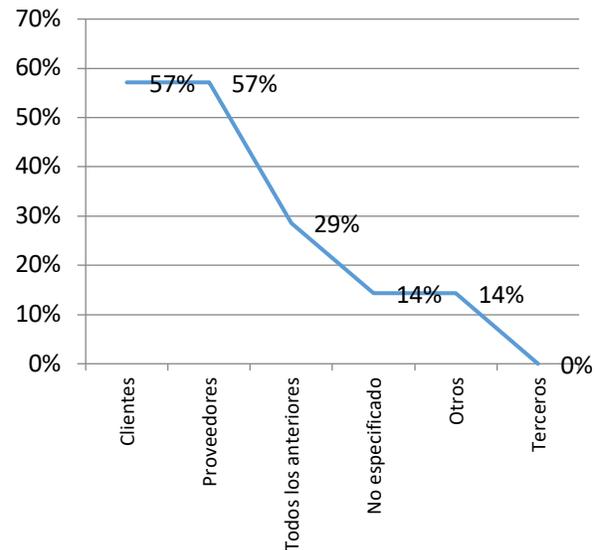
Los Gráficos 3 y 4 permiten visualizar dentro de la percepción de los directivos de la muestra, los cambios más necesarios en los individuos son: Personalización de competencias en un 57%, Capacidades y roles adaptativos 57%, Actualización constante/Habilidades tecnológicas 57%, Inteligencia emocional 57%, Trabajo por proyectos y en equipo 57%, Ningún cambio de momento 43%. Por otra parte a modo de autoevaluación la percepción de la muestra con referencia al Nivel o Grado del uso de la Tecnología en las Funciones de Capital Humano fue el siguiente: Debe mejorar 14%, Nivel medio de calidad 29%, Con calidad 14%, y con Excelencia 43%. Existiendo correspondencia entre los aspectos antes mencionados.



**Gráfico 5. Flujos de comunicación, compra-venta y transferencia de inventarios y sus procesos/Canales/Mundos. Elaboración propia, (2019)**



**Gráfico 6. Ecosistemas más demandados. Elaboración propia, (2019)**



En los Gráficos 5 y 6, se observan los Flujos de las empresas que conformaron la muestra, dichos flujos eran de comunicación, compra-venta y transferencia de inventarios y sus procesos dentro de la muestra empleaban Canales y/o Mundos en un 100% de tipo Físico a Digital, Digital a Físico, Digital a Digital, y un 0% Físico a Físico, considerándole como obsoleto. Los Ecosistemas más demandados para la Arquitectura organizacional con soluciones empresariales de software fueron: Clientes con un 57% de necesidad de uso, Proveedores 57%, Todos los anteriores 29%, No especificado 14%, Otros 14%, Terceros 0% e Inversores 0%.

## Conclusiones

Los elementos a incluir en el modelo propuesto tuvieron aceptación entre los directivos que apoyaron la presente investigación como representantes de la muestra empresarial chihuahuense. Dichos elementos a considerar en la arquitectura organizacional pueden permitir revisar particularidades de la gestión del capital humano que se encuentra en proceso de migración o transformación a la industria 4.0. Se recomienda realizar estudios posteriores de seguimiento y de mayor profundidad, con la colaboración de expertos en sistemas para enriquecer el análisis.

## Referencias

- Arias-Cardona, V. H., & Riascos-Erazo, S. C. (2016). Análisis del impacto organizacional en el proceso de implementación de los Sistemas de Información ERP–Caso de Estudio. *Entramado*, 12 (1).
- deloitte. (2019). *www2.deloitte.com*. Recuperado el 09 de 09 de 2019, de [www2.deloitte.com](https://www2.deloitte.com/es/es/pages/manufacturing/articles/que-es-la-industria-4.0.html): <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/manufacturing/articles/que-es-la-industria-4.0.html>



## **Aportación del turismo al PIB de Hidalgo del Parral** Contribution of Tourism to the PIB of Hidalgo del Parral

Blanca Luz Barraza Rocha  
Universidad Autónoma de Chihuahua, Centro Universitario Parral, México,  
[blankbarraza1927@gmail.com](mailto:blankbarraza1927@gmail.com)

Claudia Alejandra Baca Chaparro  
Universidad Autónoma de Chihuahua, Centro Universitario Parral, México,  
[alejandra\\_bak@hotmail.com](mailto:alejandra_bak@hotmail.com)

Luis Carlos Corral Alvérez  
Universidad Autónoma de Chihuahua, Centro Universitario Parral, México, [lccorral@uach.mx](mailto:lccorral@uach.mx)

**Línea temática:** Negocios

---

### **Resumen**

El turismo en el siglo XXI es una de las actividades económicas más importantes del mundo. En 2017 La Organización Mundial del Turismo reportó que representó el 10.4% del PIB mundial, el 5.0% de las exportaciones del mundo, el 5.0% de la inversión mundial y generó 1 de cada 10 empleos. La relevancia del turismo para la economía mexicana es indudable, el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) lo colocó a la cabeza de aportaciones al PIB nacional con un 16.0% y a la creación de empleos en segundo lugar entre las industrias que proveen trabajos en México

### **Abstract**

Tourism in the 21st century is one of the most important economic activities in the world. In 2017 The World Tourism Organization reported that the tourism sector accounted for 10.4% of world PIB, 5.0% of world exports, 5.0% of global investment and generated 1 in 10 jobs.

The relevance of tourism to the Mexican economy is unquestionable, the World Travel and Tourism Council (WTTC) placed this sector at the head of contributions to the national PIB with 16.0% and the creation of jobs in second place among the industries that provide jobs in Mexico.

**Palabras clave:** PIB, turismo.

**Key words:** GDP, tourism.

### **1. Introducción**

La ciudad de Real de Minas del Parral, actualmente Hidalgo del Parral fue fundado como centro minero en julio de 1631 y posteriormente llegó a hacer la capital de la Nueva Vizcaya (Cultura, 2016). La ciudad fue nombrada "la capital del mundo de la plata" por el rey de España Felipe VI debido a la gran producción de este mineral que se extraía de la mina la negrita, bautizada así por el fundador de la ciudad Juan Rangel de Biezma (Slim, 2018) Parral además de ser conocido como un pueblo minero se reconoce a nivel mundial por ser la tierra donde el 20 de Julio de 1923, fue asesinado José Doroteo Arango Arámbula, mejor conocido como Francisco Villa, Pancho Villa o Centauro del Norte, personaje de la revolución mexicana. Hecho histórico que por su impacto mundial se decide explotar para atraer visitantes y desarrollar el turismo. Desde 2004 en el mes de Julio, conmemorando el asesinato del general, se realizan las Jornadas Culturales Villistas, y la Gran Cabalgata Villista es uno de sus principales atractivos. Concebida desde 1996, año tras año, crece en número de jinetes y trayectoria. En estas jornadas las escenificaciones de lo acontecido en torno a Villa atraen a chicos y grandes por lo que son un acontecimiento nacional e internacional.

## 2. Desarrollo

Actualmente la inserción de la ciudad de Hidalgo del Parral al turismo es un factor clave para impulsar el desarrollo local y regional.

La minería por años fue la principal actividad económica de la ciudad, pero al cierre de la mina forzó a la sociedad a buscar sustento en otra actividad, siendo la de mayor impacto el comercio, seguida de la ganadería e industria.

Hidalgo del Parral, tiene la potencialidad para desarrollarse regionalmente en diversas actividades, que convertirían al municipio en una zona conurbada que incluiría los municipios que lo rodean. Con el paso del tiempo, la ciudad de Parral se ha convertido en la influencia económica, industrial, comercial y de servicios. El turismo puede despegar y convertirse en otro eje del desarrollo económico de la región. Parral cuenta con lugares que tienen el potencial para convertirse en destinos turísticos de impacto regional e internacional.

### 2.1 Marco teórico

El PIB o producto interno bruto, es la producción total dentro de un país, por lo general para un año. El PIB se integra por las diferentes actividades económicas o productivas, las cuales son procesos que a través del uso de [factores de producción](#) crean [bienes y servicios](#) satisfacen las necesidades de los consumidores en una economía. (Montoya, 2018)

Las actividades económicas se dividen en tres sectores que se encuentran muy bien definidos: El sector primario, secundario y terciario, aunque en la actualidad se ha creado por definición el sector cuaternario, que engloba nuevos elementos naciendo. (Romero, 1997)

El sector servicios, también conocido como sector terciario, es uno de los tres grandes sectores en los que se dividen las actividades económicas. En general, podemos definirlo como el sector que no produce bienes materiales, sino que provee a la población de servicios necesarios para satisfacer sus necesidades. Es muy variado y engloba una amplia gama de actividades: transporte, comunicaciones, servicios financieros, servicios sociales (educación, sanidad), turismo y un largo etcétera. (Cidead, 2012)

La realidad del turismo como fenómeno de alcance mundial implica las más altas y profundas aspiraciones de los pueblos, constituyendo un importante elemento para el desarrollo social, económico y político en muchos países. El turismo es una actividad ambivalente, dado que puede aportar grandes ventajas en el ámbito socioeconómico y cultural, mientras que al mismo tiempo contribuye a la degradación medioambiental y a la pérdida de la identidad local, por lo que debe ser abordado desde una perspectiva global. (Lanzarote, 1995).

### 2.2 Planteamiento del problema

Se pretende comprobar que, en la región sur del estado de Chihuahua, el turismo referencia la mayor aportación al PIB local. Conociendo que en la temporada de los eventos culturales y artísticos denominada “Jornadas Villistas” genera una mayor derrama en la localidad y su región.

### 2.3 Método

Para demostrar que la aportación del sector Turismo al PIB local es la principal actividad económica, se realiza análisis del área hotelera y restaurantera por tener la aportación más significativa dentro del sector. Para obtener el porcentaje de aportación del turismo al PIB local, es necesario conocer:

- Capacidad de hospedaje con la que cuenta la localidad.
- Costo Promedio por habitación por noche.
- Número de restaurantes (negocios establecidos).
- Consumo promedio diario en alimentación por persona.
- PIB local actual.

Luego se procede a:

- Calcular el ingreso total del rubro de hospedaje. Multiplicar el costo promedio por habitación por número de habitaciones totales.
- Calcular el ingreso total del rubro de consumo en restaurantes: Multiplicar, el número de ocupantes por habitación por el número total de habitaciones; el producto, se multiplica por un consumo promedio diario por el periodo de tiempo.
- Se suman los ingresos de ambos rubros.
- Dividimos el total del ingreso entre el PIB total local y se multiplica por 100 para obtener el porcentaje.

$$= \frac{\% \text{ Aportación del turismo al PIB del período:}}{\text{Crecimiento PIB local en el período}} \times 100$$

$$= \frac{\% \text{ Aportación del turismo al PIB}}{\text{PIB total local}} \times 100$$

## 2.4 Resultados

El estudio se realiza al periodo de las jornadas villistas, que es la fecha con mayor derrama económica por visitantes en la ciudad; y además, reporta una ocupación hotelera del 100%. Se toma una muestra de 18 hoteles y moteles reconocidos en la ciudad, se extrae información de estos y se inicia con los cálculos de las ecuaciones anteriores.

Tabla1. Hoteles/moteles de la ciudad, número de habitaciones y tarifa por noche

HOTEL/MOTEL	TOTAL	TARIFA PROMEDIO
American Inn	37	\$ 932.00
Moreira	39	800.00
Adriana	40	816.00
El Camino Real	81	932.00
Real De Biezma	43	No proporcionada
Los Arcos	39	750.00
Best Western La Mina	56	No proporcionada
Nueva Vizcaya	28	No proporcionada
Hotel El Viejo Mundo	11	No proporcionada
San José	52	455.00
Fuentes	44	300.00
Margaritas	19	420.00
Paraíso Motel	30	700.00
Los Nogales	21	No proporcionada
*Los Huizaches	32	No proporcionada
Motel Parral	40	No proporcionada
Hacienda de Villa	58	827.00
Acosta	17	310.00
<b>TOTAL</b>	<b>688</b>	

Fuente: Elaboración propia con costos de las páginas de los hoteles/moteles

**Costo promedio por noche CPN:**

$$CPN = \frac{\text{Total de tarifas}}{\text{Número de hoteles registrados}} = \frac{7962}{12} = \$663.50$$

Tabla 2. Resumen de ingresos totales del sector hotelero

HABITACIONES	COSTO PROMEDIO POR NOCHE	INGRESO DIARIO	No. DE DIAS	INGRESO TOTAL
688	\$663.50	\$ 456,488.00	12	\$ 5,477,856.00

Se consideran 12 días por el periodo del 10 al 21 de Julio

HUEPEDES TOTALES = 2 136

Tabla 3. Ingreso total Sector Restaurantero

NÚMERO DE TURISTAS	CONSUMO DIARIO PROMEDIO	DIAS EVENTOS	TOTAL DE CONSUMO
2136	300	12	\$ 7,689,600.00

El consumo diario promedio se calcula considerando un gasto de \$150.00 por comida y cena, el 70% de los hoteles cuentan con desayuno incluido.

Según INEGI el PIB de Hidalgo del Parral para 2005 fue de 1,285,974,896 dólares, se obtiene la conversión con el tipo de cambio promedio para ese año:

$$\begin{array}{rcl} \text{PIB en pesos} & 1\,285\,974\,896 * 10.89 & 14\,006\,224 \\ = & = & 829 \end{array}$$

Tabla 3. Actualización del PIB local

AÑO	TASA DE CRECIMIENTO PIB NACIONAL	CRECIMIENTO PIB LOCAL DEL PERIODO EN PESOS	PIB TOTAL LOCAL ACTUALIZADO
2005			\$14,006,224,829.00
2006	4.5	630,280,117.31	14,636,504,946.31
2007	2.29	335,175,963.27	14,971,680,909.58
2008	1.14	170,677,162.37	15,142,358,071.94
2009	-5.29	-801,030,742.01	14,341,327,329.94
2010	5.12	734,275,959.29	15,075,603,289.23
2011	3.66	551,767,080.39	15,627,370,369.62
2012	3.64	568,836,281.45	16,196,206,651.07
2013	1.35	218,648,789.79	16,414,855,440.86
2014	2.8	459,615,952.34	16,874,471,393.21
2015	3.29	555,170,108.84	17,429,641,502.04
2016	2.92	508,945,531.86	17,938,587,033.90
2017	2.07	371,328,751.60	18,309,915,785.50
2018	1.99	364,367,324.13	18,674,283,109.63
1° semestre 2019	0.1	18,674,283.11	18,692,957,392.74

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI.

Se actualiza considerando la tasa de crecimiento del PIB nacional hasta llegar al año que se requiere.

Teniendo el PIB local y los ingresos de los sectores estudiados, se determina el porcentaje de aportación:

**% Aportación del turismo al PIB del período:**

$$= \frac{5\,477\,856.00 + 7\,689\,600.00}{18\,674\,283.11} \times 100 = 70.51\%$$

**% Aportación del turismo al PIB:**

$$= \frac{5\,477\,856.00 + 7\,689\,600.00}{18} \times 100 = 0.07\%$$

## 2.5 Discusión

Durante estas fechas el turismo tiene la aportación mayor al PIB, por lo tanto, si se reproducen eventos que atraigan visitantes durante el resto del año, la derrama será constante.

Su festividad más importante y conocida son las Jornadas Villistas y como se demuestra, durante el tiempo que se realizan se favorece significativamente a los diferentes sectores.

## 3. Conclusiones

Aun cuando la economía mexicana se encuentra pasando por uno de los periodos de crecimiento más bajo de su historia, el turismo es un motor potente, la aportación que realiza al PIB es la de mayor impacto.

La ciudad de Parral tiene clima cálido, no presenta grandes índices de contaminación, posee historia, monumentos, paisajes inspiradores y su gente es atenta y empática, factores que al explotarse se conjugan para beneficio de todos sus habitantes.

Se propone establecer un plan turístico para la promoción de la localidad como destino turístico nacional, considerando sus recursos naturales y patrimonio histórico, realizado por gobierno, ciudadanos y empresarios. Además, realizar eventos de primer nivel buscando mantener la dinámica económica; aprovechando los fines de semana largos y fechas vacacionales.

## Referencias

- Cidead. (2012). El Sector Servicios. Cidead.
- Cultura, S. d. (junio de 2016). Hidalgo del Parral-Centro INAH Chihuahua.
- Hacienda, S. d. (2019). Presupuesto de Egresos de la Federación 2019.
- INEGI. (s.f.). Producto Interno Bruto. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/temas/pib/>
- León, & Lus, D. (1997). Economía del Turismo. Dialnet, 71-109.
- Madruga, Torres, Carballosa, & Pérez, y. (2007). Enfoque teórico metodológico de los contenidos de las asignaturas macro y microeconomía a la luz de la teoría marxista leninista. Eumed libros.
- Montoya, J. D. (2018). ¿Qué son las actividades económicas? Actividades Económicas.
- ONWTO. (08 de octubre de 2018). Organización Mundial del Turismo. Obtenido de Turismo, Comercio y la OMC: Comunicado conjunto de la OMT, la OMC, el ITC y el WTTC: <http://www2.unwto.org/es/press-release/2018-10-08/turismo-comercio-y-la-omc-comunicado-conjunto-de-la-omt-la-omc-el-itc-y-el->
- Parcerisa, C. (2017). Turismo en México, el sector que más aporta al producto interno bruto. Forbes.
- Romero, R. F. (1997). Actividades económicas de México.
- Secretaría de Economía. (2017). Panorama Minero del Estado de Chihuahua. Geoinformex.
- Slim, C. d. (2018). Historia minera de Hidalgo del Parral. Obtenido de <http://www.wikimexico.com/articulo/historia-minera-de-hidalgo-del-parral>
- UACH. (2010). Plan de Desarrollo Institucional 2010-2016. Hgo. del Parral.

**Competencia social, creatividad y personalidad de jóvenes emprendedores.**  
Social skills, creativity and personality of young entrepreneurs

**Carlos Gonzalo Ibáñez-Alcalá**

Tecnológico de Monterrey

[carlos.alcala@tec.mx](mailto:carlos.alcala@tec.mx)

**Imelda Guadalupe Alcalá-Sánchez**

Universidad Autónoma de Chihuahua

[ialcala@uach.mx](mailto:ialcala@uach.mx)

**Claudia Palmira Ortega Fierro**

Tecnológico de Monterrey

[claudia.ortega@tec.mx](mailto:claudia.ortega@tec.mx)

**Temática general:** Negocios.

---

**Resumen.** Los perfiles psicológicos de los emprendedores son importantes para generar emprendimientos exitosos. La creatividad, los estilos de personalidad y las habilidades de los y las emprendedoras novatas deben estimularse apropiadamente para generar nuevas ideas, tomar decisiones acertadas y formar equipos de trabajo productivos. **Objetivo.** Identificar algunas características de la personalidad y habilidades a desarrollar en un grupo de jóvenes estudiantes de un curso de emprendimiento, diferenciando hombres y mujeres. **Métodos.** Los participantes respondieron una encuesta anónima en internet sobre cinco factores de la personalidad, creatividad, maquiavelismo y ocho habilidades intelectuales. **Resultados.** Esta muestra de emprendedores novatos cuenta con bajos niveles de creatividad y pobres habilidades necesarias para el trabajo colaborativo. Se encontraron diferencias entre hombres y mujeres en estereotipos de género, estabilidad emocional, simpatía y habilidades de interacción interpersonal. **Conclusiones.** La creatividad como cualidad esencial del emprendedor debe estimularse, así como estilos de personalidad y habilidades compatibles con el trabajo colaborativo y multidisciplinario, este grupo de jóvenes requiere desarrollar esas características. Consideramos que el nuevo plan de estudios del Tec de Monterrey, denominado Semestre I, fomenta las habilidades de trabajo colaborativo, pero es necesario desarrollar herramientas de salón de clase que estimulen la creatividad en los estudiantes de manera efectiva.

**Palabras clave.** Jóvenes inexpertos, Negocios, Trabajo Multidisciplinario, Innovación.

**Abstract.** Psychological profiles play a central role for entrepreneurship. Creativity, personality and skills of novice entrepreneurs must be trained to produce innovation, decision making and team working. Our purpose was to identify personality traits and skills to be developed in a group of young entrepreneurs, differentiating between genders. Purpose. To identify personality traits and skills to develop in a group of university students registered in an entrepreneur course, by gender. **Methods.** Participants completed an anonymous survey about five personality factors, creativity, maquiavelism, and eight intellectual skills. **Results.** We found training is needed to improve low creativity and skills for team working. Significant male and female differences were found in gender roles, emotionality, sympathy and interpersonal skills. **Conclusions.** Creativity is necessary for innovation and entrepreneurship, it must be stimulate, as well as personality and skills necessary for multidisciplinary team work. Young people must be trained to develop those traits. We consider that the new curriculum that the Tec de Monterrey is implementing, called

Semestre I, develops teamwork skills, but effective in-classroom tools that stimulate creativity in students need to be developed.

**Key words.** Young novice, business, Multidisciplinary Teams, Innovation.

## 1. Introducción.

El emprendimiento frecuentemente se entiende como la creación de una nueva propuesta de negocio, una innovación o como una elección de autoempleo en donde los individuos eligen trabajar para sí mismos y bajo su propio riesgo para lograr su bienestar en un negocio (Gorgievski & Stephan, 2016; Stephan, 2018). Un importante componente del proceso de generación de nuevos negocios basados en ciencia y tecnología son las características personales de los emprendedores. En la literatura sobre el emprendimiento se hace evidente que no cualquiera puede ser un emprendedor ya que se requieren ciertas cualidades personales para el éxito de los emprendimientos. (Brinckmann, Grichnik, & Kapsa, 2010; Busenitz, & Barney, 1997; Davidsson, 2015; Frese, & Gielnik, 2014; Schlaegel, & Koenig, 2014; Shepherd, Williams, & Patzelt, 2015).

## 2. Desarrollo.

### 2.1. Marco Teórico.

Se ha señalado que para el emprendimiento la juventud y la inexperiencia son ventajas para iniciar nuevos proyectos ya que el costo de abordar una oportunidad que no alcance el éxito es muy bajo y en el caso de que tengan éxito el joven estará especialmente bien posicionado para afrontar los nuevos retos (Davidsson, & Honig, 2003).

También se señala que la inexperiencia de los emprendedores es positiva ya que esa ingenuidad facilita el que haga preguntas sobre temas que para otros son presunciones incuestionadas. Además el joven sin experiencia está libre de formas antiguas de pensamiento, por lo que está abierto a formas completamente nuevas de abordar los problemas como lo representa la siguiente cita “Mucha gente cree que la innovación requiere pensar fuera de la caja, cuando en realidad la innovación depende de pensar sobre un problema desde una caja diferente” (Ankur Jain, 2017), así podemos decir que la inexperiencia es una valiosa cualidad en el emprendimiento.

El éxito de las incubadoras, aceleradoras de empresas, así como de los espacios de trabajo compartidos, puede depender de la forma en cómo se favorece la colaboración entre especialistas para generar innovaciones, por lo que la competencia para establecer relaciones productivas con otros es también una cualidad conveniente para el emprendedor. El intercambio de conocimientos mediante relaciones de colaboración se puede propiciar, sin embargo, para ello es necesario contar con herramientas de observación y evaluación de las cualidades de los emprendedores a fin de identificar sus perfiles y se requiere evaluar las intervenciones efectivas para propiciar esa colaboración en la organización. La sola colocación de los especialistas en un espacio común no es suficiente para asegurar el trabajo colaborativo que lleve a la innovación, se requiere de identificar las cualidades personales y disposiciones de los emprendedores asociadas con ese tipo de trabajo Davidsson & Honig, 2003).

Por otra parte, los emprendedores requieren tomar decisiones individuales con respecto a las posibles oportunidades empresariales. Estas oportunidades usualmente se caracterizan por altos niveles de incertidumbre ya que los ambientes de negocios cada vez son más dinámicos e inciertos (Hmieleski, Carr, & Baron, 2015; Lazear, 2004) y requieren de decisiones que no nacen puramente del análisis racional “frío”, éstas nacen de reacciones emocionales, intuitivas y de afecto (Huang & Pearce, 2015; Sadler-Smith & Shefy, 2004; Miller & Ireland, 2005; Delgado-García & De La Fuente Sabaté, 2010).

Adicionalmente a la incertidumbre, el emprendedor corre riesgos al adoptar una innovación y se compromete con la tarea de afrontar barreras de diverso tipo para llevar al éxito su emprendimiento, por ello la persistencia y la tendencia a correr riesgos son también cualidades

importantes del joven emprendedor. Así, algunas características de la personalidad del emprendedor, tales como la creatividad, la impulsividad, la tendencia al riesgo, la perseverancia, la competencia social, el autoconocimiento y el autocontrol emocional, la facilidad matemática, la sensibilidad artística y el dominio del lenguaje son pertinentes al éxito de su emprendimiento (Schlaegel, & Koenig, 2014; Shepherd, Williams, & Patzelt, 2015).

La creatividad se ha identificado consistentemente como una característica asociada al emprendimiento; Furst et al. (2014) relaciona la impulsividad con la creatividad como condiciones generadoras y sintetizadoras de nuevas ideas. En el caso de la impulsividad entendida como un conjunto o cluster de rasgos y no como una cualidad única (Deutsch & Strack, 2008; Sharma, Markon, & Clark, 2014) puede definirse como “una predisposición hacia las reacciones rápidas sin planeación a los estímulos externos o internos y sin consideración por las consecuencias negativas que pueden derivar de esas acciones” (Moeller, Barratt, Dougherty, Schmitz, & Swann, 2001, p. 1784).

La impulsividad individual puede observarse en la combinación de cuatro dimensiones de la personalidad, que son: búsqueda de sensaciones, urgencia, falta de premeditación y falta de perseverancia. Todas ellas incluidas en los cinco grandes rasgos de la personalidad (McCrae, Costa, 1987; McCrae, John, 1992). Otros rasgos de personalidad también se han asociado con la creatividad, por ejemplo la autoeficacia, la extroversión y la ambición; esos rasgos junto con la tendencia a correr riesgos y la excesiva confianza también se han identificado en los perfiles de los emprendedores novatos (Cooper, Woo, & Dunkelberg, 1988; Landier & Thesmar, 2009; Kreiser & Davis, 2010; Kreiser, Marino, Kuratko, & Weaver, 2013).

En los perfiles individuales de los emprendedores también se han señalado algunos rasgos oscuros como la ambición despiadada y el deseo de dominación, así como la manía de correr riesgos (Johnson & Carver, 2012; Johnson, Madole, & Freeman, 2018; Tang-Smith et al., 2015). La identificación de factores personales facilitadores de relaciones colaborativas en el proceso de innovación y en el emprendimiento es fundamental para generar buenos resultados. La formación de especialistas que cuenten con la habilidad de relacionarse productivamente con fines de generar innovaciones basadas en ciencia y tecnología con potencial de comercialización requiere de identificar cualidades psicosociales que deben fomentarse en las diversas especialidades universitarias. Por ello, el desarrollo de competencias para el emprendimiento es fundamental para el desempeño profesional. Las habilidades y disposiciones para participar colaborativamente con especialistas de diversas disciplinas en la generación de negocios orientados a la innovación científica y tecnológica son esenciales para esa competencia.

## **2.2. Planteamiento del Problema.**

En la investigación de los perfiles psicológicos de los emprendedores se ha prestado poca atención a la identificación de cualidades de emprendimiento en jóvenes y adolescentes pese a que muchos emprendedores se iniciaron durante sus años de estudiantes en la universidad, las experiencias fallidas y los ensayos iniciales se han estudiado menos que las experiencias exitosas (McGrath, 1999; Davidsson & Honig, 2003; Shepherd, 2003).

Adicionalmente a las limitaciones en la investigación sobre perfiles de personalidad de emprendedores novatos y jóvenes, se dispone de pocas herramientas para observar y medir estas cualidades psicosociales desde la perspectiva de las condiciones que limitan o facilitan el proceso de la creación de nuevos productos.

Triangulando el trabajo desde la psicología, los negocios y los emprendimientos podemos suponer que los hombres y las mujeres emprendedoras pueden diferir en las características que les llevan al emprendimiento. Las mujeres emprendedoras recientemente han emergido en la economía del país, por lo que puede pensarse que ellas cuenten con las mismas características que los hombres que incursionan en la innovación, sin embargo los sesgos de género y los estereotipos pueden definir características distintas en los perfiles de esos hombres y mujeres

emprendedoras (Howard & Halkias, 2019; Wilson, Kickul, & Marlino, 2007), por ello es importante identificar diferencias en las características de las y los emprendedores.

La identificación de necesidades de capacitación para la participación colaborativa en emprendimientos innovadores entre especialistas de diversas disciplinas y el análisis de las características de personalidad de los jóvenes emprendedores, es una importante necesidad en el ámbito de la formación de emprendedores. Por ello el objetivo de este estudio es el de identificar características de personalidad, habilidades y cualidades de universitarios emprendedores, identificando necesidades de capacitación a fin de facilitar su interacción productiva para la innovación. Con ese propósito observamos a un grupo de estudiantes universitarios inscritos en un curso de emprendimiento, comparando las características de personalidad identificadas en la literatura como importantes para el emprendimiento y diferenciando perfiles de hombres y mujeres.

### 2.3. Métodos

**Participantes.** Se reclutaron 91 jóvenes (50% mujeres) de un curso universitario sobre emprendimiento en el que se encontraban registrados estudiantes de 15 carreras universitarias que abarcaron disciplinas del área de humanidades, tecnología y ciencias económicas y biológicas (Ver Tabla #1).

Tabla 1. Descriptivos de los participantes							
Genero		N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Hombre	Edad	45	8	27	19	22.24	1.554
Mujer	Edad	46	6	26	20	22.30	1.331

**Ética de la Investigación.** Todos los participantes firmaron su consentimiento una vez que fueron informados de los objetivos del estudio, los procedimientos y las actividades que ellos realizarían, y se resolvieron todas sus dudas. Así mismo, se describieron los procedimientos para conservar confidencial su información personal, consistentes en recolectar sus datos bajo un seudónimo, a todos se les informó que “la vinculación entre el seudónimo y el nombre del estudiante solo será conocida por el investigador principal y solo se usará para proporcionar al interesado un informe sobre las respuestas que proporcionó en el cuestionario”. Se hizo explícito que en caso de no desear participar los estudiantes podrían retirarse en cualquier momento, sin ser necesaria una explicación y sin que pueda haber ninguna consecuencia negativa por ello, tanto por parte de los investigadores como por parte de la institución.

Así mismo, como aportación formativa, se llevó a cabo una sesión plenaria en la que se discutieron las implicaciones del trabajo interdisciplinario y colaborativo, las habilidades necesarias para ese tipo de trabajo y las limitaciones experimentadas en las sesiones para la generación de productos innovadores con alto potencial de comercialización, que se desarrollaron durante el curso.

**Criterios de inclusión y exclusión.** Se incluyeron solo estudiantes mayores de 18 años, y se excluyeron alumnos que cursaban más de una carrera a la vez.

**Materiales.**

Se elaboró un cuestionario en el que se combinaron los 235 reactivos de los siguientes instrumentos de auto reporte:

- a. Cinco Factores de la Personalidad (50 reactivos) (*McCrae, Costa, 1987; Goldberg, 1992*)
- b. Test de Maquiavelismo, MACH IV. (20 reactivos) (*Collison, Vize, Miller, & Lynam, 2018; Gu, Honglei; Wen, Zhonglin; Fan, Xitao, 2017*).
- c. Test de Creatividad de Torrance, CREATIVIDAD (5 reactivos) (*Runco, Millar, Acar, Cramond, 2010; Batey & Furnham, 2006*).
- d. Cuestionario de Habilidades Intelectuales de H. Gardner (160 reactivos). En esta prueba se identifican las siguientes habilidades intelectuales: Lingüística, Musical, Lógico Matemática, Espacial, Corporal-Kinestésicas, Interpersonal, Intrapersonal y Naturalista (20 reactivos por sub-escala). (*Gardner H., 1993*).

### **Diseño del Estudio.**

*Desarrollo de los reactivos en español.* Usando la técnica de Traducción-Re-traducción se desarrolló la versión de las escalas que estaban originalmente en inglés traduciéndolas al español. Se identificaron los reactivos originales de cada una de las pruebas incluidas en el estudio y un investigador bilingüe los tradujo al español, otro investigador bilingüe hizo la re-traducción al inglés de la versión traducida al español. El investigador principal hizo la comparación reactivo por reactivo en ambas versiones identificando inconsistencias y considerando los constructos teóricos trabajados para cada escala en inglés.

Una vez hechas las correcciones pertinentes, la versión de todos los cuestionarios ya traducida al español y revisada se capturó en Google Forms para su aplicación.

Para acceder al cuestionario se proporcionó a cada participante un enlace electrónico a fin de que lo respondieran usando su propio celular, ipad o computadora. Mediante seguimiento por vía electrónica y personalmente se supervisó el llenado de los cuestionarios a fin de resolver problemas de acceso y/o de llenado, así como de aclaración de dudas.

Se resolvieron individualmente los problemas identificados y una vez que todos los participantes llenaron el cuestionario se obtuvo la base de datos en EXCEL y se hizo la transferencia del archivo al programa estadístico SPSS.v21 para el análisis de los datos.

Se analizaron los perfiles de esta muestra de estudiantes emprendedores identificando las relaciones entre factores, en particular de las características correlacionadas con las calificaciones de creatividad de la prueba de Torrance y las de apertura a las nuevas experiencias de los cinco factores de la personalidad.

Se analizaron las calificaciones de los cinco factores de la personalidad, maquiavelismo, creatividad y de las ocho habilidades intelectuales reportadas por los hombres y mujeres identificando las diferencias por género.

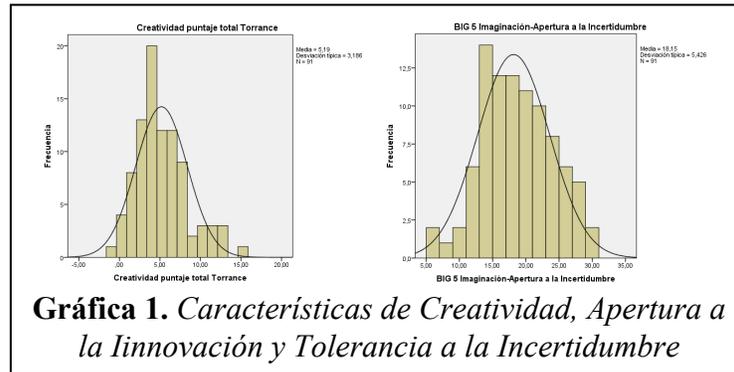
### **2.4. Resultados y Discusión.**

#### *Perfiles de Emprendimiento.*

La creatividad se ha identificado como una característica consistentemente asociada con los emprendedores y la innovación. Por ello se analizaron las calificaciones arrojadas por la prueba de Creatividad de Torrance y las calificaciones de Apertura de la Experiencia y Tolerancia a la incertidumbre de la prueba de personalidad de los cinco factores de la personalidad.

En el perfil de Creatividad esta muestra de estudiantes arroja calificaciones bajas para esta característica en la prueba de Torrance, lo que se puede interpretar como una baja tendencia de estos jóvenes a generar innovaciones.

Esto es consistente con la distribución normal con sesgo a bajas calificaciones del rasgo de personalidad "Apertura a la Experiencia y Tolerancia a la Incertidumbre" que caracteriza a las personas con respecto a su tendencia a buscar experiencias innovadoras, poco comunes, a experimentar con ambientes y tareas inusuales, a ser imaginativa y a enfrentar las situaciones con elevada incertidumbre, que forma parte de los cinco factores de la personalidad (Gráfica 1).

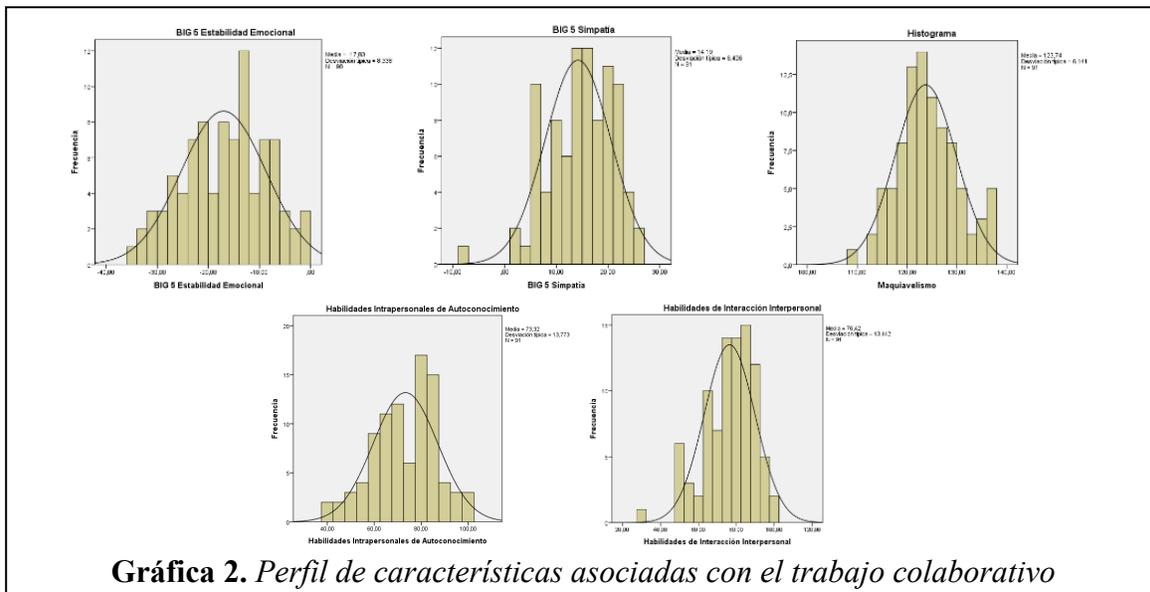


Las habilidades para la interacción con otros son importantes para el trabajo colaborativo en grupos multidisciplinares de emprendimiento, por ello se analizaron los perfiles de personalidad y las habilidades intelectuales reconocidas por esta muestra de jóvenes.

Se compararon las calificaciones de Estabilidad emocional, Simpatía, Habilidades de Interacción Interpersonal y Maquiavelismo.

Los perfiles muestran distribuciones normales, con sesgos importantes a baja estabilidad emocional y poca simpatía, así como elevado maquiavelismo. Estas características pueden generar dificultades a los emprendedores para formar parte de equipos multidisciplinares y colaborativos ya que en ellos se requiere de tolerancia a las diferencias y confianza en el trabajo de los otros integrantes del equipo de colaboradores.

Sin embargo, estos jóvenes también muestran un sesgo positivo hacia puntajes elevados en habilidades de interacción interpersonal y en habilidades de Autoconocimiento (Ver Gráfica 2). Esta puede ser una fortaleza que permita generar condiciones de colaboración multidisciplinaria.



**Efectos de género.** Se obtuvieron las diferencias significativas mediante un ANOVA usando “género” como variable de agrupación y las calificaciones de los cuestionarios como variables dependientes. Se evaluó la hipótesis de que las mujeres tendrían perfiles de emprendimiento

semejantes a los de los hombres. Para ello se usó la  $\chi^2$  de un ANOVA incluyendo el género como variable independiente y las calificaciones de los factores identificados como variables dependientes. Se identificaron las diferencias significativas y las tendencias usando el género como predictor de las calificaciones de personalidad.

Los resultados del ANOVA muestran diferencias significativas solamente en las variables de personalidad "Simpatía", "Estabilidad emocional" y "Habilidades de Interacción Interpersonal" (ver Tabla 2). Los hombres mostraron significativamente menor simpatía (Media = 11.11; Desv.St. 5.2967) que las mujeres (Media = 17.20; Desv.St. 5.9949).

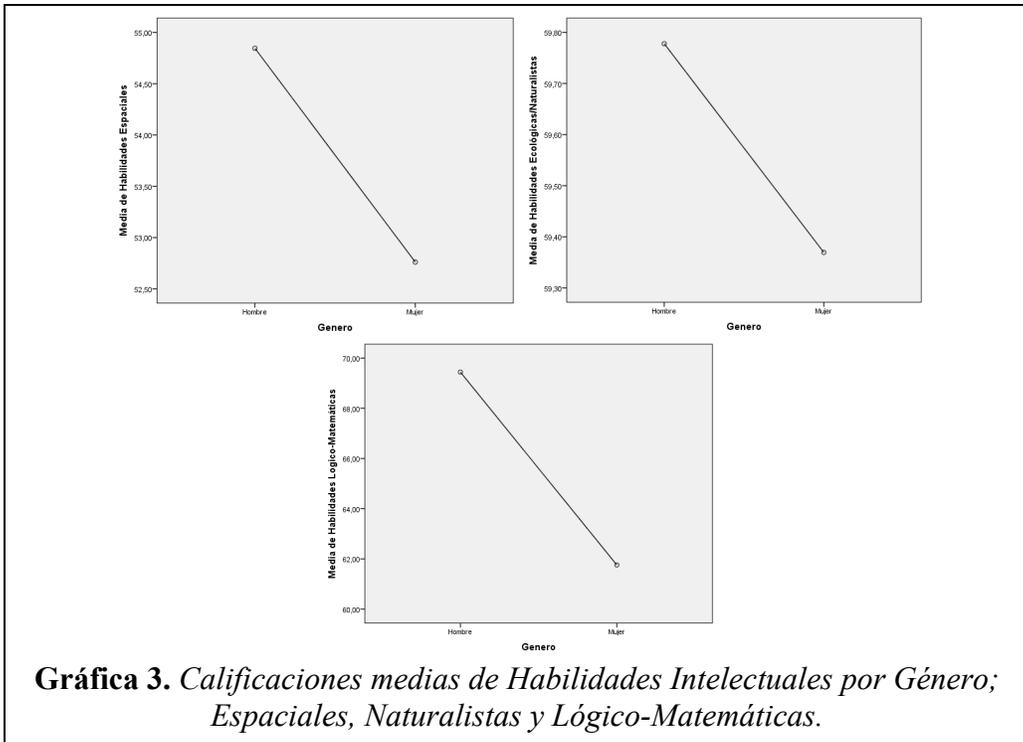
Con respecto a la estabilidad emocional aunque en ambos casos las calificaciones son muy bajas, las mujeres mostraron menos estabilidad (Media = -19.84; Desv.ST. 8.2736) que los hombres (Media = -14.22; Desv.St. 7.4830). Finalmente, las calificaciones de habilidad para la relación interpersonal fueron menores para los hombres (Media = 72.51; Desv.St. 15.3691) que para las mujeres (Media = 80.2391; 10.0115).

**Tabla 2. Diferencias significativas resultado del ANOVA de un factor, usando Género como variable de agrupación y las calificaciones de las pruebas de personalidad, maquiavelismo y habilidades intelectuales como variables dependientes.**

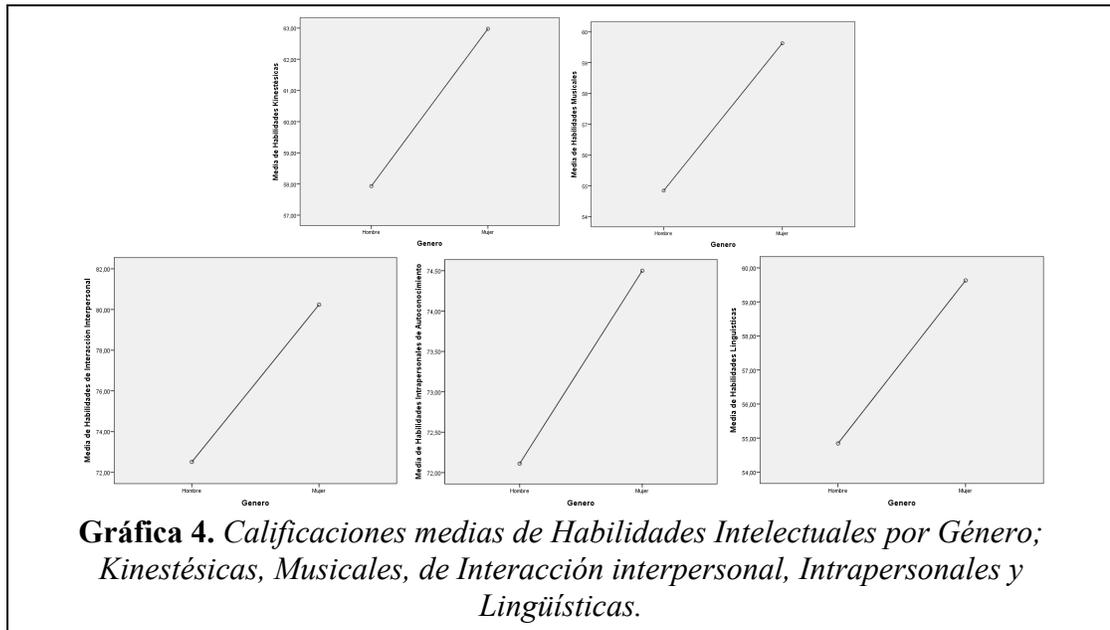
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
<b>BIG 5 Simpatía</b>	<b>Inter-grupos</b>	842,141	1	842,141	26,283	,000
	<b>Intra-grupos</b>	2851,684	89	32,041		
	<b>Total</b>	3693,824	90			
<b>BIG 5 Estabilidad Emocional</b>	<b>Inter-grupos</b>	711,211	1	711,211	11,430	,001
	<b>Intra-grupos</b>	5475,689	88	62,224		
	<b>Total</b>	6186,900	89			
<b>Habilidades de Interacción Interpersonal</b>	<b>Inter-grupos</b>	1358,518	1	1358,518	8,113	,005
	<b>Intra-grupos</b>	14903,614	89	167,456		
	<b>Total</b>	16262,132	90			

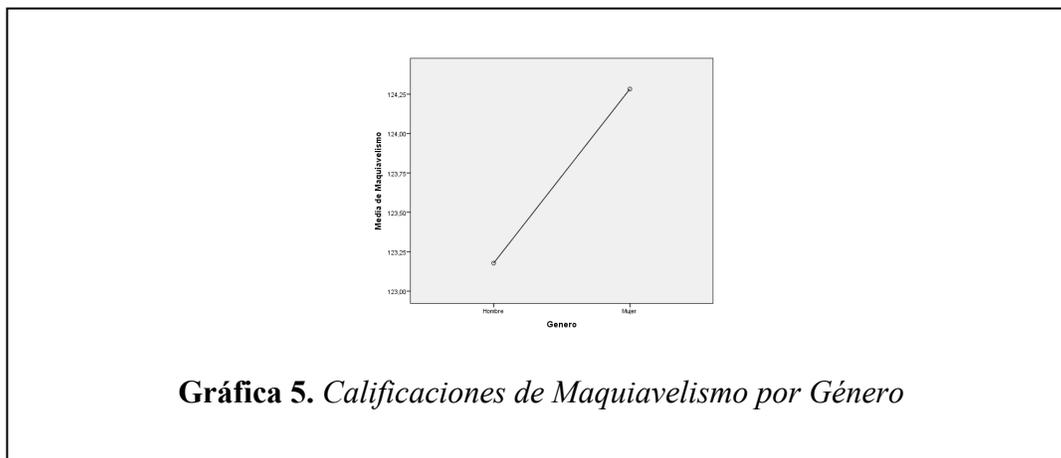
En las comparaciones de los valores de las medias y desviaciones estándar por género, con respecto a las habilidades intelectuales se observaron tendencias diferenciadas entre hombres y mujeres. Estas tendencias corresponden con estereotipos de género favoreciendo en los hombres habilidades compatibles con la educación en ciencias, mientras que en las mujeres se evidencian habilidades asociadas con las artes y la vinculación socio afectiva.

Como se puede observar en la Gráfica 3, los hombres mostraron medias más elevadas en su reporte de las habilidades que se reconocen en sí mismos. Estas habilidades son compatibles con desempeño académico convencional en las disciplinas tecnológicas, como las ingenierías, la biología y en general en las ciencias naturales.



Las mujeres por otra parte, arrojaron valores medios más elevados para habilidades lingüísticas, artísticas y socio emocionales (Gráfica 4), lo que es compatible con las áreas educativas en ciencias sociales y en humanidades; como es el caso de las profesiones en las que la actividad productiva se centra en la prestación de servicios y se valora de forma importante la vinculación interpersonal.





Finalmente, el Maquiavelismo se ha identificado como una de las características de personalidad “negras” entre los hombres de negocios, que sin embargo puede resultar positiva en particular para la competencia por mercados (Czibor & Bereczkei, 2012), sin embargo en los perfiles de los emprendedores novatos esta característica podría generar problemas para la conformación de equipos de trabajo colaborativo. En el análisis de las calificaciones de este estilo de personalidad se identificaron calificaciones más elevadas entre las mujeres que entre los hombres (Gráfica 5).

### 3. Conclusiones

La educación de emprendedores enfocados a la innovación tecnológica requiere de la consideración de características de la personalidad y habilidades intelectuales tanto como la capacitación en áreas formales, universitarias o técnicas. La educación especializada es fundamental para generar profesionales altamente capacitados, pero la capacidad para el trabajo colaborativo entre especialistas es también central para generar nuevos emprendimientos.

En este estudio identificamos necesidades formativas en un grupo de jóvenes emprendedores, para atenderlas una opción interesante son los proyectos colaborativos en los que cada especialista aporta abordajes y alternativas de solución a problemas de alta complejidad, en donde el maestro sirve de guía y estímulo a la imaginación. Un ejemplo de estos es el nuevo plan de estudios del Tec de Monterrey, denominado Semestre I. A fin de estimular la creatividad el docente debiera fomentar la libertad y el uso de herramientas diversas disponibles para los alumnos durante ese proceso. Investigaciones futuras podrían analizar los efectos de permitir a los alumnos sugerir la temática de los proyectos, con una estructura flexible y con el reconocimiento al talento y a la individualidad, incluyendo la formación de grupos de trabajo de diversas disciplinas y la discusión de estrategias de tolerancia.

### Referencias

- Ankur Jain (2017). Why Young Entrepreneurs Are Better Positioned to Succeed. Entrepreneur.
- Batey Mark & Furnham Adrian (2006). Creativity, Intelligence, and Personality: A critical review of the scattered literature. Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 132(4);355-429.
- Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. Journal of Business Venturing, 25(1), 24–40.

- Busenitz, L. W., & Barney, J. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12, 9–30.
- Cooper, A. C., Woo, C. Y., & Dunkelberg, W. C. (1988). Entrepreneurs' perceived chances for success. *Journal of Business Venturing*, 3, 97–108.
- Collison, K. L., Vize, C. E., Miller, J. D., & Lynam, D. R. (2018). Development and preliminary validation of a five factor model measure of machiavellianism. *Psychological Assessment*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/pas0000637>
- Czibor Andrea, Bereczkei Tamas (2012). Machiavellian people's success results from monitoring their partners. *Personality and Individual Differences* 53; 202–206. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2012.03.005>
- Davidsson, P. (2015). Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A reconceptualization. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 674–695.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301–331
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301–331.
- Delgado-García Juan Bautista, De La Fuente-Sabaté Juan Manuel (2010). How do CEO emotions matter? Impact of CEO affective traits on strategic and performance conformity in the spanish banking industry. *Strategic management*, 31(5);562-574. <https://doi.org/10.1002/smj.817>
- Deutsch, R., & Strack, F. (2008). Variants of judgment and decision making: The perspective of the reflective-impulsive model. In H. Plessner, C. Betsch, & T. Betsch (Eds.), *Intuition in judgment and decision making* (pp. 39-53). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Frese, M., & Gielnik, M. M. (2014). The psychology of entrepreneurship. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 413– 438.
- Furst, G., Ghisletta, P., & Lubart, T. (2014). Toward an integrative model of creativity and personality: Theoretical suggestions and preliminary empirical testing. *Journal of Creative Behavior*, 50(2), 87–108.
- Gardner Howard (1993) *Frames of Mind. The Theory of Multiple Inteligences*. 1993, Basic Books, Harper Collins Publisher Inc., Nueva York
- Goldberg, Lewis. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4(1);26-42. <http://dx.doi.org/10.1037/1040-3590.4.1.26>
- Gu, Honglei; Wen,Zhonglin; Fan, Xitao. Structural validity of the Machiavellian Personality Scale: A bifactor exploratory structural equation modeling approach. *Personality & Individual Differences*. Jan2017, Vol. 105, p116-123.
- Gorgievski Marjan J. & Stephan Ute (2016). Advancing the Psychology of Entrepreneurship: A Review of the Psychological Literature and an Introduction. *Special Issue: Advances in the Psychology of Entrepreneurship*, 65(3);437-468. <https://doi.org/10.1111/apps.12073>.
- Hmieleski, K. M., Carr, J. C., & Baron, R. A. (2015). Integrating discovery and creation perspectives of entrepreneurial action: The relative roles of founding CEO human capital, social capital, and psychological capital in contexts of risk versus uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 289–312.
- Huang, L., & Pearce, J. L. (2015). Managing the unknowable: The effectiveness of early-stage investor gut feel in entrepreneurial investment decisions. *Administrative Science Quarterly*, 60(4), 634–670.
- Howard, Debra Lynn & Halkias, Daphne (2019). Women's Entrepreneurial Leadership Practices and Enterprise Longevity: An Integrated Literature Review. *International Leadership Journal*. 11(2);64-104.

- Johnson S.L., Carver C.S. (2012) The dominance behavioral system and manic temperament: motivation for dominance, self-perceptions of power, and socially dominant behaviors. *Journal of Affective Disorders* 142(1-3):275–282
- Johnson, S.L., Madole, J.W., & Freeman, M.A. (2018). Mania Risk and Entrepreneurship: Overlapping Personality Traits. *Academy of Management Perspectives*, 32(2), 207–227. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0165>.)
- Kreiser, P. M., & Davis, J. (2010). Entrepreneurial orientation and firm performance: The unique impact of innovativeness, pro activeness, and risk-taking. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23, 39–51.
- Kreiser, P.M., Marino, L. D., Kuratko, D. F., & Weaver, K.M. (2013). Disaggregating entrepreneurial orientation: The non-linear impact of innovativeness, pro activeness and risk-taking on SME performance. *Small Business Economics*, 40, 273–291.
- Landier, A., & Thesmar, D. (2009). Financial contracting with optimistic entrepreneurs. *Review of Financial Studies*, 22, 117–150
- Lazear, E. P. (2004). Balanced skills and entrepreneurship. *American Economic Review*, 94(2), 208–211.
- Moeller F.G., Barratt E.S., Dougherty D.M., Schmitz J.M., Swann A.C. (2001). Psychiatric aspects of impulsivity. *American Journal of Psychiatry*. 158(11):1783-93. DOI:10.1176/appi.ajp.158.11.1783
- McGrath, R. G. (1999). Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review*, 24(1), 13–30
- McCrae R.R., Costa P.T. (January 1987). "Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers". *Journal of Personality and Social Psychology*. 52 (1): 81–90. doi:10.1037/0022-3514.52.1.81. PMID 3820081.
- McCrae R.R., Costa P.T. (January 1987). "Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers". *Journal of Personality and Social Psychology*. 52 (1): 81–90. doi:10.1037/0022-3514.52.1.81. PMID 3820081.
- McCrae R.R., John O.P. (June 1992). "An introduction to the five-factor model and its applications". *Journal of Personality*. 60 (2): 175-215. CiteSeerX 10.1.1.470.4858. doi:10.1111/j.1467-6494.1992.tb00970.x. PMID 1635039
- McGrath, R. G. (1999). Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review*, 24(1), 13–30
- Miller, C. C., & Ireland, R. D. (2005). Intuition in strategic decision making: Friend or foe in the fast-paced 21st century? *Academy of Management Executive*, 19(1), 19–30.
- Runco, M. A., Millar, G., Acar, S., Cramond, B. (2010) Torrance Tests of Creative Thinking as Predictors of Personal and Public Achievement: A Fifty Year Follow-Up. *Creativity Research Journal*, 22 (4). DOI: 10.1080/10400419.2010.523393.
- Sadler-Smith & Shefy, 2004 (Sadler-Smith, E., & Shefy, E. (2004). The intuitive executive: Understanding and applying “gut feel” in decision-making. *Academy of Management Executive*, 18(4), 76–91.
- Sharma, L., Markon, K. E., & Clark, L. A. (2014). Toward a theory of distinct types of “impulsive” behaviors: A meta-analysis of self-report and behavioral measures. *Psychological Bulletin*, 140(2), 374-408. <http://dx.doi.org/10.1037/a0034418>
- Schlaegel, C., & Koenig, M. (2014). Determinants of entrepreneurial intent: A meta-analytic test and integration of competing models. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 291–332.
- Shepherd, D. A., Williams, T. A., & Patzelt, H. (2015). Thinking about entrepreneurial decision making: Review and research agenda. *Journal of Management*, 41, 11–46.
- Stephan, U. (2018). Entrepreneurs’ Mental Health and Well-Being: A Review and Research Agenda. *Academy of Management Perspectives*, 32(3), 290–322. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0001>.

- Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, 28(2), 318–328.
- Tang-Smith Eliot, Johnson Sheri L. & Chen Stephen H. (2015). The dominance behavioural system: A multidimensional trans-diagnostic approach. *Psychology and Psychotherapy Theory Research and Practice* 88(4):394-411. DOI: 10.1111/papt.12050
- Wilson, F., Kickul, J., & Marlino, D. (2007). Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: Implications for entrepreneurship education. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 387–406.

Reconocimientos. Los autores agradecen a la iniciativa NOVUS 2018 del Tecnológico de Monterrey para innovaciones en la educación el apoyo brindado para llevar a cabo este trabajo, que es parte del proyecto “Influencia del contexto y la especialidad profesional sobre el emprendimiento”.

## **Estrategias especulativas con opciones financieras** Speculative strategies with financial options

### **Daniela Hallal Rubio**

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México  
[al152170@alumnos.uacj.mx](mailto:al152170@alumnos.uacj.mx)

### **Jean Alessandro Tellez Ortíz**

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México  
[al147462@alumnos.uacj.mx](mailto:al147462@alumnos.uacj.mx)

### **Sergio Ignacio Villalba Villalba**

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México  
[sergio.villalba@uacj.mx](mailto:sergio.villalba@uacj.mx)

**Línea temática:** Negocios

---

### **Abstract**

This paper analyzes the components and the effects of the asymmetric information during history. It reviews the causes and the consequences of the most important financial crises powered by the asymmetry of the information. As well, it analyzes the Top S&P 500 Index's Stocks, divided by sectors, with a speculative strategy composed by derivatives that are also explained in more detail in the paper; it studies the ability of these stocks to adjust to the market's changes given their high beta. It is used the speculative combination of the Box Spread, to measure the capability of arbitrage of each stock. It shows at the end the results of the application of the strategy, and the outcomes displays that the financial and health care sectors have the higher arbitrage, but they are also the more stables of all; on the other hand, the industrial and energy sectors have the higher volatility, even though they do not have the bigger arbitrages.

**Keywords:** Asymmetry, Financial derivatives, Arbitrage, Box spread

### **1. Introduction**

The variance of the information between buyers and sellers; investors and employees; people with surplus capital and people with a capital deficit, has been one of the principal factors that determine asymmetric of financial information. Giving this an opportunity to gain profit to the part with more information than the other one (M. Brennan & Kraus, 1987). With not knowing how to invest, speculation could be a dangerous weapon when it seems like a wager. But with the right knowledge, it is the other way around; utilizing financial instruments, like derivatives. The problem is that with not analyzing (speculating) the market or not knowing how to use the tools, these leads to the creation of the main factors that have caused any crisis or financial bubbles throughout history (Aliber & Kindleberger, 2017).

Euphoria combined with a difference in information, whether used correctly or used in a careless way, has been the cornerstone of the worst financial catastrophes in history; and for more than 300 years it seems that the economic or financial crises are cyclical due through manias and panics reflected on how volatile they are (Aliber & Kindleberger, 2017; Bordo & Meissner, 2012).

## 2. Development

### 2.1 Theoretical framework.

Derivatives have had an astounding growth in the last 30 years. Before the 1970s, derivatives markets were small, until economic conditions turned in a specular growth. Making investors to find a way to hedge risks of volatility of interest rates, change rates, increase the demand for financial product and commodity price risk (Bartram, 2017; Bryan & Rafferty, 2005; Stulz, 2004). These instruments are important because they get benefits on risk, portfolio management, speculation arbitrage, and price; which are forward, futures, options, swaps, and combinations of those contracts (Stulz, 2004).

On this paper, we consider how financial crisis affect the economy to make investments, we analyze how asymmetric information can be used as a positive or negative resource to invest in the market, what does speculation mean and how is it important for the investors to use this tool, how does derivatives are used as speculative strategies to invest in different sectors; to calculate how volatile they are in the market and if they create arbitrage or not; for this, we looked for the sectors at the S&P 500 Index and created the speculative strategy to compared the results with each other.

Before making an investment, investors collect information as much as they can; so, they try to be in an efficient market. In order for this to happen, they evaluate the internal and external market efficiency; the internal efficient market is when brokers and dealers compete with each other in a fair way for a low transaction cost and the external efficient market is when new information is spread rapidly, allowing each securities price to adjust immediately (Sharpe, Alexander, & Bailey, 1999). This is with the intention of having an equilibrium on the market. It is useful for investors to evaluate the external and internal market efficiency in order to do a good investment by the public or private information the firms have (Fazzari, Hubbard, & Petersen, 1987). But it usually never happens due to the asymmetric information.

Asymmetric information is a situation where during a transaction process one of the parts has better information than the other one. This leads to a market failure which alters the market efficiency distribution in goods and assets. This means that the buyer or the seller take advantage of the lack of information that the other part has (Mishkin, 1990); so, this is used as an opportunity to profitable price manipulation. When manipulation occurs liquidity, returns, and volatility are higher for manipulated stocks, even though it seems it should be the other way around (Aggarwal & Wu, 2006).

The reason for this is because the market behaves in a way that if there is a lot of information about an asset, making the value to increase, causing the stock price to fall. This issue reflects on the price of the firm as an uncertain condition at that time making the economy to react negatively (Stiglitz, 1999; Greenwald & Stiglitz, 1990; Grossman, 1981). In other words, if one firm makes a bad or good investment decision it directly affects the utility or the profit of the economy; so asymmetric information or effects should be quantified correctly due to the risk valuation and portfolio diversification strategies (Baruník, Kočenda, & Vácha, 2016). But even though with all the risk, traders will try to use their information in a speculative market to maximize a profit (Bebczuk & Bebczuk, 2003; Auronen, 2003) (Aliber & Kindleberger, 2017; Villarraga, Giraldo, & Agudelo, 2012).

Speculation is an investment of buying or selling stocks or other financial transactions with the expectation of gaining a profit with the risk of losing. Speculators provide liquid markets and are good for making a market efficient. Without speculators, the buyers and sellers would not accomplish any profit in the investment causing risk to increase. Speculation can increase volatility too (Shimko, 1994), creating inflation in the economy with the results of a financial crisis (Bartram, 2017). Speculation is used in derivative markets such as future and option markets. This is because derivative markets tend to be more liquid, the transaction costs are lower, is easier to speculate on these markets, and participants can achieve risk return trade-offs (Alizadeh

& Nomikos, 2009). Speculating in the option market is more profitable than buying directly the stock, but it could give a large loss too; but with option strategy if the investment goes wrong, the speculator's loss is limited to the amount paid for the options (Hull, 2003).

Options are financial contracts which give their holder flexibility; they give the right, not the obligation, to buy or sell an asset and the choice of exercise or not this right. There are two types of options call and put (Rossi, 2013) (Bryan & Rafferty, 2005). A call option gives the right to buy and the put option gives the right to sell an asset at a certain time and price. Options can be either American or European options. The difference of these two is that European can be exercise only on the expiration date and American can be exercise any time (Hull, 2003). These options can be traded in many ways like by stock, currencies, stock indices and futures. On this paper we will use the underlying assets of the index options which are the S&P 500 Index, one of the most popular exchange-traded contracts in the United States, which is a European option.

Choosing spread trading strategies gives more opportunity for taking positions in two or more options of the same type. The option spreads allow to exploit expected changes in either the price of the underlying asset, its volatility, and/or the time to expiration while minimizing their exposure to risk (Chaput & Ederington, 2003). There are different kinds of spread like bull, bear, box, butterfly, calendar, diagonal, and combinations of strangle, straddle, strips and straps. The ones that are necessary to comprehend this research are bull, bear and box spreads (Hull, 2003).

A bull spread is created by buying a European call option on a stock with a certain strike price and selling a European call option on the same stock with a higher strike price. The expiration date is the same for both options. When this spread is created from calls, it always requires an initial investment. Therefore, when using this strategy, the call price will decrease as the strike price will increases (Hull, 2003)

## 2.2 Problem statement

Usually we find in the literature (non-academic) the belief that financial derivatives are dangerous. Some theories affirm that Market this efficient so that it is impossible to beat it (Fama & Laffer, 1971; Malkiel & Fama, 1970). There is no sense to believe it, the market is full of a asymmetries since the participants have different information and resources, or that portfolio managers will never reveal their strategies to obtain a profit (Aragonés & Mascareñas, 1994). So, in this research we planned to explode that asymmetries to obtain a profit with no risk.

## 2.3 Methodology

To obtain a profit from the asymmetries we will use a combination of a bull spread with a bear spread, it will permit us to develop a box spread, and in that point, it does not matter if the price of the stock goes up or down, the return is guaranteed. If we define  $S_0$  like the spot price an  $K$  like the exercise price, and  $S_T$  represent the spot price in the time  $T$ , the Bull spread, the Bear spread and the Box spread can be built as it is showed in the table 1, 2 and 3 respectively.

**Table 1:** Payoff of Bull Spread with Call Options.

Stock Price	Payoff from long call option	Payoff from short call option	Total Payoff
$S_T \leq K_1$	0	0	0
$K_1 < S_T < K_2$	$S_T - K_1$	0	$S_T - K_1$
$S_T \geq K_2$	$S_T - K_1$	$-(S_T - K_2)$	$K_2 - K_1$

Source: Hull (2017)

**Table 2:** Payoff of a Bear Spread with put options.

Stock price range	Payoff from long put option	Payoff from short put option	Total Payoff
$S_T \leq K_1$	$K_2 - S_T$	$-(K_1 - S_T)$	$K_2 - K_1$
$K_1 < S_T < K_2$	$K_2 - S_T$	0	$K_2 - S_T$
$S_T \geq K_2$	0	0	0

Source: Hull (2017)

**Table 3:** Payoff of Box Spread.

Stock price range	Payoff from bull call spread	Payoff from bear put spread	Total Payoff
$S_T \leq K_1$	0	$K_2 - K_1$	$K_2 - K_1$
$K_1 < S_T < K_2$	$S_T - K_1$	$K_2 - S_T$	$K_2 - K_1$
$S_T \geq K_2$	$K_2 - K_1$	0	$K_2 - K_1$

Source: Hull (2017)

The sample of stocks selected that belong to health care, industrial, IT and communication services sectors are showed in table 4.

**Table 4:** Stocks' name and symbol from Health Care, Industrial, Information and Technology and Communication Services' Sectors.

Health Care		Industrials		Information Technology		Communication Services	
Name	Symbol	Name	Symbol	Name	Symbol	Name	Symbol
Nektar Therapeutics	NKTR	United Rentals	URI	ADV Micro Devices	ADM	Dish Network Corp	DISH
Baxter International	BAX	Flour Corp	FLR	Nvidia Corp	NVDA	Netflix Inc	NFLX
Align Technology	ALGN	Arconic Inc	ARNC	Ipg Photonics Corp	IPGP	Discovery COMM Inc	DISCK
Perrigo Company	PRGO	American Airlines GP	AAL	Xerox Corp	XRX	Facebook Inc	FB
Celgene Company	CELG	Flowserve Corp	FLS	Alliance Data Systems Corp	ADS	Discovery COMM A	DISCA

(Source: Authors)

The sample of stocks selected that belong to consumer staples, energy and finance sectors are showed in table 5.

**Table 5:** Stocks' name and symbol from Consumer Staples, Energy and Financial Sectors.

Consumer Staples		Energy		Finance	
Name	Symbol	Name	Symbol	Name	Symbol
Conagra Brands Inc	CAG	Devon Energy Corp	DVN	SVB Financial Group	SIVB

Monster Beverage Cp	MNST	Apache Corp	APA	Ameriprise Financial Services	AMP
Coty Inc	COTY	Hess Corp	HES	Lincoln National Corp	LNC
Constellation Brands Inc	STZ	Marathon Oil Corp	MRO	Citigroup Inc	C
Philip Morris International Inc	PM	Noble Energy Inc	NBL	Jefferies Financial Group Inc	JEF
				State Street Corp <sup>7</sup>	STT

(Source: Authors)

## 2.5 Results

After developing several box spreads, we saw that we can get substantial profits, in table 6 it can be appreciated the profit obtained per company and the average in the health care, industrial, IT and communication services respectively.

**Table 6:** Results of the box spread from the Health Care, Industrial, Information Technology and Communication Services' Sectors.

HEALTH CARE		INDUSTRIALS		INFORMATION TECH		COMMUNICATION SERVICES	
STOCK	BOX	STOCK	BOX	STOCK	BOX	STOCK	BOX
NKTR	34.35	URI	37.45	AMD	32.69	DISH	26.35
BAX	25.78	FLR	21.45	NVDA	39.71	NFLX	39.45
ALGN	38.4	ARNC	11.42	IPGP	38.05	DISCK	20.45
PRGO	36.55	AAL	34.63	XRX	14.79	FB	39.51
CELG	35.18	FLS	37.4	ADS	38.95	DISCA	23.85
AVG	34.052	AVG	28.47	AVG	32.838	AVG	29.922

(Source: Authors)

In the same way we develop several box spreads, for consumer staples, energy and financial sector, we can see the results per company and the average per sector in the table 7.

**Table 7:** Results of the box spread from the Consumer Staples, Energy and Financial Sectors.

CONSUMER STAPLES		ENERGY		FINANCIAL	
STOCK	BOX	STOCK	BOX	STOCK	BOX
CAG	15.75	DVN	16.61	SIVB	35.8
MNST	35.7	APA	24.6	AMP	37.35
COTY	20.81	HES	38.32	LNC	38.78
STZ	39.5	MRO	15.62	C	39.22
PM	39.37	NBL	21.85	JEF	30.05
AVG	30.226	AVG	23.4	STT	39.07
				AVG	36.7117

(Source: Authors)

<sup>7</sup> (State Street Corp was included because it had the same beta as Jefferies Financial Group Inc.).

The table above permit us to infer that the U.S stock market in not efficient since it presents a lot of asyemtries. The table 8, displays several things regarding the outcome spreads; first, that it is possible to achieve arbitrage with these stocks; second, the high ineffiency to adjust to the market of these stocks; and finally, even though the financial sector shows the highest average of arbitrage the standar deviation is the lowest; which means that the arbitrage in this sector is more stable; the energy sector has the lowest average and it has a higher standar deviation, which means the window to achieve arbitrage it is one of the highest.

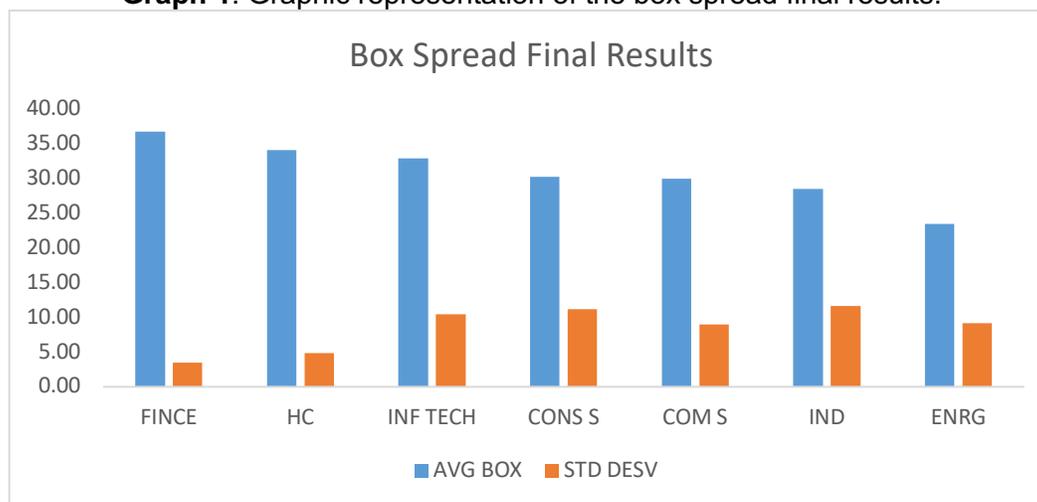
**Table 8:** Comparison of the final results of the sectors.

SECTOR	AVERAGE BOX	STANDARD DESVIATION	VARIATION COEFFICIENT
FINANCE	36.71	3.51	0.10
HEALTH CARE	34.05	4.87	0.14
INFORMATION TECHNOLOGY	32.84	10.46	0.32
CONSUMER STAPLES	30.23	11.16	0.37
COMMUNICATION SERVICE	29.92	8.97	0.30
INDUSTRIAL	28.47	11.60	0.41
ENERGY	23.40	9.13	0.39

(Source: Authors)

We can appreciate the average of the box spread and the standard deviation per sector in the U.S. Economy in the graph 1.

**Graph 1:** Graphic representation of the box spread final results.



(Source: Authors)

### 3. Conclusion

According to the results of this research, we agreed that a high volatility is not a barrier to invest; but, in order to make profits. As well, you have to be aware of the political matters, and the information that affects directly or indirectly the sector you are interested in; an issue for this can

be the asymmetric information, so the investments can be done in a wrong way or in the wrong asset.

In order to achieve a profit, you need to risk on speculative trades that allow you to gain a yield higher than the average. For this reason, we used the box spread to analyze the results of the speculative combination; independently the behavior of the stocks. We can say, that the use of this combination is one of the most efficient of all, because even though the bull or the bear spread could give more arbitrage sometimes, it is hard to occur, and with this model the yield is fixed.

The financial sector gives the higher average of profit, even though the energy and industrial sector have the higher volatility, which is the cause to make even bigger profits.

## References

- Aggarwal, R. K., & Wu, G. (2006). Stock market manipulations. *The Journal of Business*, 79(4), 1915-1953.
- Aliber, R. Z., & Kindleberger, C. P. (2017). *Manias, panics, and crashes: a history of financial crises*: Springer.
- Alizadeh, A., & Nomikos, N. (2009). *Shipping derivatives and risk management*: Springer.
- Aragonés, J. R., & Mascareñas, J. (1994). La eficiencia y el equilibrio en los mercados de capital. *Análisis financiero*, 64, 76-89.
- Auronen, L. (2003). *Asymmetric information: theory and applications*. Paper presented at the Seminar of Strategy and International Business as Helsinki University of Technology.
- Bartram, S. M. (2017). Corporate hedging and speculation with derivatives. *Journal of Corporate Finance*.
- Baruník, J., Kočenda, E., & Vácha, L. (2016). Asymmetric connectedness on the US stock market: Bad and good volatility spillovers. *Journal of Financial Markets*, 27, 55-78.
- Bebczuk, R. N., & Bebczuk, R. N. (2003). *Asymmetric information in financial markets: introduction and applications*: Cambridge University Press.
- Bordo, M. D., & Meissner, C. M. (2012). Does inequality lead to a financial crisis? *Journal of International Money and Finance*, 31(8), 2147-2161.
- Brennan, M., & Kraus, A. (1987). Efficient financing under asymmetric information. *The Journal of Finance*, 42(5), 1225-1243.
- Brennan, M. J., & Copeland, T. E. (1988). Beta changes around stock splits: A note. *The Journal of Finance*, 43(4), 1009-1013.
- Bryan, D., & Rafferty, M. (2005). *Capitalism with derivatives: A political economy of financial derivatives, capital and class*: Springer.
- Chaput, J. S., & Ederington, L. H. (2003). Option spread and combination trading. *The Journal of Derivatives*, 10(4), 70-88.
- Fama, E. F., & Laffer, A. B. (1971). Information and capital markets. *Journal of business*, 289-298.
- Fazzari, S., Hubbard, R. G., & Petersen, B. C. (1987). Financing constraints and corporate investment. In: National Bureau of Economic Research Cambridge, Mass., USA.
- Greenwald, B. C., & Stiglitz, J. E. (1990). *Asymmetric information and the new theory of the firm: Financial constraints and risk behavior*. Retrieved from
- Grossman, S. J. (1981). An introduction to the theory of rational expectations under asymmetric information. *The Review of Economic Studies*, 48(4), 541-559.
- Hull, J. C. (2003). *Options futures and other derivatives*: Pearson Education India.
- Mishkin, F. S. (1990). *Asymmetric information and financial crises: a historical perspective*.
- Ronn, A. G., & Ronn, E. I. (1989). The box spread arbitrage conditions: theory, tests, and investment strategies. *Review of Financial Studies*, 2(1), 91-108.
- Rossi, G. D. (2013). La volatilidad en mercados financieros y de commodities. Un repaso de sus causas y la evidencia reciente. *Invenio*, 16(30), 59-74.

- Sharpe, W. F., Alexander, G. J., & Bailey, J. V. (1999). *Investments*: Prentice Hall.
- Shimko, D. C. (1994). Options on futures spreads: Hedging, speculation, and valuation. *Journal of Futures Markets*, 14(2), 183-213.
- Stiglitz, J. E. (1999). Toward a general theory of wage and price rigidities and economic fluctuations. *American Economic Review*, 89(2), 75-80.
- Stulz, R. M. (2004). Should we fear derivatives? *Journal of Economic Perspectives*, 18(3), 173-192.
- Villarraga, E., Giraldo, S., & Agudelo, D. A. (2012). Asimetría en la información y su efecto en los rendimientos en los mercados accionarios latinoamericanos. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*(50).

## **Generación y análisis de indicadores de medición de la competitividad para Hidalgo del Parral**

Generation and analysis of competitiveness measurement indicators for Hidalgo del Parral

**Yesenia Martínez Fuentes**

Centro Universitario Parral UACH, México

[p227338@uach.mx](mailto:p227338@uach.mx)

**Ileana Armida Rosales Caldera**

Centro Universitario Parral UACH, México

[p319514@uach.mx](mailto:p319514@uach.mx)

**Luis Carlos Corral Alvírez**

Centro Universitario Parral UACH, México

[lccorral@uach.mx](mailto:lccorral@uach.mx)

**Línea temática:** Sustentabilidad & Medio Ambiente, Humanidades & Ciencias Sociales, Negocios, Educación.

---

### **Resumen**

El mundo globalizado les presenta un gran reto a los países, al tratar de conocer el funcionamiento de las variables que influyen en el desarrollo de una economía sana y fortalecida. La participación de las ciudades poco a poco se ha convertido en un elemento crucial para acelerar de manera significativa la adopción de políticas encaminadas en el progreso económico y social. El presente trabajo desarrolla una herramienta de comparación de indicadores de competitividad del IMCO, entre una ciudad en particular y los recabados de ciudades similares, a fin de detectar áreas de oportunidad del municipio bajo escrutinio.

### **Abstract**

The globalized world presents a great challenge to the countries, trying to know the functioning of the variables that influence the development of a healthy and strengthened economy. The participation of cities has gradually become a crucial element to significantly accelerate the adoption of policies aimed at economic and social progress. This paper develops a tool for comparing IMCO competitiveness indicators, between a city and those collected from similar cities, in order to detect areas of opportunity of the municipality under scrutiny.

**Palabras clave:** ciudad, competitividad, progreso, economía

**Key words:** city, competitiveness, developing, Economics

### **1. Introducción**

En la actualidad la competitividad tiene enorme auge en las empresas adoptando el término como parte de su vocabulario diario, y siendo una prioridad dentro de las organizaciones; sin embargo, aunque se cree comprender el concepto y se ésta propagado como una moda, no es sencillo encontrar un acuerdo sobre su significado real y práctico.

De acuerdo con el Índice de Competitividad Urbana (ICU), las 73 ciudades más grandes e importantes de la República, albergan el 63% de la población del país, 73% del PIB y 93% de la

inversión total; además, concentran el 82% de la población con por lo menos educación profesional. Si bien la nación compite de manera macroeconómica con otros países para atraer y mantener talentos e inversión, en el interior, las zonas urbanas más competitivas tienen mayores posibilidades de ofrecer mejores condiciones de vida a sus habitantes.

## **2. Desarrollo**

Suñol (2006), considera que existe una idea generalizada de que la competitividad sólo se logra vía aumento sostenido de la inversión y del grado de apertura comercial a nivel nacional. No obstante, la teoría de la competitividad establece la necesidad de crear factores productivos y de competencias impulsados por los gobiernos; son las autoridades de los 3 niveles de gobierno quienes deben trabajar para asegurar que las ciudades tengan los elementos necesarios para construir lugares realmente competitivos en todas sus dimensiones.

### **2.1 Marco teórico**

La teoría clásica del comercio de Adam Smith señala que las ventajas absolutas dependen de la minimización de costos absolutos, a fin de ver maximizado su beneficio y por consecuencia, obtener un crecimiento de la producción a nivel internacional. Por su parte, David Ricardo desarrolló su teoría de la ventaja comparativa en la que considera que son los costos relativos y no los absolutos los que coadyuvan a la generación de ventajas entre las naciones. Así mismo, Heckscher-Ohlin postula que los países con mayor abundancia en ciertos factores de producción deben especializarse para adquirir una ventaja comparativa respecto a otro. Las teorías recientes toman como base las ideas clásicas de Smith y Ricardo al adaptar sus conclusiones al comercio, indicando que se pueden crear ventajas comparativas con elementos alternativos.

Michael Porter (1991) señala la importancia de la competitividad en las naciones y su impacto positivo en el bienestar; presenta las bases de la teoría de competitividad actual, indicando que la prosperidad de una nación no sólo depende de las políticas macroeconómicas o instituciones sólidas, sino también de su competitividad basada en la productividad de bienes y servicios.

Lombana y Gutiérrez (2009) señalan dos niveles de análisis para estudiar la competitividad: el nivel macroeconómico donde la unidad de análisis son los países y sus principales indicadores económicos; y el nivel microeconómico las unidades de análisis son los sectores y las empresas quienes figuran en la evaluación de la competitividad..

A nivel mundial ha existido una creciente preocupación por investigar y precisar los requisitos necesarios para elevar la competitividad de los países, las regiones y localidades en lo general, y de las organizaciones y los individuos en particular.

### **2.2 Planteamiento del problema**

En México uno de los organismos que se encarga de medir la competitividad en diferentes niveles es el Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO), quienes definen competitividad urbana como “la capacidad que tiene una ciudad para forjar, atraer y retener talento e inversiones” (p.13). En otras palabras, una ciudad competitiva es una ciudad que logra maximizar la productividad y el bienestar de sus pobladores. El Índice de Competitividad Urbana (ICU) toma únicamente a las 73 ciudades más grandes e importantes de la República Mexicana, dejando de lado a municipios urbanos más pequeños.

Del estado de Chihuahua solamente Ciudad Juárez y Chihuahua figuran en el ICU, para los 65 municipios restantes no existen indicadores que aporten información valiosa sobre la situación actual, por lo cual se genera una metodología para analizar los indicadores de competitividad en Parral, Chihuahua, y al mismo tiempo, compararlos con los de ciudades semejantes en el país, a fin de identificar las áreas potenciales de desarrollo económico y la correcta toma de decisiones.

### 2.3 Método

Se adoptará la metodología empleada por el IMCO, el cual utiliza el Índice de Competitividad Urbana (ICU) en un nivel agregado, el cual se desarrolla de 10 subíndices específicos de competitividad, cada uno con sus respectivos indicadores que brindan información sobre la realidad de las ciudades. Mediante el uso del software estadístico STATA, se alimentan los comandos de búsqueda de las poblaciones con semejanza en el ICU al de Parral, luego entonces se promedian individualmente los indicadores de las poblaciones encontradas, y finalmente se compara este promedio con cada indicador de la ciudad de Parral, identificando así las áreas de mejora de la ciudad.

### 2.4 Resultados

Las ciudades con ICU semejante al de Hidalgo del Parral fueron: Piedras Negras, Coahuila; Tecmán, Colima; Manzanillo, Colima; San Francisco del Rincón, Guanajuato; Tula, Hidalgo; Tehuantepec-Salina Cruz, Oaxaca; Rioverde-Ciudad Fernández, San Luis Potosí y Guaymas, Sonora.

A continuación, en la tabla 1 se presentan el promedio de los resultados por subíndice e indicador de las 8 ciudades semejantes a Parral; los indicadores presentados en la columna de Parral y que se encuentran subrayados, corresponden a las áreas de oportunidad que pueden ser mejoradas por la sociedad y gobierno locales. Los tres asteriscos significan falta de información. Tabla 1. Indicadores de competitividad de Hidalgo del Parral comparado con el promedio de 8 ciudades semejantes.

INDICADOR	MEDICIÓN	PROMEDIO DE 8 CIUDADES	HIDALGO DEL PARRAL
Sistema de derecho confiable y objetivo	Ejecución de contratos (Días)	323	<u>258</u>
	# notarios (por cada 100mil de PEA)	10	<u>2</u>
	% personas reportan sentirse seguros	47%	<u>38.90%</u>
Manejo sustentable del medio ambiente	Disposición adecuada de residuos (% Viviendas)	1	***
	Aprovechamiento o quema de biogás en rellenos sanitarios		<u>No</u>
	Separación básica de residuos (% viviendas)	0.33	<u>0</u>
	Emergencias ambientales (# reportes)	1	<u>2</u>
	Índice de resiliencia a desastres naturales	90	<u>55</u>
	# declaratorias de desastres naturales, últimos 3 años	1	<u>0</u>
	Intensidad energética en la economía (Kw/h anuales por millón de actividad económica)	11,127	***
	Empresas de limpia certificadas (por cada 100 mil hab.)	2	***
	Índice de gestión de calidad (0-100, más es mejor)	18	***
Sociedad incluyente, preparada y sana	# Espacios culturales (por cada 100 mil hab.)	0.37	<u>0.1</u>
	# Universidades de calidad (Top 300 LATAM)	0	<u>0</u>
	Empresa socialmente responsable (# certificaciones por cada 10 mil)	0	<u>0</u>
	Diferencias de género en la fuerza laboral (%diferencial al 50% de PEA que son mujeres)	0.11	<u>0.02</u>
	Equidad salarial (Dif promedio entre hombre mujer)	0.18	<u>0.58</u>

	Personas por debajo de la línea de bienestar (% PEA)	0.12	<u>0.26</u>
	Tasa de suicidios (Por cada 100 mil hab)	4.61	<u>11</u>
Sistema político estable y funcional	% Casillas anuladas	0.01	<u>0.05</u>
	Agresiones a periodistas (# ataques)	0	<u>3.000</u>
	Percepción de corrupción estatal en las zonas urbanas (% mayores 18 años considera prácticas corruptas del gobierno frecuentes y muy frecuentes)	0.47	<u>0.874</u>
Gobiernos eficientes y eficaces Mercado de factores	Ingresos propios (% de los ingresos totales)	0.24	<u>0.001</u>
	Nuevas Viviendas verticales (% viviendas vigentes)	0.09	<u>0.000</u>
	Nuevas viviendas intraurbanas (en U1 y U2 (como % de las viviendas vigentes)	0.4	<u>0.000</u>
	Densidad poblacional (Personas por hectárea)	42	<u>56.920</u>
	Producto medio del trabajo (\$ mx/hr trabajada)	\$ 238.00	<u>\$ 146.20</u>
Gobiernos eficientes y eficaces	% Población ocupada sin ingresos	0.16	<u>0.16</u>
	Jornadas laborales muy largas (% Pob. Ocupada trabaja más 48hrs.)	0.34	<u>0.44</u>
	Migrantes (nal y ext) con educación superior (% personas 25 años o más)	0.04	<u>0</u>
	% Empresas con más de 10 empleados	0.07	<u>0</u>
Economía estable	Crecimiento del PIB estatal (Promedio anual estatal 2006-2014)	0.03	<u>0.025</u>

Fuente: Elaboración propia con datos del IMCO (2018)

## 2.5 Discusión

Hidalgo del Parral posee rubros dentro de los siete principales indicadores, en los que debe mejorar, como: la percepción de la seguridad pública es muy baja comparado con otras ciudades, en el municipio y en el estado abunda la incertidumbre por los hechos delictivos que suceden diariamente, los espacios culturales son escasos e impactan en la selección de un destino turístico por parte de un visitante al no encontrar un abanico de opciones que visitar, asimismo no existe equidad salarial entre hombres y mujeres son los varones quienes tienen mayores percepciones que las mujeres, las personas debajo de la línea de bienestar representan un alto porcentaje de la población y la tasa de suicidios también es alarmante. La percepción de la corrupción, el desempleo y los salarios por hora son un problema persistente que limita la atracción de talento a la ciudad y promueve la migración de los ciudadanos hacia otros sitios en su búsqueda de mejores oportunidades de crecimiento personal.

## 3. Conclusiones

El análisis de las condiciones específicas de competitividad de las ciudades del país ayuda a éstas y a sus gobiernos a la toma y ejecución de decisiones con base en datos y análisis estadísticos que permitan reconocer los rubros en que se está construyendo un camino de éxito y en los cuales, es posible encontrar fallas, áreas de oportunidad y de mejora, las cuales al ser modificadas logren conducir a la atracción del talento y la inversión que ciudades similares poseen.

## Referencias

Bernanke, B.. (2004). Macroeconomía. USA: Prentice Hall.

- Guillermo, S., & García, I. (2015). Índice de Competitividad Municipal 2013: Metodología para su construcción basada en Análisis Factorial y su aplicación en municipios urbanos en México. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 20, 112-153.
- Glaeser, E.. (2015). Triumph of the city: how our greatest invention make us richer, smarter, greener, healthier and happier. Mayo 20, 2019, de Roma Tre University Sitio web: <https://www.centrorossidoria.it/wp-content/uploads/2016/01/Triumph-of-the-City.-How-Our-Greatest-Invention-Makes-Us-Richer-Smarter-Greener-Healthier-and-Happier.pdf>
- Huber, G & Mungaray, A. (2017). Los índices de competitividad en México. *Gestión y política pública*, 26(1), 167-218. Recuperado en 20 de mayo de 2019, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-10792017000100167&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792017000100167&lng=es&tlng=es)
- IMCO (2018). Memorándum para el presidente. Recuperado en 20 de mayo de 2019, <http://api.imco.org.mx/release/latest/vendor/imco/indices-api/documentos/Competitividad/Índice%20de%20Competitividad%20Internacional/2017%20Memorándum%20para%20el%20presidente%20%282018-2024%29/Documentos%20de%20resultados/2017%20ICI%20Libro%20completo%20-%20Memorándum%20para%20el%20Presidente.pdf>
- Mazza, J. y Parga M., (1999). A regional strategy for business growth through non-financial services: the case of Nueva Vizcaya, Mexico
- Mankiw, G. (2006). *Macroeconomía*. 6ta edición. Barcelona: Antoni Bosch Editor
- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad*, XXXI (2), 179-198.

## **Panorama del Sector Apícola del Estado de Chihuahua: Análisis de Tendencias para el Periodo de 2006 a 2016**

Beekeeping Sector Outlook of the State of Chihuahua:  
Trends Analysis for the Period from 2006 to 2016

### **Juan Carlos Gómez Cano**

Universidad Autónoma de Chihuahua, México  
[a292644@uach.mx](mailto:a292644@uach.mx)

### **Jesús Manuel Palma Ruiz**

Universidad Autónoma de Chihuahua, México  
[jmpalma@uach.mx](mailto:jmpalma@uach.mx)

### **Omar Elier Varela Faudoa**

Universidad Autónoma de Chihuahua, México  
[ovarela@uach.mx](mailto:ovarela@uach.mx)

**Línea temática:** Negocios

---

### **Resumen**

La presente investigación muestra el panorama del sector apícola del estado de Chihuahua, México para el periodo de 2006 a 2016, contextualizando acerca de la situación actual de las abejas y la relevancia que éstas tienen para el sistema económico de la región. Con base en principios de teorías económicas, se plantean y explican las hipótesis del trabajo. Con ello se justifica el desarrollo de un estudio empírico, conformado por un análisis estadístico de las tendencias de algunas variables económicas y técnicas relacionadas con la apicultura, para conocer cómo se han visto afectadas tanto el precio como la producción de miel. Lo anterior permite generar conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones y proyectos a favor de la preservación de las diversas especies de abejas y polinizadores en general.

**Palabras clave:** Abeja, Apicultura, Miel, Chihuahua

### **Abstract**

This research shows the outlook of the beekeeping sector of the state of Chihuahua, Mexico for the period from 2006 to 2016, contextualizing about the current situation of bees and the relevance they have for the economic system of the region. Based on principles of economic theories, the hypotheses of the study are raised and explained. This justifies the development of an empirical study, consisting of a statistical analysis of the trends of some economic and technical variables related to beekeeping, to know how both the price and the production of honey have been affected. This allows to generate conclusions and recommendations for future research and projects in favor of the preservation of the various species of bees and pollinators in general.

**Keywords:** Bee, Beekeeping, Honey, Chihuahua

### **1. Introducción**

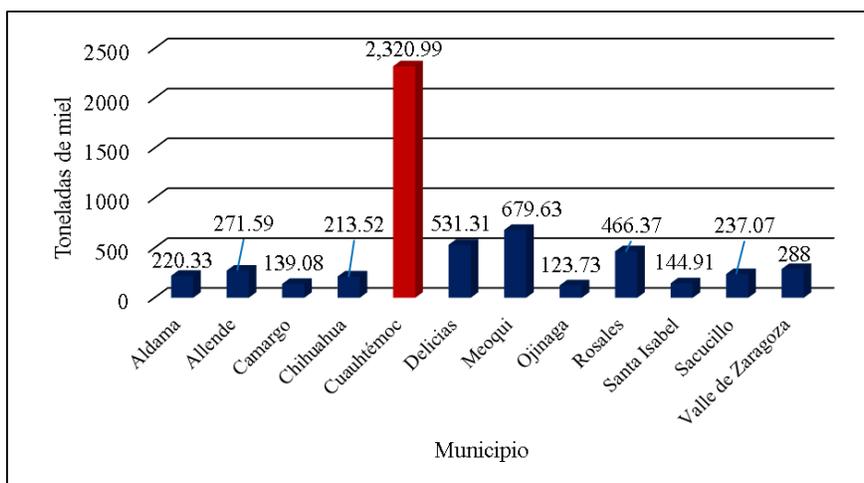
La presente investigación tiene como finalidad explicar cuál es el panorama de la producción de miel de abeja en el estado de Chihuahua, mediante una contextualización acerca de la importancia de las abejas y la apicultura para el medio ambiente y la economía. Para ello se realizó una revisión de literatura que permitió fundamentar los antecedentes al problema de

investigación, así como justificar el desarrollo de la misma y generar hipótesis respaldadas en principios económicos y en características básicas del ramo apícola. Es de resaltar que, dentro del mercado internacional, México destaca cuanto a su nivel de productividad de miel, ocupando el tercer lugar en el Continente Americano y el sexto lugar a nivel mundial (Magaña Magaña, Tavera Cortés, Salazar Barrientos, y Sanginés García, 2016). En lo correspondiente al mercado nacional, durante el periodo de 2006 a 2016, fue Yucatán la entidad que obtuvo un mayor valor monetario de su producción, seguido por Jalisco, Campeche, Veracruz, y Chiapas, mientras que el estado de Chihuahua se ubicó en la posición decimonovena en ese mismo indicador y ocupó la posición número quince nacional en cuanto al número de colmenas registrado (SIACON, 2016).

## 2. Desarrollo

En mayo de 2019, se llevó a cabo en el estado el XXVI Congreso Internacional de Actualización Apícola contando con la participación de expositores y apicultores nacionales e internacionales, y se destacó el interés y la preocupación por la preservación de las abejas. También se reconoció a Chihuahua por la venta de abeja reina comercializada en todo el país (Gobierno del Estado de Chihuahua, 2019). El estado obtuvo de 2006 a 2016 una producción superior a 6,200 toneladas de miel, generando ganancias superiores a los 230 millones de pesos (SIACON, 2016); lo cual, si bien es significativo, pese a la participación estatal en este sector, la aportación a nivel nacional en dicho periodo fue únicamente del 1.09%. Sin embargo, si bien este estado no ha destacado como un importante productor de miel, si lo ha hecho en otros rubros relacionados con la apicultura y el sector agropecuario en general.

De acuerdo con la Secretaría de Desarrollo Rural citada por Notimex (2019), Chihuahua es el principal productor a nivel nacional de algunos cultivos que involucran la intervención de las abejas y demás polinizadores, tales como alfalfa verde, algodón hueso, y manzana, con una aportación nacional del 22.7, 70.2, y 82.5 por ciento respectivamente. Además, en Chihuahua se localiza uno de los dos criaderos nacionales certificados de abejas reina progenitoras que se venden a otros estados para mantener controlada la africanización y para incrementar la producción, exportando alrededor de 18,000 abejas cada año (Sonoran Business Sensor, 2013). Para complementar dicha información, es posible hacer una comparación correspondiente a la producción de miel de los 12 municipios de Chihuahua, cuya información está completa para el periodo de 2006 a 2016, los cuales pueden apreciarse a continuación en la Gráfica 1.



**Gráfica 1. Producción de Miel en los Municipios de Chihuahua de 2006 a 2016**  
Fuente: Elaboración propia con información del SIACON (2016)

El principal productor de la muestra es el municipio de Cuauhtémoc, con una producción total al final del periodo de 2,320.99 toneladas de miel, con un promedio anual de 211 toneladas, produciendo el 37.4% del total estatal. Es de resaltar también que en dicho municipio se encuentra un apiario certificado de abeja reina (SAGARPA, 2015). Puede observarse que ningún otro municipio tuvo en este periodo una producción de miel cercana a la de Cuauhtémoc, aunque si destacan también los municipios de Meoqui, Delicias, y Rosales.

## **2.1 Marco teórico**

Las principales teorías relacionadas con el análisis de esta investigación parten de las ideas de algunos economistas de las escuelas Clásica y Neoclásica. En lo correspondiente a los clásicos, se tiene por un lado que, Adam Smith aportó ideas sobre los rendimientos crecientes a escala, impulsores de la Teoría de las Economías de Escala (Ricoy, 2005). Esta teoría aplicada a la producción apícola, propone que, a mayor número de colmenas, es decir, un aumento en el factor trabajo, la producción de miel tenderá a ser mayor. Por otro lado, aportes de Jean Baptiste Say tienen relación con la Ley de Oferta y Demanda, planteando en su ley que toda oferta crea su propia demanda (Del Barrio Vásquez, 2015). Por su parte, economistas neoclásicos como Alfred Marshall y León Walras desarrollaron también este tema, aportando el primero con la Tijera Marshalliana que ambas variables tienen la misma importancia, y el segundo añadiendo más de una mercancía al modelo (Ballesteros Llopart, 2012).

En general, la teoría microeconómica propuesta por Marshall (1920) prevé el descenso de los precios e incremento de cantidad consumida de miel en caso de que se integren más firmas en el mercado, por otro lado, el incremento en el ingreso agregado, y la creciente preferencia de bienes orgánicos, incrementa la demanda de este producto, por lo que se esperaría, según la demanda Marshalliana, un incremento tanto en las ventas como en el precio. Dado que se debe realizar un estudio más profundo para determinar el impacto del movimiento de oferta y demanda con mayor precisión, únicamente es posible asegurar que las fuerzas de estos determinantes terminarían compensando parcialmente el ajuste de precio lo que daría como resultado un claro incremento en el consumo global de miel en los próximos años por efecto de mercado (Nicholson, 2008). De esta manera es posible destacar la relevancia de esta ley para el sector apícola, donde pudiese esperarse que, al haber un incremento en la producción de miel, es decir, una mayor oferta, el precio de la misma tienda a disminuir.

## **2.2 Planteamiento del problema**

La pretensión de este estudio es conocer cuáles han sido las variaciones en las tendencias de la producción de miel de abeja para el estado de Chihuahua frente al precio de la misma, y el número de colmenas registrado, para conocer si efectivamente ocurrió lo planteado por las teorías económicas. Por lo tanto, las hipótesis de la presente investigación plantean lo siguiente:

H1: A mayor número de colmenas, la producción de miel tiende a aumentar y viceversa.

H2: Al haber un incremento en la producción de miel, el precio tiende a disminuir, o bien, a elevarse cuando hay una caída en la producción.

## **2.3 Método**

La metodología utilizada en la presente investigación, es un estudio empírico conformado por un análisis de tendencias, el cual se realizó para el periodo que comprende de 2006 a 2016, con una periodicidad anual para el estado de Chihuahua, y se comparan las variables de producción de miel de abeja cuantificada en kilogramos, valor monetario de la misma en pesos mexicanos, y número de colmenas registrado. Cabe mencionar que los datos fueron obtenidos del Sistema de Información Agroalimentaria de Consulta (SIACON), y los indicadores estadísticos para

contrastar las hipótesis con los resultados, fueron la ecuación y línea de tendencia, el coeficiente de determinación o  $R^2$ , y el comportamiento de cada variable. Se entiende por tanto, un análisis de tendencias como el proceso de organizar la información de diversas variables, y cuantificarla para detectar el comportamiento de los datos en cuestión (Castellanos Domínguez, Fúquene Montañez, y Ramírez Martínez, 2011). A su vez, el coeficiente de determinación mide la bondad de ajuste de un modelo, y determina en qué porcentaje la varianza de la variable dependiente es explicada por la o las variables independientes, y el número resultante puede ser bueno de 0.5 a 0.85, regular de 0.4 a 0.5, o malo siendo inferior a 0.4 (Rojo Abuín, 2007). Por último, las líneas de tendencia pueden presentar una pendiente negativa o positiva, según haya sido el comportamiento de cada variable en el periodo analizado.

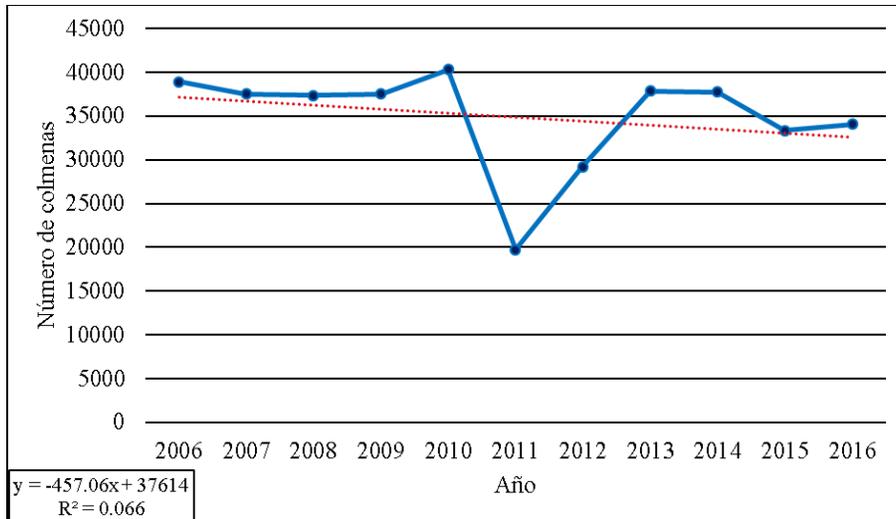
En lo correspondiente a las variables en análisis de la presente sección, se presentan a continuación en la Tabla 1, con la finalidad de presentar los datos de donde se obtuvieron las gráficas posteriores.

Año	Miel (Kg)	Valor de la miel (MXN)	No. De Colmenas
2006	646,370.00	\$17,276,030.00	38,902.00
2007	517,620.00	\$14,239,640.00	37,539.00
2008	569,620.00	\$14,967,650.00	37,377.00
2009	580,700.00	\$19,247,250.00	37,526.00
2010	611,940.00	\$21,632,450.00	40,292.00
2011	238,000.00	\$ 9,122,500.00	19,723.00
2012	378,630.00	\$ 15,491,670.00	29,200.00
2013	688,260.00	\$ 31,911,490.00	37,869.00
2014	680,380.00	\$ 30,424,580.00	37,775.00
2015	583,000.00	\$ 25,249,750.00	33,324.00
2016	709,100.00	\$ 30,684,760.00	34,061.00

**Tabla 3. Producción de Miel en el Estado de Chihuahua y Demás Variables Relacionadas**  
Fuente: Elaboración propia con información del SIACON (2016)

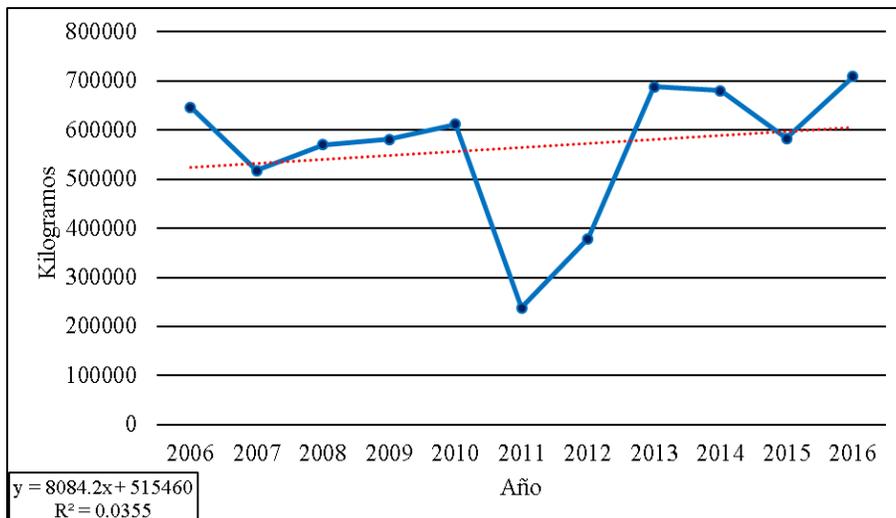
## 2.4 Resultados

En primera instancia, es posible observar en la Gráfica 2, además de la ecuación y línea de tendencia negativas, que el número de colmenas presentó un coeficiente de determinación bajo de 0.066, probablemente a causa de la fuerte pérdida de colmenas que se dio de 2010 a 2011. Al ser esta caída del 51.05% mucho mayor que las demás de esta variable en el periodo analizado, pasando de hecho del punto máximo con 40,292 colmenas al punto mínimo con 19,723 es posible que una externalidad afectase a las abejas. De hecho, 2011 fue el año en que las tres variables relacionadas con la miel, llegaron a su punto mínimo. Es importante destacar que la pérdida de colmenas en 2011 afectó indiscutiblemente a las demás variables, y de hecho, en dicho año se emitió una declaratoria de desastre natural en el estado de Chihuahua a través de SAGARPA, publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF), a causa de la helada ocurrida en febrero de 2011 (Rivera Rodríguez, 2011).

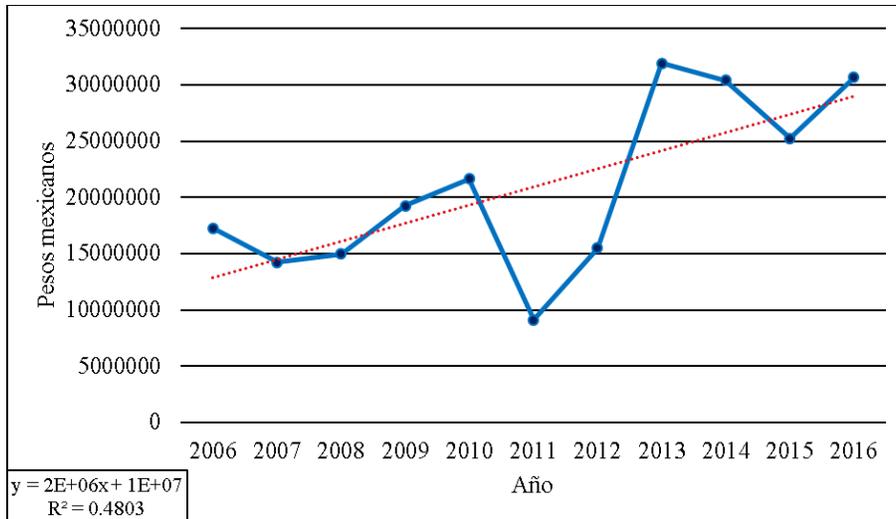


**Gráfica 2 Número de Colmenas en el Estado de Chihuahua**  
**Fuente: Elaboración propia con información del SIACON (2016)**

Según la Gráfica 3, la producción de miel tuvo una  $R^2$  baja de 0.0355, probablemente a causa del drástico rompimiento en el comportamiento que significó la caída del 61.10% de 2010 a 2011, incluso mayor en porcentaje a la del número de colmenas para el mismo periodo. Por otro lado, el volumen de producción de miel tuvo un incremento de 2015 a 2016, alcanzando su punto máximo de 709,100 kilogramos. En contraste, es relevante la comparación del volumen con el precio, por lo que se presenta también la tendencia de dicha variable en la Gráfica 4, donde se aprecia la variación que tuvo de 2006 a 2016 el valor total de la producción de miel. La ecuación y la línea de tendencia de esta variable son también positivas, y el coeficiente de determinación de 0.4803 es moderado, insinuando que la variación que hubo en el valor de la producción fue más débil que la del volumen de producción, y el factor temporal explicó mejor el comportamiento de esta variable.



**Gráfica 3. Producción de Miel en el Estado de Chihuahua**  
**Fuente: Elaboración propia con información del SIACON (2016)**



**Gráfica 4. Valor de la Miel en el Estado de Chihuahua**  
**Fuente: Elaboración propia con información del SIACON (2016)**

## 2.5 Discusión

Si bien, la literatura científica relacionada con la estadística de la producción apícola en México es escasa, este trabajo contribuye a la misma con un enfoque en el estado de Chihuahua. En lo correspondiente a las hipótesis planteadas, para el caso del estado de Chihuahua, puede afirmarse que en el periodo de 2006 a 2016, se cumplió lo planteado en la Hipótesis 1 para todos los periodos, con excepción del de 2007 a 2008, en el que pese a existir una caída en el número de colmenas, la producción de miel aumentó, por lo que dicha hipótesis no se rechaza. Sin embargo, respecto al planteamiento de la Hipótesis 2, para el estado de Chihuahua, en todos los años se presentó el mismo comportamiento entre la producción y el precio de la miel, es decir, aumentaron y disminuyeron en los mismos periodos, cada variable en su respectiva magnitud. Con ello es posible decir que la segunda hipótesis planteada se rechaza. Por lo tanto, la producción de miel en Chihuahua cumplió en dicho periodo con los principios económicos de las economías de escala, pero no con los de las leyes de la oferta y demanda, lo cual puede deberse a distintos factores no contemplados en el análisis y en los supuestos de dichos planteamientos de la teoría económica.

## 3. Conclusiones

Para realizar estudios estadísticos sobre la apicultura en México, la obtención de datos es una limitante. Diversos estudios en esta temática se han enfocado principalmente en investigaciones que involucran generar datos propios mediante entrevistas o encuestas a apicultores/productores. Si bien, dichos estudios aportan valor, es necesario desarrollar análisis estadísticos y econométricos e impulsar la generación de bases de datos a nivel nacional. En esto destaca la importancia del presente trabajo, en el que se desarrolló un análisis que permite conocer el panorama actual de la producción apícola en el estado de Chihuahua, que si bien, no destaca como principal productor de miel, si lo hace en rubros fuertemente vinculados con la apicultura. Con ello se resalta la importancia tanto del sector público como el privado para converger en el desarrollo de la producción apícola estatal, y que la investigación relacionada con el sector puede contribuir a mejorar la producción y los proyectos de la región. Por esta razón, este trabajo puede servir como base para futuras investigaciones, y proyectos enfocados a la preservación de las abejas y demás polinizadores.

## Referencias

- Ballesteros Llopart, J. (2012). Escuela Neoclásica, Valores y Derechos. *Cuadernos Electrónicos de Filosofía del Derecho (CEFD)*, 26(26), 250–267. Recuperado de <http://ojs.uv.es/index.php/CEFD/article/view/1996/1566>
- Castellanos Domínguez, O. F., Fúquene Montañez, A. M., y Ramírez Martínez, D. C. (2011). *Análisis de Tendencias: de la Información hacia la Innovación* (Universidad Nacional de Colombia, ed.). Recuperado de [http://bdigital.unal.edu.co/3564/1/ANALISIS\\_DE\\_TENDENCIAS\\_MAYO\\_7.pdf](http://bdigital.unal.edu.co/3564/1/ANALISIS_DE_TENDENCIAS_MAYO_7.pdf)
- Del Barrio Vásquez, D. (2015). Teorías de Ciclos Económicos a través de Ley de Say. *Revista Políticas Públicas*, 8(1), 16. Recuperado de <http://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/politicas/article/viewFile/2183/2032#>
- Gobierno del Estado de Chihuahua. (2019, mayo 23). Reúne Chihuahua a Expertos de todo el Mundo en XXVI Congreso Internacional de Actualización Apícola. *Chihuahua.gob.mx*. Recuperado de <http://chihuahua.gob.mx/contenidos/reune-chihuahua-expertos-de-todo-el-mundo-en-xxvi-congreso-internacional-de-actualizacion>
- Magaña Magaña, M. A., Tavera Cortés, M. E., Salazar Barrientos, L. L., y Sanginés García, J. R. (2016). Productividad de la Apicultura en México y su Impacto Sobre la Rentabilidad. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 7(5), 1103–1115. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=263146723011>
- Marshall, A. Principles of Economics, 8a. ed., Crowell-Collier and Macmillan, Nueva York, 1920, libro 5, caps. 1, 2 y 3. *Desarrollo clásico del mecanismo de la oferta y la demanda*.
- Nicholson, W. (2008). Teoría microeconómica: Principios y aplicaciones. Novena edición. *Cengage Learning, Mexico P.*
- Notimex. (2019, marzo 1). Chihuahua es Líder Nacional en el Cultivo de 10 Productos. *Excélsior*. Recuperado de <https://www.excelsior.com.mx/nacional/chihuahua-es-lider-nacional-en-el-cultivo-de-10-productos/1299403#view-3>
- Ricoy, C. J. (2005). La Teoría del Crecimiento Económico de Adam Smith. *Economía y Desarrollo*, 138, 11–47. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541308001.pdf>
- Rivera Rodríguez, I. (2011). Declaratoria de Helada en Chihuahua. *DOF: Diario Oficial de la Federación*, 16–18. Recuperado de [http://sagarpa.gob.mx/normateca/NormatividadHistorica/declaratoria\\_helada\\_Chihuahua.pdf](http://sagarpa.gob.mx/normateca/NormatividadHistorica/declaratoria_helada_Chihuahua.pdf)
- Rojo Abuín, J. M. (2007). Regresión Lineal Múltiple. *Laboratorio de Estadística*, (10), 32. Recuperado de [http://humanidades.cchs.csic.es/cchs/web\\_UAE/tutoriales/PDF/Regresion\\_lineal\\_multiple\\_3.pdf](http://humanidades.cchs.csic.es/cchs/web_UAE/tutoriales/PDF/Regresion_lineal_multiple_3.pdf)
- SAGARPA. (2015). Programa Nacional para el Control de la Abeja Africana. *Coordinación General de Ganadería de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)*, 01(735), 7. Recuperado de [http://www.sagarpa.mx/ganaderia/Documents/2015/APICULTURA/Criaderos\\_Certificados\\_30\\_sep\\_15.pdf](http://www.sagarpa.mx/ganaderia/Documents/2015/APICULTURA/Criaderos_Certificados_30_sep_15.pdf)
- SIACON. (2016). Valor de la Producción Nacional Agropecuaria y Pesquera 2016. Recuperado de Sistema de Información Agroalimentaria de Consulta website: <https://www.gob.mx/siap/documentos/siacon-ng-161430>
- Sonoran Business Sensor. (2013). Exporta Chihuahua unas 18 mil Abejas Cada Año. Recuperado de Pulso Económico Noroeste website: <http://www.sonoranbusinesssensor.com/2013/03/apicultura-exporta-chihuahua-unas-18.html>

## **Costo de oportunidad que genera la aversión al riesgo entre renta fija y renta variable**

Opportunity cost generated by risk aversion between fixed income and equity

### **Jessica Martínez Meza**

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México

[al147463@alumnos.uacj.mx](mailto:al147463@alumnos.uacj.mx)

### **Abram Alejandro Delgado Rivera**

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México,

[147123alejandror@gmail.com](mailto:147123alejandror@gmail.com)

### **Sergio Ignacio Villalba Villalba**

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México

[sergio.villalba@uacj.mx](mailto:sergio.villalba@uacj.mx)

**Línea temática:** Negocios

---

### **Resumen**

En México existe un bajo porcentaje de personas que invierten en el mercado bursátil, algunas de las razones que limita a las personas a invertir es la aversión al riesgo y la falta de educación financiera; además de que gran parte de la población desconoce su funcionamiento y los beneficios que brinda, en el mejor de los casos, prefieren mantenerse con los productos bancarios tradicionales o gubernamentales, respecto a instrumentos más rentables. En la presente investigación se hace la comparación de las tasas de rendimiento los CETES a 28 días y BONDES a 5 años, esta cartera de deuda se compara contra un portafolio con acciones lo cual representa un costo de oportunidad entre dos tipos de inversión. Para el análisis de la cartera se utiliza la teoría moderna de portafolio, el modelo de valuación de activos de capital (CAPM) y finalmente se optimiza el rendimiento en función del riesgo de la cartera a través de cálculo vectorial. En los resultados se encontró que al invertir en bonos tiene un costo de oportunidad de 32.87%. El valor del rendimiento de la cartera representó 9 veces el valor de la inversión en deuda..

**Palabras clave:** Riesgo, aversión, portafolio, costo de oportunidad.

### **1. Introducción**

En México, solo el 2.2% invierte en instrumentos de capital, mientras que en instrumentos de deuda (bonos, cetes, etc.) un 2.2% (Zapata y Cáceres, 2007), eso implica un total del 4.4% que representa el porcentaje de población mexicana que invierte en la Bolsa Mexicana de Valores, este porcentaje tan bajo se debe a diversos factores, entre ellos se encuentra la ineficiente educación financiera en México, el temor al riesgo y la falta de paciencia de invertir a largo plazo, esto debido a que las inversiones en instrumentos de capital no genera altos rendimientos a corto plazo. Según Arenas (2019), dice que “El mexicano tiene aversión al largo plazo, al momento de invertir”. A la gente no le gusta escuchar que sus inversiones deben estar a más de tres años, prefieren castigar el rendimiento con tal de que sea corto plazo” (Calixto, 2019).

“*The Prospect Theory*”, publicada en la revista de econométrica en el año de 1979. Publicó un descubrimiento donde describen que el comportamiento de los individuos en situaciones bajo incertidumbre era totalmente irracional e inconsistente al involucrar situaciones económicas (Fernández, Ladrón & Madrid, 2017).

## 2. Desarrollo

### 2.1 Marco teórico

La aversión al riesgo es una parte sumamente importante al momento de invertir, Gitman & Zutter (2012) lo definen como "la actitud del inversionista que exige un rendimiento mayor como compensación por el incremento del riesgo". Fernández, Ladrón y Madrid (2017) citan a Kahneman (1982) el cual dice que "La aversión a las pérdidas nos habla de la manera en cómo el hombre tiene miedo a correr un riesgo para obtener un beneficio y prefiere resultados negativos seguros que apostar por una mejora incondicional. En lo que respecta a la edad, los más jóvenes y los de mayor edad tienen una mayor aversión al riesgo que los individuos de mediana edad, en los más jóvenes va correlacionado con la educación, la aversión al riesgo decrece a medida que aumenta el nivel educativo y no sólo si se alcanzan los estudios superiores (Mora & Ferrá, 2008).

Un primer paso para determinar el nivel de riesgo y rendimiento de las carteras se basa en el trabajo de Teoría moderna de portafolio (Markowitz, 1952) el cual analiza los efectos de la diversificación con activos correlacionados; además, se complementa con el modelo de valuación de activos de capital (CAPM) propuesto por Sharpe (1963) obteniendo una relación directa entre el rendimiento del título con el rendimiento del mercado.

Una característica fundamental del modelo es la incorporación del concepto de conducta racional del inversor y aversión al riesgo de este. Este comportamiento explica que el inversor prefiere un mayor rendimiento y la preferencia de la cartera con menos riesgo (Rodríguez, Segovia, y Belmont). Como consecuencia, la matriz de varianza-covarianza sería una matriz diagonal, como indica el nombre del modelo, y reduce el número de cálculos para aquellas carteras formadas por numerosos activos (Mendizábal Zubeldia et al., 2002). Sharpe redefinió el rendimiento de cada acción con la ecuación (1):

$$R_i = \alpha_i + \beta_i(R_m) + \varepsilon_i \quad (1)$$

El rendimiento de cada activo  $R_i$  está compuesto por tres parámetros:

- 1) Alfa ( $\alpha$ ) expresa la parte del rendimiento del activo  $i$  que no depende del rendimiento del mercado.
- 2) Beta ( $\beta$ ) representa la pendiente del modelo de mercado de un valor, mide la sensibilidad del rendimiento del activo con respecto al rendimiento del índice de mercado.
- 3) El término aleatorio ( $\varepsilon_i$ ) representa la rentabilidad dada por factores que no se contemplan en el modelo. Conocido como el error aleatorio muestra que el modelo de mercado no explica perfectamente los rendimientos del valor (Alexander, Sharpe, Bailey, & Ramos, 2003).

El modelo de Sharpe explica los límites de la diversificación distinguiendo entre el riesgo sistemático, expresado por la beta y que se caracteriza por ser imposible de eliminar, y el riesgo no sistemático del título que indica la parte del riesgo que si se puede eliminar gracias a la diversificación.

EL modelo del CAPM se desarrolla de la siguiente forma:

$$\beta = \frac{Cov(R_i; R_m)}{\sigma_m^2} \quad (2)$$

$$E(R_i)_{anual} = [\alpha + (\beta_i * E(R_m))] \quad (3)$$

$$\sigma^2(R_i) = \beta_i^2 \sigma_m^2 + \sigma_i^2 \quad (4)$$

$$\sigma_p^2 = \beta_p^2 \sigma_m^2 + \sum_{i=1}^N W_i^2 \sigma_i^2 \quad (5)$$

$$R_p = \sum_{i=1}^N W_i R_i \quad (6)$$

La ecuación (2) determina la Beta ( $\beta$ ) del activo y está dada por el cociente de la covarianza de los rendimientos del activo  $i$  ( $R_i$ ) y los rendimientos de mercado ( $R_m$ ), la cual es dividida por la varianza del mercado ( $\sigma^2$ ). El rendimiento esperado de la acción  $E(R_i)$  se calcula como la regresión como se muestra en la ecuación (3), donde  $\alpha$  es la intersección con el eje de la acción,  $\beta_i$  es la pendiente de la acción  $i$ , y  $E(R_m)$  es el rendimiento esperado del mercado. La varianza de los rendimientos se calcula a partir de la ecuación (4) donde  $\beta_i$  es la beta del activo  $i$ ,  $\sigma_m^2$  es la varianza histórica del mercado y  $\sigma_i^2$  es la varianza histórica del activo  $i$ . La varianza de portafolio se calcula con la ecuación (5), donde  $\beta_p^2$  es la Beta general de portafolio,  $\sigma_m^2$  es la varianza histórica del mercado,  $W_i$  es el presupuesto asignado al activo  $i$  en términos porcentuales y  $\sigma_i^2$  es la varianza histórica del activo  $i$ ; el rendimiento de portafolio ( $R_p$ ) se calcula a partir de la ecuación (6) donde  $W_i$  es el presupuesto asignado al activo  $i$  en términos porcentuales y  $R_i$  es el rendimiento histórico del activo  $i$ .

Además, el coeficiente de variación permite visualizar la relación que existe entre el rendimiento y la desviación estándar de cada portafolio, a partir de este último se puede conocer el costo de oportunidad de invertir en renta fija u optar por invertir en renta variable; este es una medida relativa de la variación que siempre se expresa como porcentaje, y que mide la dispersión de los datos con respecto a la media (Levine, Krehbiel, & Berenson, 2014) Se podrá analizar la variación entre el rendimiento y el riesgo de cada portafolio a partir de la ecuación (7):

$$CV = \frac{\sigma}{\mu} \quad (7)$$

Donde  $\sigma$  es la desviación de la cartera y  $\mu$  es el rendimiento esperado de esta última.

### Cálculo del riesgo de portafolio para “N” activos

La proporción del activo  $i$  en un portafolio denotado por  $w_i$ , se requiere que  $\sum w_i = 1$ , si  $w_i > 0$  indica que se compra el activo  $i$ , si  $w_i < 0$  implica que el portafolio mantiene posiciones en corto (short-selling).

Lo anterior se puede escribir en 2 vectores, el vector  $\mathbf{w}$  representa el monto a invertir en cada activo, y el vector  $\mathbf{E}(\mathbf{r})$ , el cual representa el valor esperado de los rendimientos de cada activo (Villalba, 2019):

$$\mathbf{W} = \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ w_3 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} \quad (8)$$

$$\mathbf{E}(\mathbf{r}) = \begin{bmatrix} E(r_1) \\ E(r_2) \\ E(r_3) \\ \vdots \\ E(r_n) \end{bmatrix} \quad (9)$$

Ambos vectores pueden ser transpuestos los cuales se denotan como:  $\mathbf{w}^T$  y  $\mathbf{E}(\mathbf{r})^T$ . El rendimiento del portafolio  $x$  se determina entonces como:

$$E(r_x) = \sum_{i=1}^n w_i E(r_i) \quad (10)$$

matricialmente se reescribe como  $\mathbf{W}^T \mathbf{E}(\mathbf{r}) = E(r)^T \mathbf{W}$  y la varianza de un portafolio  $x$  está dada por:

$$\text{Var}(r_x) = \sum_{i=1}^n (w_i)^2 \text{Var}(r_i) + 2 \sum_{i=1}^n \sum_{j=i+1}^n w_i w_j \text{Cov}(r_i, r_j) \quad (11)$$

Dónde  $\text{Var} = \sigma_{ii}$  y  $\text{Cov} = \sigma_{ij}$ , dado lo anterior la varianza del portafolio  $x$  se reescribe como:

$$\sigma_x^2 = \sum_i \sum_j \mathbf{W}_i \mathbf{W}_j \sigma_{ij} \quad (12)$$

La varianza de portafolio (Merton, 1973) finalmente se obtiene como:

$$\sigma_x^2 = \mathbf{W}^T \cdot \mathbf{S} \cdot \mathbf{W} \quad (13)$$

## 2.2 Planteamiento del problema

De manera histórica el mercado de renta variable siempre a presentado mejor rendimiento en comparación al mercado de renta fija, sin embargo, en México solo el 2.2% de la población invierte en el mercado accionario por falta de cultura financiera, pero sobre todo por la versión al riesgo y por la falta de paciencia, ya que la gran mayoría de los inversionistas mexicanos buscan obtener rendimientos en un corto plazo por no decir inmediato; esto implica un alto costo de oportunidad.

## 2.3 Metodología

Se ha realizado un portafolio de renta variable con 30 empresas de tres índices distintos para obtener una mayor diversificación, tomando los precios históricos de 5 años atrás, iniciando del 01 de octubre del 2013 al 01 de octubre del 2018, se optó hacer el corte en esa fecha, antes de la entrada del actual presidente de México el Licenciado Andrés Manuel López Obrador, pues la política económica y fiscal no han sido atinadas y hay una caída en el IPC que modificaría totalmente el análisis.

Los datos que se utilizaron para el portafolio son cotizaciones mensuales de cierre ajustados obtenidos de Yahoo Finance. Las acciones seleccionadas fueron de manera aleatoria el tamaño de la muestra es en base a lo sugerido por Sharpe (1963), únicamente se optó por hacer una selección de activos de tres índices bursátiles con empresas Blue Chips (alta bursatilidad) para garantizar que existan acciones disponibles a la compra o bien, que se puedan vender fácilmente si se decide retirar en un momento dado. Las acciones que se tomaron según se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1.** Empresas que integran el portafolio de renta variable:

Índice de precios y cotizaciones (S&P/IPC)	Dow Jones Industrial Average (DJI)	NASDAQ Composite (IXIC)
Walmart Inc. (WMT.MX)	Apple Inc. (AAPL)	Tesla, Inc. (TSLA)
Starbucks Corporation (SBUX.MX)	The Goldman Sachs Group, Inc. (GS)	IBERIABANK Corporation (IBKC)
Gruma, S.A.B. de C.V. (GRUMAB.MX)	The Walt Disney Company (DIS)	Farmer Bros. Co. (FARM)
Grupo México, S.A.B. de C.V. (GMEXICOB.MX)	Johnson & Johnson (JNJ)	Exact Sciences Corporation (EXAS)
Grupo Elektra, S.A.B. de C.V. (ELEKTRA.MX)	The Home Depot, Inc (HD)	The First Bancorp, Inc. (FNLC)
Grupo Carso, S.A.B. de C.V. (GCARSOA1.MX)	Microsoft Corporation (MSFT)	Pope Resources, A Delaware Limited Partnership (POPE)
Arca Continental, S.A.B. de C.V (AC.MX)	McDonald's Corporation (MCD)	Cavco Industries, Inc. (CVCO)
Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. (BIMBOA.MX)	NIKE, Inc. (NKE)	
Grupo Cementos de Chihuahua, S.A.B. de C.V.(GCC.MX)	Chevron Corporation (CVX)	
Kimberly-Clark de México, S. A. B. de C. V.(KIMBERA.MX)	Walgreens Boots Alliance, Inc. (WBA)	
Grupo Financiero Banorte, S.A.B. de C.V. (GFNORTEO.MX)	Verizon Communications Inc. (VZ)	
Promotora y Operadora de Infraestructura, S. A. B. de C. V. (PINFRA.MX)		

Fuente: Elaboración propia.

## 2.4 Resultados

Con los precios de cada acción y los índices, se ha estimado el rendimiento, la varianza y la Beta de cada acción y así mismo del portafolio, nombrado portafolio A de renta variable tal como se muestra en la tabla 2.

**Tabla 2. Alpha, Beta varianza y rendimiento de cada activo del portafolio A.**

Activo	$\alpha$	$\beta_i$	$\sigma_i$	$R_i$	Activo	$\alpha$	$\beta_i$	$\sigma_i$	$R_i$
WMT	0.00721865	0.98933614 2	3.061%	7.60%	HD	0.00629301 3	1.13265130 2	4.738 %	55.87 %
ALSEA	0.01409754 8	- 0.44582235 1	0.143%	- 1.69%	MSFT	0.01189483 2	1.07107323	4.157 %	53.43 %
GRUMAB	0.01435622 8	0.91660239 5	1.978%	7.81%	MCD	0.00841440 5	0.54272786	2.021 %	27.31 %
GMEXICO	0.00282425	1.11963282 5	4.097%	8.06%	NIKE	0.00645319	0.74131916 7	2.884 %	36.80 %
ELEKTRA	0.01082714 5	0.78246215 9	7.313%	6.52%	CVX	- 0.00687815 7	1.12423866	4.317 %	54.14 %
GCARSO	- 0.00253778 6	0.84998724 9	2.329%	5.65%	WVA	0.00110225	0.69663616 9	2.950 %	34.09 %
AC	0.00476191 9	1.10497939 2	3.508%	8.16%	VZ	0.00190657 4	0.49517504 8	1.693 %	24.34 %

<b>BIMBO</b>	- 0.00283796 6	0.70333246	2.094%	4.60%	<b>TSLA</b>	0.00570649 2	0.64857356 1	4.475 %	41.63 %
<b>GCC</b>	0.01721156 5	0.53292476 9	2.213%	5.43%	<b>IBCK</b>	- 0.00449814 7	0.98988245 4	5.431 %	62.21 %
<b>KIMBERA</b>	- 0.00233797 8	0.79736479 6	3.287%	5.31%	<b>FARM</b>	0.00282198 2	0.19209105 9	2.250 %	12.44 %
<b>GFBNORTE</b>	0.00853532 2	- 0.27647568 2	- 0.810%	- 1.07%	<b>AAPL</b>	0.00755816 3	1.14791169 1	3.167 %	73.42 %
<b>PINFRA</b>	0.00531650 7	0.80804997 6	2.986%	6.15%	<b>EXAS</b>	0.01995057 8	1.07062041 3	9.455 %	69.77 %
<b>GS</b>	- 0.00329728 8	1.25508473 8	4.218%	60.88 %	<b>FNLC</b>	0.00801594 7	0.38206212 2	2.817 %	24.99 %
<b>DIS</b>	0.00104410 9	1.10086451 3	4.259%	53.79 %	<b>POPE</b>	0.00478135 9	- 0.03763378 7	1.404 %	- 1.90%
<b>J&amp;J</b>	0.00453665 9	0.58039889 7	2.352%	28.76 %	<b>CVC O</b>	0.00646719 6	1.35403295 8	5.215 %	86.36 %

Fuente: Elaboración propia

Con los rendimientos de cada activo se puede observar que en la gran mayoría se obtiene un rendimiento sustancial, donde Cavco Industries Inc. es el más alto con un 86.36% y le sigue Apple Inc. con un 73.42%. Del otro lado tenemos a Pope Resources, A Delaware Limited Partnership que tiene un rendimiento negativo de 1.90%. De igual manera, para obtener un portafolio diversificado se optó por estas empresas, y así mismo se optimizó la cartera para minimizar el riesgo de portafolio, los ponderadores de cada acción se muestran en la tabla 3:

**Tabla 3. Ponderaciones de cada activo.**

Activo	W <sub>i</sub>	Activo	W <sub>i</sub>	Activo	W <sub>i</sub>
<b>WMT</b>	3.06%	<b>GFBNORTE</b>	-0.81%	<b>WVA</b>	2.95%
<b>ALSEA</b>	0.14%	<b>PINFRA</b>	2.99%	<b>VZ</b>	1.69%
<b>GRUMAB</b>	1.98%	<b>GS</b>	4.22%	<b>TSLA</b>	4.48%
<b>GMEXICO</b>	4.10%	<b>DIS</b>	4.26%	<b>IBCK</b>	5.43%
<b>ELEKTRA</b>	7.31%	<b>J&amp;J</b>	2.35%	<b>FARM</b>	2.25%
<b>GCARSO</b>	2.33%	<b>HD</b>	4.74%	<b>AAPL</b>	3.17%
<b>AC</b>	3.51%	<b>MSFT</b>	4.16%	<b>EXAS</b>	9.46%
<b>BIMBO</b>	2.09%	<b>MCD</b>	2.02%	<b>FNLC</b>	2.82%
<b>GCC</b>	2.21%	<b>NIKE</b>	2.88%	<b>POPE</b>	1.40%
<b>KIMBERA</b>	3.29%	<b>CVX</b>	4.32%	<b>CVCO</b>	5.21%

Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar el caso de Grupo Financiero Banorte, el cual tiene un ponderador negativo, ello implica que tendría que mantener una posición en corto de dicho activo.

Para continuar con el objetivo de la investigación se hace la comparación con un portafolio de renta fija, uno de Bondes D a 5 años, así que se convierte en el portafolio B y el portafolio con Cetes a 28 días, denominado portafolio C. Se han tomado los datos históricos de 5 años y se promediaron para obtener el rendimiento, de los cuales se mostrarán los resultados finales (Banxico, 2019) y se muestran en la tabla 4.

**Tabla 4. Resultado de portafolios de renta fija y renta variable**

Indicador	Renta fija		Renta variable
	Bondes	Cetes	
$\mu$	4.725%	4.71%	37.59%
$\sigma^2$	3.241%	3.55%	41.62%
$\sigma$	1.800%	1.88%	0.746
CV	38.10%	40.01%	110.72%

Fuente: Elaboración propia

El resultado final que se puede observar que existe una diferencia de 32.87% entre el rendimiento entre el portafolio A que corresponde a la renta variable y el portafolio B los bondes D a 5 años, claramente a esta ventaja que le corresponde al portafolio en acciones de empresas viene incluido un nivel de riesgo de un 28.27%, y un coeficiente variación del 76.53% que esta variación es entre el rendimiento y el riesgo. En cambio, con el portafolio B y C correspondientes a los bondes D 5 años y a los Cetes 28 respectivamente, el rendimiento es bajo a comparación con el portafolio A, pero a este rendimiento se le adjudica un riesgo de 1.80% a los Bondes D y 1.88 % para los Cetes.

### 3. Conclusiones

Existe un costo de oportunidad que representa el diferencial del rendimiento entre las dos carteras y es muy considerable, el riesgo excedente que se corre el inversionista se paga con creces. Por tanto, se recomienda a los inversionistas independientes y pequeños ahorradores solicitar a sus bancos o casas de bolsa inversiones en renta variable. Para el gobierno federal se recomienda levantar las restricciones legales para poder invertir los fondos de Siefors en renta variable, esto permitiría a los gestores de los fondos de pensiones desarrollar estrategias por mucho más rentables, esto en el mediano plazo llevaría a un saneamiento sistemático del sistema de pensiones. Los resultados que se obtuvieron fueron en un esquema temporal de 5 años, y si extrapolamos los resultados a una escala temporal de 35 años que es el periodo promedio de años productivos de una persona, los rendimientos generados por su Afore serían lo suficientes para cubrir las necesidades en su senectud.

### Referencias

- Alexander, G. J., Sharpe, W. F., Bailey, J. V., & Ramos, N. (2003). *Fundamentos de inversiones: Teoría y práctica*.
- Calixto, M. (2019). Inversiones de largo plazo, el término enemigo de los mexicanos. Retrieved from <https://elceo.com/mercados/inversiones-de-largo-plazo-un-termino-que-no-le-gusta-escuchar-al-mexicano/>
- Fernández León, Á. M., De Guevara Cortés, R. L., & Madrid Paredones, R. M. (2017). Las finanzas conductuales en la toma de decisiones / Behavioral Finance in Decision Making. *Fides et Ratio -Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia* (13), 127. Retrieved from <http://ezproxy.uacj.mx/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edssci&AN=edssci.S2071.081X2017000100009&lang=es&site=eds-live>

- Kahneman, D., Slovic, S. P., Slovic, P., & Tversky, A. (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*: Cambridge university press.
- Markowitz, H. (1952). Portfolio selection. *The journal of finance*, 7(1), 77-91.
- Mendizábal Zubeldia, A., Miera Zabalza, L. M., & Zubia Zubiaurre, M. (2002). El modelo de Markowitz en la gestión de carteras.
- Merton, R. (1973). An analytical derivation of efficient portfolio frontier; *Journal of Finance & Quantitative Analysis*.
- Mora, T., & Ferrá, J. O. E. (2008). Los efectos de la edad y la educación en la aversión al riesgo: Un análisis sobre las inversiones financieras en España. *RAE: Revista Asturiana de Economía*(41), 67-83.
- Rodríguez, J. M. C., Segovia, J. E. T., & Belmont, M. d. P. C. Una propuesta para la introducción de la curva de confianza en el modelo de Sharpe.
- Villalba, S. (2019). *Notas de clase Finanzas*. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.
- Zapata, M. B., & Cáceres, L. G. D. (2007). Diagnóstico del uso de las finanzas personales en la población económicamente activa en Mérida, Yucatán. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 1(1).

## **Diagnóstico del cluster metalmecánico del corredor comercial en cuauhtémoc, chihuahua. Iniciativa moned.**

Diagnosis of the metalmechanical cluster of the commercial broker in cuauhtémoc, chihuahua. Moned initiative.

### **Dra. Laura Elizabeth Cavazos González**

TecNM/Instituto Tecnológico de Cd. Cuauhtémoc  
[lecg2003@hotmail.com](mailto:lecg2003@hotmail.com)

### **M.C. Ema Cristina Gutiérrez Enríquez**

TecNM/Instituto Tecnológico de Cd. Cuauhtémoc  
[crstigutie@gmail.com](mailto:crstigutie@gmail.com)

### **Edgar Valladares Márquez**

TecNM/Instituto Tecnológico de Cd. Cuauhtémoc  
Licenciatura en Administración.  
[edgar.valladares@hotmail.com](mailto:edgar.valladares@hotmail.com)

### **Mónica Flores Rodríguez**

TecNM/Instituto Tecnológico de Cd. Cuauhtémoc  
Licenciatura en Administración  
[monyyflores@outlook.com](mailto:monyyflores@outlook.com)

---

## **Resumen**

En el entorno actual mercantil, no basta vender para lograr la supervivencia; es imperante, en esta dinámica, innovar ya sea en el proceso de producción, reingeniería en las secuencias administrativas, o bien; en la estrategia de comercialización nacional e internacional. El impacto no exime a las industrias del sector metalmecánico del Corredor Comercial de Cuauhtémoc, Chihuahua, conformado en su gran mayoría por capitales menonitas y estilos tanto artesanales como vanguardistas en cuestión de la fabricación de sus productos; no así, en su estructura de mercadeo, donde en ambos casos; por cuestiones culturales, predomina un carácter empírico y tradicional.

No obstante, presentar en su calidad una ventaja competitiva, es menester, rediseñar los técnicas de comercialización, para ser acordes al hábitat global. Emanada de un diagnóstico a la estructura del mencionado cluster, se propone la iniciativa denominada MONED, que encuadra una innovación en la estrategia mercadológica, coparticipando empresarios, clientes y el papel fundamental de la tecnología.

**Palabras claves:** Sector Metalmecánico, Menonitas, Comercialización.

## **Abstract**

In today's commercial environment, selling is not enough to achieve survival; it is imperative, in this dynamic, to innovate either in the production process, reengineering in administrative sequences, or; in the national and international marketing strategy. The impact does not exempt the industries of the metalworking sector of the Commercial Corridor of Cuauhtémoc, Chihuahua, formed mostly by mennonite capitals and both artisanal and avant-garde styles in terms of

manufacturing their products; not so, in its marketing structure, where in both cases; for cultural reasons, an empirical and traditional character predominates. However, presenting a competitive advantage in its quality is necessary, redesign the marketing techniques, to be consistent with the global habitat. Emanating from a diagnosis of the structure of the mentioned cluster, the initiative called MONED is proposed, which frames an innovation in the marketing strategy, involving entrepreneurs, customers and the fundamental role of technology.

**Key words:** Metalworking, Mennonite, Marketing.

### **Introducción**

Actualmente, el alto índice de competencia, aunado a un mercado exigente, conlleva a que las empresas innoven en técnicas que garanticen su permanencia.

García (2007) explica que para Ugarte et al. (2003), las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y maneras de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución.

La comunidad menonita arriba a San Antonio de los Arenales (hoy Ciudad Cuauhtémoc Chihuahua) en 1922, con su cultura como columna vertebral en sus actividades diarias y comerciales. En los años sesenta, después de años, de fabricar sus herramientas, detectaron ésto como una oportunidad de negocio, iniciando así, formalmente (derivado del quehacer agrícola), el sector metalmeccánico en la región (Peters, 2017).

Como una iniciativa de innovación comercial, fundamentada en el diagnóstico del cluster metal mecánico, se diseñó un sistema de comercialización (MONED) para brindar un soporte a los empresarios, que coadyuve a incrementar su competitividad mercadológica.

### **Planteamiento del problema**

La industria metalmeccánica conforma una importante base productiva en un país, tanto por la tecnología, valor agregado y su engarzamiento a otros sectores. (DNP, 2017). Prácticamente todos los países con un desarrollo manufacturero avanzado, ostentan sectores metalmeccánicos consolidados (Henao, 2017). Es decir, es una “industria de industrias” pues provee de maquinarias e insumos claves, a la mayoría de las actividades económicas, entre otras, a las de siderúrgica, construcción, automotriz, minería y agricultura. Asimismo, produce bienes de consumo durables como, artefactos de iluminación, equipos de refrigeración o electrónicos, generando empleos de mano de obra y de alta especialización (Buchelli y Marín, 2011). Adicionalmente, integra las cadenas de valor, promoviendo la difusión del conocimiento conjuntamente con universidades e institutos públicos (Posada, 2018).

El cluster metalmeccánico en Cuauhtémoc, Chihuahua, está conformado por una amplia gama de productos englobando desde la fabricación de elementos menores hasta la de material que demanda una base tecnológica sofisticada (Trujillo y Loya, 2015).

Iniciativa MONED, pretende beneficiar la comercialización del sector metalmeccánico en Ciudad Cuauhtémoc, Chihuahua, proponiendo un sistema de comercialización donde se promueva la calidad e innovación que se traduzca, en una derrama económica en la región.

### **Objetivo de la Investigación**

Diagnosticar el cluster metalmeccánico del Corredor Comercial en Cuauhtémoc, Chihuahua y desarrollar un sistema innovador de comercialización que coadyuve a incrementar su ventaja competitiva a nivel nacional e internacional.

### **Contextualización del sector metalmeccánico**

En los países industrializados, sus negocios básicos, están relacionadas con los de metal y se encadenan con otros como maquinaria, electrodomésticos, automotores, construcción y una serie de procesos industriales (Cavallé, 1975). La expansión de las exportaciones metalmeccánicas chinas, ha generado como resultado un creciente déficit en la balanza comercial con América

Latina. En 2010, China exportó US\$59.500 millones en productos metalmecánicos a Argentina, Brasil, Colombia y México, mientras que importó US\$2.000 millones, redundando en una disminución del 16,6 al 15,7 por ciento de la participación de la manufactura en el valor agregado de Latinoamérica (Cámara Fedemetal de la ANDI, 2011).

### **La Industria Metalmecánica en México**

El sector agrupa a las industrias cuyas actividades se relacionen con la transformación, laminación o extrusión metálica. En México las inversiones al 2013 se calculaban en US\$ 35 mil millones, en inversión extranjera directa, correspondiéndole aportar 14 % del PIB (Secretaría de Economía, 2013).

Ruíz Alonso (2013) afirmó que las inversiones en los estados mineros, son los “principales imanes para invertir en el sector”; impulsando el empleo y la oferta en el sector metalmecánico. En 2012, el crecimiento en este sector fue del 14 % en el valor de la producción con respecto al año anterior. Briseño (Enlace con el Consejo Consultivo de Abastecimiento para el Distrito Federal de Canacintra 2013), señaló que el organismo busca impulsar al sector en cuestión, mediante certificaciones, mayor vinculación y tecnificación de las plantas productivas en alianzas con instituciones o centros académicos.

### **Sector Metalmecánico Menonita Cuauhtémoc, Chihuahua.**

A su llegada a Cuauhtémoc, Chihuahua, poseían un torno para fabricar piezas metálicas agrícolas como discos, tractores, puntas para cavar entre otras. Se establecieron los primeros talleres y a partir de los años sesenta, se sofisticaron y la agricultura de riego fue el detonante para este cluster debido a la demanda de diversos productos (Peters, 2017).

El corredor comercial es una fuente de ingresos para todo el estado. Los productos que se venden son reconocidos a nivel nacional e internacional, generando más de 7 mil empleos directos e impactando en el renglón hotelero y restaurantero (Fomento Económico, 2017).

### **Metodología**

La investigación presentada es de tipo cualitativo y cuantitativo. Los instrumentos utilizados fueron: Encuesta a 30 empresarios metalmecánicos, muestreados a discreción del Corredor Industrial de Cuauhtémoc, Chihuahua y entrevista con un menonita representante de la comunidad y enlace con diversos organismos del gobierno. El procesamiento de datos, se realizó con El software SPSS versión 22.

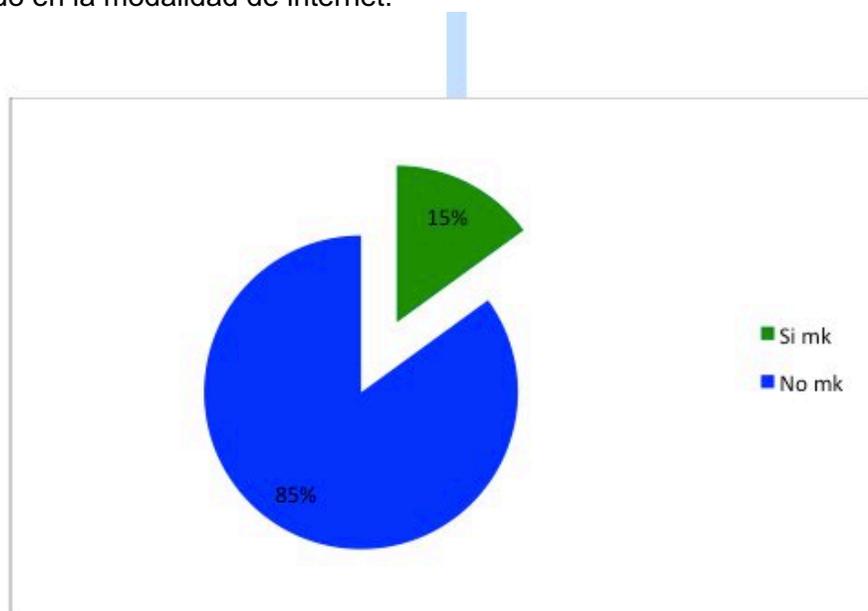
### **Resultados**

En la Tabla 1, se observa que el producto con mayor fabricación son los remolques (con un gran porcentaje de ventas al exterior), seguido por la maquinaria agrícola, las bombas para pozos profundos y estufas, utilizando la misma estrategia de mercadeo.

		Tipoproducto			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	remolques	4	20.0	20.0	20.0
	maq.agricola	2	10.0	10.0	30.0
	bombas	2	10.0	10.0	40.0
	columpios	1	5.0	5.0	45.0
	cajascamion	1	5.0	5.0	50.0
	estufas	2	10.0	10.0	60.0
	maq.ganadero	1	5.0	5.0	65.0
	electricidad	2	10.0	10.0	75.0
	Calefactores	1	5.0	5.0	80.0
	Silleras	1	5.0	5.0	85.0
	Mixto	1	5.0	5.0	90.0
	14	1	5.0	5.0	95.0
	Tubos	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

**Tabla 1 Productos más Vendidos**

En la Figura 1, se establece que solo el 15% de las empresas encuestadas, cuentan con un departamento de mercadotecnia. En la Tabla 2 destaca que la estrategia principal de diferenciación es la calidad, seguimiento y la atención al cliente. En cuestión de distribución han incursionado en la modalidad de internet.



**Figura 1 Empresas con Departamento de Mercadotecnia**



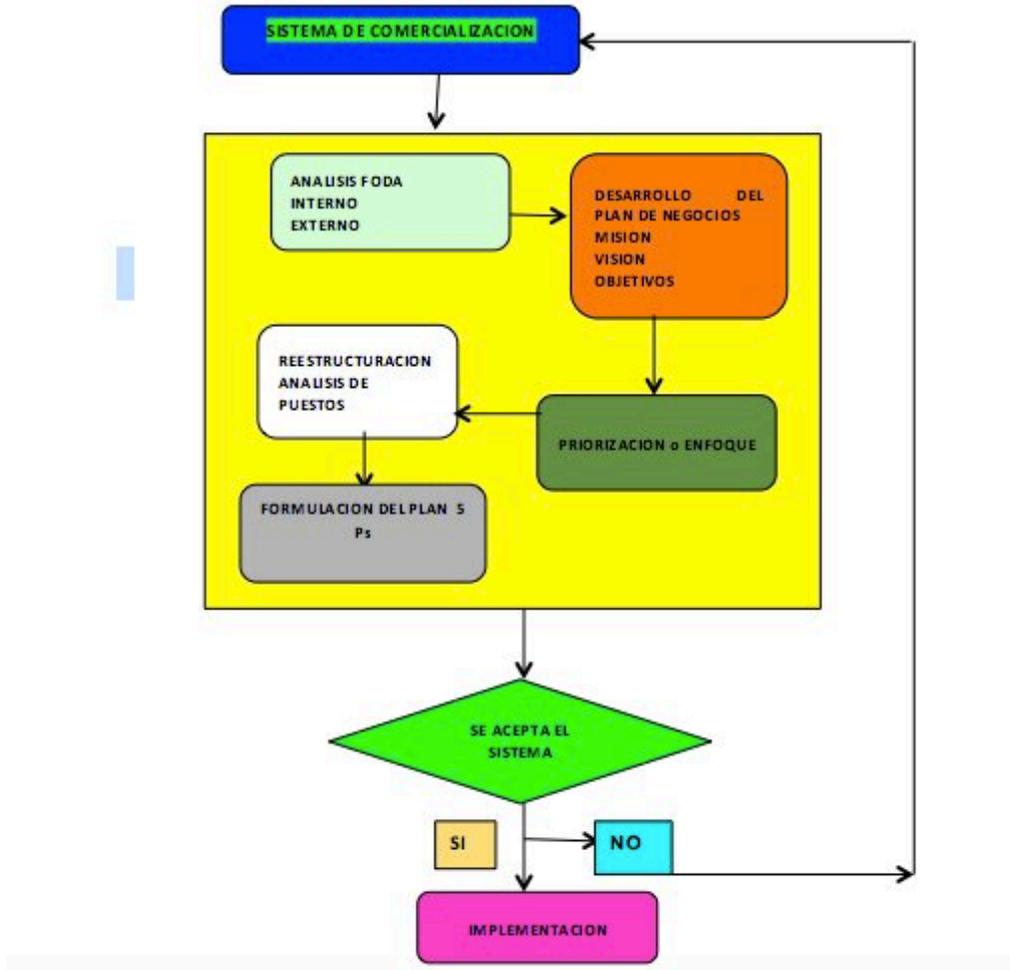
Tabla de contingencia satisf.cliente \* frec.comun

			frec.comun		Total
			Constante	casi nunca	
satisf.cliente	seguimiento	Recuento	1	0	1
		% del total	6.7%	.0%	6.7%
	calidad	Recuento	5	0	5
		% del total	33.3%	.0%	33.3%
	atencioncliente	Recuento	1	1	2
		% del total	6.7%	6.7%	13.3%
	otros	Recuento	1	0	1
		% del total	6.7%	.0%	6.7%
	mixto	Recuento	6	0	6
		% del total	40.0%	.0%	40.0%
Total		Recuento	14	1	15
		% del total	93.3%	6.7%	100.0%

Tabla 2 Satisfacción al Cliente

### Metodología Moned

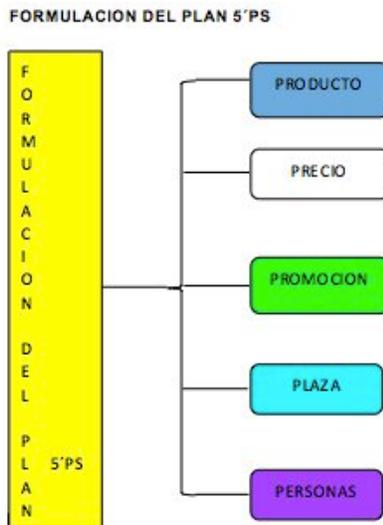
En la Figura 2 se muestra la metodología con el proceso para la toma de decisiones. Inicia con el análisis FODA, se establece un plan de negocios, se priorizan las áreas y se aplica una reingeniería y se procede a diseñar y gestionar la estrategia de mercadotecnia.



**Figura 2 Iniciativa MONED**

Para el análisis interno (empleados) y externo (clientes) se desarrollará un sistema de buzón y para escuchar a los proveedores, se agendarán charlas para intercambiar impresiones. Se monitorea a la competencia, se cumplen las leyes y se atiende a los diversos públicos. En relación al plan de negocio, es necesario implementar la misión, la visión y los objetivos de la empresa.

La priorización, se centra en la creación y registro de marca y la reestructuración implica el análisis de puestos y la estructura administrativa, destacando el departamento de mercadotecnia quien estará a cargo de la gestión del Plan de las 5 Ps.



**Figura 3 Plan de Mercadeo**

## Conclusiones

1. La situación actual del sector metalmeccánico en el Corredor Comercial permite implementar la Metodología MONED, coadyuvando a tecnificar los sistemas y atraer clientes, implicando un mayor valor para el cliente.
2. Priorizar el talento humano con el que cuenta cada empresa.
3. Gestionar un mejor control y organización en la empresa, optimizando los recursos, y así incrementar ventas nacionales e internacionales.
4. Salvaguardar la ventaja competitiva, aplicando MONED y estar en condiciones de enfrentar la cada vez más la ofensiva de la competencia.

## Referencias

- ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia) (2011) Industria Metalmeccánica, Amenazada por Competencia China, redaccion Portafolio, Colombia. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/industria-metalmeccanica-amenazada-competencia-china-117824>, consultada 20 enero 2019
- ANDI (2011), Cámara Fedemetal
- Buchelli L. Gerardo, Marín J. (2011), Estimación de la Eficiencia del Sector Metalmeccánico en Colombia: Análisis de la Frontera Estocástica, Cuaderno de Economía, Volumen 31, Número 58, p. 257-286, 2012. ISSN electrónico 2248-4337. ISSN impreso 0121-4772. Revistas Unal.edu.co
- Briseño Pablo (2013) Actualidad de la Industria Metalmeccánica en México, Sector de la Industria Metalmeccánica Nacional de Canacintra <http://www.metalmecanica.com/temas/Actualidad-de-la-industria-metalmeccanica-de-Mexico+7093939?pagina=1> consultada 22 marzo 2018
- Cavallé, C. (1975). El Sector Siderúrgico Español. Pamplona: Ed. Eunsa; Confederación Empresarial Valenciana (1995).
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2007). Agenda interna para la productividad y la competitividad (Documento Sectorial Metalmeccánica y Siderurgia). Consejo Nacional de Política Económica y Social.Colombia:

Fomento Económico (2017) Municipio Cuauhtémoc, Chihuahua García Bello Mingelys(2007) Comercialización de Productos y Servicios Universitarios <https://www.gestiopolis.com/comercializacion-de-productos-y-servicios-universitarios/>

Henao, Rafael (2017) Sostenibilidad, Un Nuevo Enfoque para la Industria Manufacturera, EAM, (Encuesta Anual Manufacturera) <http://www.reporteroindustrial.com/temas/Sostenibilidad,-un-nuevo-enfoque-para-la-industria-metalmeccanica-colombiana+118477>

Peters Abraham (2017) Entrevista, Actor de Transformación y Enlace de la Comunidad Menonita.

Posada Carlos (2018) La Metalmeccánica es la Clave para el Desarrollo, Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior, México

Ruiz Alonso (2013), Actualidad de la Industria Metalmeccánica en México, Sector de la Industria Metalmeccánica Nacional de Canacintra, <http://www.metalmecanica.com/temas/Actualidad-de-la-industria-metalmeccanica-de-Mexico+7093939?pagina=1> consultada 22 marzo 2018

Secretaría de Economía (2013) China Amenaza Sector Manufacturero

Trujillo María, Loya Mirtha (2015) Catálogo de Productos y Servicios Menonitas del Corredor Comercial, Gobierno del Estado.

## Anexos

### Encuesta

**Objetivo:** Diagnosticar el cluster metalmeccánico en el corredor de Cuauhtémoc, Chihuahua para diseñar una metodología de comercialización

1.- ¿QUÉ TIPOS DE PRODUCTOS OFRECEN?

REMOLQUES \_\_\_\_ MAQ. AGRICOLA \_\_\_\_ BOMBAS \_\_\_\_ COLUMPIOS \_\_\_\_ CAJAS  
P/CAMIÓN \_\_\_\_ ESTUFAS \_\_\_\_ GANADEROS \_\_\_\_ BOMBAS \_\_\_\_ PLANTAS LUZ \_\_\_\_  
TANQUES TRANSP \_\_\_\_

2.- ¿CUÁL PRODUCTO ES EL MÁS PEDIDO? \_\_\_\_\_

3.- ¿CÚAL ES SU PRINCIPAL MERCADO?

LOCAL \_\_\_\_ ESTATAL \_\_\_\_ NACIONAL \_\_\_\_ INTERNACIONAL \_\_\_\_

4.- ¿CÚAL ES SU ESTRATEGIA PRINCIPAL PARA COMERCIALIZAR?

OFERTAS \_\_\_\_ INTERNET \_\_\_\_ PUBLICIDAD \_\_\_\_ OTROS \_\_\_\_

5.- ¿EN QUE SE BASAN PARA DAR SATISFACCIÓN AL CLIENTE?

SEGUIMIENTO \_\_\_\_ CALIDAD \_\_\_\_ ATENCIÓN AL CLIENTE \_\_\_\_ OTROS \_\_\_\_

6.- ¿CON QUÉ FRECUENCIA SE COMUNICAN CON SUS CLIENTES, TRABAJADORES Y  
PROVEEDORES? \_\_\_\_\_

7.- ¿CUÁL ES SU PRINCIPAL COMPETENCIA? \_\_\_\_\_

8.- ¿EN QUE SE BASAN PARA CONSEGUIR SU MATERIA PRIMA?

CALIDAD \_\_\_\_ PRECIO \_\_\_\_ TIEMPO \_\_\_\_ OTROS \_\_\_\_

9.- ¿CUÁL ES SU FORMA DE DISTRIBUCIÓN?

EQUIPO PROPIO \_\_\_\_ RENTA \_\_\_\_ OTROS \_\_\_\_

10.- ¿CUENTAN CON UN DEPARTAMENTO DE MARKETING?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

11.- ¿CÓMO EVALUAN UNA NUEVA FORMA DE COMERCIALIZAR SUS PRODUCTOS?

EXCELENTE \_\_\_\_ REGULAR \_\_\_\_ MAL \_\_\_\_ INDIFERENTE \_\_\_\_

## **Acoso laboral (mobbing) en las PYMES del Estado de Querétaro**

Harassment in the workplace mobbing in the small and medium-sized enterprises of the State of Queretaro

### **Carmen Gabriela Saad Herrera**

Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Contaduría y Administración  
[Saadgabriela88@gmail.com](mailto:Saadgabriela88@gmail.com)

### **José Juan Hernández Perea**

Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Contaduría y Administración  
[jhernande@uach.mx](mailto:jhernande@uach.mx)

### **Héctor Martínez Lara**

Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Contaduría y Administración  
[hectormartinezlara@yahoo.com](mailto:hectormartinezlara@yahoo.com)

### **José Alfonso Álvarez Terrazas**

Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Contaduría y Administración  
[jalvarez@uach.mx](mailto:jalvarez@uach.mx)

### **Luis Carlos Juárez Chavira**

Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Contaduría y Administración  
[lcjuacha@gmail.com](mailto:lcjuacha@gmail.com)

---

### **Resumen**

Últimamente, el mobbing o acoso laboral, se ha entendido como un tipo de violencia psicológica dentro del trabajo y se ha convertido en uno de los problemas más graves en las empresas, sobre todo en las pymes, cuyo futuro depende de factores como ventas, rendimiento y desarrollo del negocio. La mayoría de ellas, no se dan cuenta del gran daño que puede ocasionar éste problema a su capital humano y por ende, al proceso de crecimiento de su negocio, por lo que es de vital importancia la detección temprana de estos casos negativos, seguido de la necesidad de realizar intervenciones para minimizar o evitar por completo este tipo de problemas, trabajando tanto vertical como horizontalmente en análisis de fondo, para proceder a utilizar las estrategias que permitan combatirlo; empezando desde la alta dirección, administradores de recursos humanos y seguidos por los líderes de los departamentos de la empresa, hasta llegar a los operarios y empleados generales, para de esta forma obtener un clima laboral favorable para todos.

**Palabras clave:** Mobbing, Pymes, Desarrollo, Acoso Laboral, Emprendedor

### **Abstract**

Lately, mobbing or labor harassment has been understood as a type of psychological violence within the workplace and it has become one of the most serious problems in companies, especially in SMEs whose future depends on factors such as sales, performance and business development. Most of them do not realize the great damage that this problem can cause to their human capital and therefore to the growth process of their business, so it is of vital importance the early detection of these negative cases within the companies followed by the need to carry out interventions to minimize or completely avoid this type of problems, working both vertically

and horizontally in a full analysis to proceed to use strategies to fight it starting from the management, human resources managers and followed by the leaders of the company departments, reaching the operators and general employees in way to obtain a favorable work environment for all.

**Key words:** Mobbing, SMEs, Development, Entrepreneur, Bullying.

## 1. Introducción

La violencia dentro del entorno laboral, se manifiesta a través de un abuso de poder, con el objetivo de doblegar la conducta de los otros mediante el uso de la fuerza física o psicológica. La detección temprana de estos males para las empresas, puede ayudar a controlar y a erradicar la raíz de los problemas; es importante hacer un buen análisis de profundidad, para proceder a utilizar las estrategias de contingencia que aporten los administradores de recursos humanos y los líderes de los departamentos, para que en conjunto, puedan tener un mejor resultado que beneficie a la organización y a su clima laboral. El objetivo de la investigación fue analizar la presencia del mobbing en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Querétaro, para promover la detección por parte de la administración y de qué forma pueden combatirlo

## 2. Desarrollo

El Estado de Querétaro está pasando por un momento de gran crecimiento y apoyo a las pequeñas y medianas empresas, ya que debido a su posición estratégica dentro del mapa y a la gran inversión extranjera, que ha estado llegando al Estado, sobresaliendo las ciudades de Santiago de Querétaro, San Juan del Río y Tequisquiapan. Estrella (2017) afirma que “la realidad es mucho más de lo que crece a nivel nacional, crece 9% y en Querétaro crece 27%”.

Esto significa que la dinámica de las pymes en Querétaro, es más vigorosa que lo que se da en el resto del país, producto de la inversión en el sector primario, agroindustria, autopartes y construcción.

Este crecimiento ha generado una gran oportunidad para los emprendedores y los empresarios que, al observar el gran movimiento y desplazamiento de nuevas familias al Estado, buscan la manera de poder ofrecer servicios y productos que resuelvan las necesidades, mejorando la calidad de vida de los empleados y profesionistas que se van colocando en los distintos espacios de las ciudades. El Estado sobresale como un referente nacional que, a través de una buena estabilidad política, poca deuda y un gran crecimiento.

### 2.1 Marco Teórico

El mobbing representa un tipo de modalidad de acoso laboral que se ejerce sobre una o más personas con ánimo intimidatorio.

Su efecto es una intimidación sistemática y sostenida en el tiempo, orientada a desestabilizar emocional y laboralmente a la víctima elegida por los acosadores o grupos de choque para que pierda enfoque, motivación y que termine su relación laboral con la empresa o con el departamento al que fue asignado.

Se tomo la siguiente definición de la investigación del Lic. Martin Jonathan Nieto García, el cual es Gerente de Recursos Humanos. (Nieto, 2015) afirma que: es la situación de acoso y ataque que enfrentan las personas en el desempeño de su trabajo, por parte de sus superiores, compañeros u amigos. Que comienza como un asedio sistemático y constante, al pretender la desestabilización emocional y de comunicación por medio de comportamientos abusivos debido a los celos, envidia, miedo, enojo y rivalidad que sienten hacia una persona en particular, con consecuencias psicológicas de sufrimiento y frustración.

El mobbing es el lado oscuro del empleo.

Su objetivo primario es atacar:

La comunicación.

La reputación y el estatus profesional.

El desempeño, calidad, rendimiento y eficiencia.

Las relaciones sociales, estabilidad personal, integridad, salud.

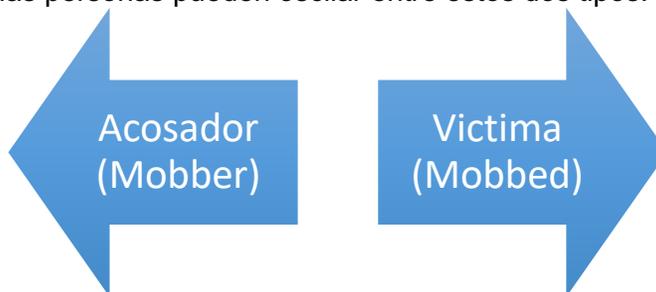
Todo esto por medio del aislamiento, críticas, sanciones, amenazas, intimidación, trabajo excesivo y el acoso.

## 2.1 Tipos y Desarrollo del mobbing

Hoy en día sigue estando presente dentro de las organizaciones, pero ahora con mayor fuerza que antes, ya que al combinar las variables que lo conforman y se pueden entender como los siguientes tipos:

VARIABLES DEL INDIVIDUO (ACOSADOR – VÍCTIMA):

Absolutamente todas las personas pueden oscilar entre estos dos tipos:



**El acosador (Mobber)**

Posee rasgos fuertes de personalidad como el narcisismo, la impulsividad, mediocridad, ineptitud e inseguridad, imposibilidad de sentir culpa.

**Personalidad Jekyll**

Donde el acosador se muestra violento y desagradable con la víctima, pero muy encantador con el resto de sus compañeros de trabajo.

**Mentiroso**

Es compulsivo para mentir y de esta forma convencer a la gente mediante el empleo de engaños.

**Controlador**

Presenta rasgos obsesivos con el control y con supervisar todas las actividades a su cargo, para de esta forma no ceder el poder y manipular a su antojo.

**Crítico**

No es dado a alabar el trabajo de los demás y en forma habitual critica todo aquello en cuanto se le pida su opinión o juicio los cuales suelen ser poco o nada de constructivas.

**Actitudes inapropiadas**

Es pre juicioso sobre el género, nivel social o educacional, creencias religiosas o políticas de sus compañeros de trabajo.

**Líder convencido**

No cuestiona su capacidad de liderazgo, no obstante, no es capaz de distinguir la diferencia entre liderar que requiere de madurez, confianza, integridad, afectividad, capacidad de decisión, intimidar, conducta que frecuentemente lleva a cabo y que se basa en la inmadurez, la desconfianza, la agresividad, impulsividad.

## 2.2 Planteamiento del problema

El acoso laboral, hoy en día ha evolucionado hacia un maltrato, que se ha caracterizado por ser un hostigamiento perpetrado hacia un individuo, que puede considerarse trabajador, empleado, subordinado e incluso el gerente; se puede presentar principalmente en forma psicológica y moral. Este tipo de acoso golpea más fuerte al sector de empleados con puestos inferiores o que cuentan con muy poco tiempo en algún sitio dentro de la empresa, causando en ellos estrés laboral y como consecuencia final, la salida de la organización. El mobbing es una epidemia que va creciendo y cada vez afecta a más sectores de la población, sectores sociales y empresariales generando así, problemas más significativos a largo plazo.

## 2.3 Método

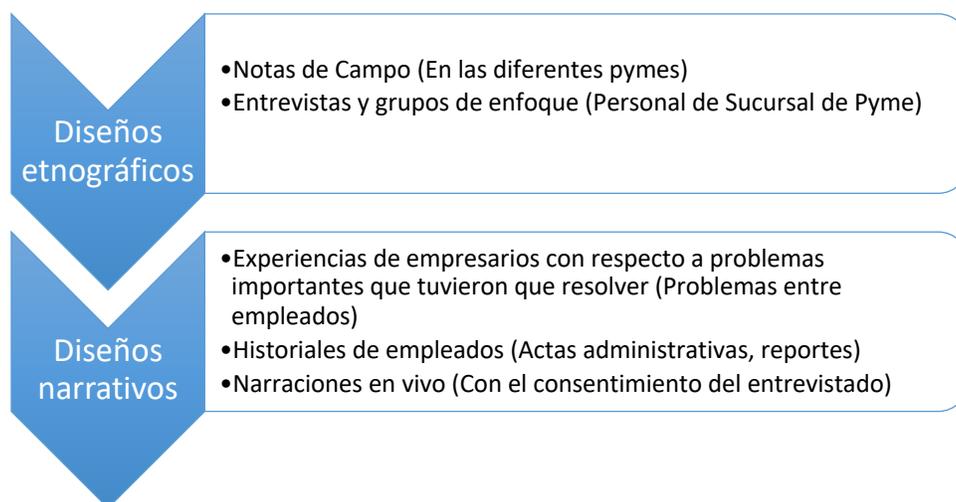
El método fue de tipo analítico-sintético ya que se utilizó la información recabada en los cuestionarios hacia los empleados para generar y comparar las hipótesis que se plantearon en un inicio acerca del acoso laboral y su presencia directa en las pymes.

La parte procedimental fue a través de los siguientes procesos de trabajo:

Aplicación de encuestas.

Entrevistas a profundidad con emprendedores, dueños, gerentes y empleados.

Las técnicas específicas que se utilizaron para poder recolectar la información necesaria para la obtención de resultados fueron:



PROCEDIMIENTO	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN
Etnográfico	Observación, entrevistas, análisis cualitativo
Confrontación	Entrevista argumentativa, análisis cualitativo
Investigación-Acción	Observación participativa, análisis cualitativo
Documentales	Recolección y revisión bibliográfica, análisis de contenido
Estudio de caso	Entrevista a profundidad, grupo focal, análisis cualitativo y cuantitativo
Muestras	Encuestas con cuestionario y análisis cuantitativo estadístico

El modo fue documental de tipo de campo ya que se utilizó el estudio de individuos o entidades en el ambiente laboral de diferentes empresas, que a través de cartas de confidencialidad y el permiso y autorización de los dueños o encargados de las áreas a utilizar; por poner un ejemplo:

- Áreas de Trabajo
- Sucursales
- Departamentos
- Oficinas

Para la entrevista de profundidad que se desarrolló con el empresario, se tomó en cuenta el siguiente objetivo, el cual fue observar detalladamente todo lo que ocurrió durante el acercamiento. Parte del proceso consistió en que el observador se situó en un lugar adecuado, en donde no interfiera con las actividades que comúnmente llevan a cabo dentro de su empresa. Se registraron en papel las observaciones significativas y de relevancia a la investigación.

La estrategia de observación, constó únicamente de papel y lápiz, anotando lo más significativo sin seguir alguna plantilla, implementando la teoría (Santos, 1999).

El trabajo de investigación se realizó en el Estado de Querétaro en las ciudades de Santiago de Querétaro y San Juan del Río entre los meses de Octubre – Diciembre del año 2018.

La población de interés con la que se trabajó fueron las pequeñas y medianas empresas, denominadas Pymes, las cuales conforman la población del Estado de Querétaro sobre todo de las ciudades de Santiago de Querétaro y San Juan del Río.

Se pudo tener acceso al personal de una empresa ubicada en la ciudad de San Juan del Río, a la cual se le presentó las intenciones de la investigación y se acordó con el empresario dueño la apertura para practicar un cuestionario para conocer la situación de su empresa en una de sus concesionarias o sucursal.

La unidad de análisis fueron las Pymes del Estado de Querétaro con mayor interés en las ciudades municipio de Santiago de Querétaro y San Juan del Río, las cuales reunieron las siguientes características:

1. Se encuentren ubicados y laborando en los municipios mencionados.
2. Cuenten con una plantilla de 20 a 100 empleados.
3. Cuenten con sus obligaciones fiscales y se encuentren al corriente.
4. Tengan una antigüedad de 2 a 4 años.
5. Estén afiliados a algún programa de apoyo o fondos para pymes.

El tipo de muestreo fue de tipo no probabilístico ya que se seleccionaron las muestras a través de las características detectadas y seleccionadas para que el estudio tuviera mucha mayor afinidad con la investigación y por ende se puedan acercar más a los resultados.

## **2.4 Resultados**

Los resultados obtenidos con respecto a la presencia de conductas de acoso laboral en la empresa, arrojaron deducciones enfocadas principalmente en: quiénes son los hostigadores y si las personas afectadas, han sufrido de algún problema psicológico a causa de dicho acoso.

Se obtuvieron a través de las encuestas aplicadas en las sucursales autorizadas por el empresario y las que fueron enviadas a profesionistas y emprendedores vía correo electrónico.

En este caso, los resultados arrojan que sí existen casos de acoso laboral en las pymes de la Ciudad de Querétaro, habiendo un mínimo porcentaje que muestra empleados que no han sido víctimas de acoso dentro de su empresa.

El resultado indica que, hay un 41.2% de personas que mencionan que el acoso laboral es una carga pesada en su trabajo diario, mientras que tan solo el 7.8% están en total desacuerdo, dado que no han tenido alguna experiencia con este tipo de problema laboral.

Existe un 31.4% de personas que casi siempre han presenciado algún comportamiento de acoso sobre algún compañero, el 47.1% casi nunca lo ha presenciado y el 19.6% nunca lo ha hecho.

El 84.3% de personas, concuerdan que el acoso laboral generalizado, reduce mucho la eficacia en el lugar de trabajo, mientras que el 15.7% restante opina lo contrario.

## **2.5 Discusión**

Después de analizar los resultados también se pudo responder la hipótesis que se propuso en un inicio de la investigación, la cual es que el mobbing es un factor que puede mermar a una empresa sobre todo si es una pyme que va en desarrollo, provocando pérdidas tanto en capital humano, como en el capital económico, generando así problemas internos, por ejemplo al capacitar estas invirtiendo tiempo y dinero en un empleado, el cual si se ve afectado por el acoso laboral de ciertos grupos que aún no han sido detectados por la empresa, y provocan la salida de los empleados de calidad, generando así pérdidas de tiempo y dinero y por ende un mal uso de los recursos limitados que por el momento tienen las pymes. Se tiene que tomar en cuenta ya como un foco rojo el tener la presencia del mobbing dentro de las empresas.

## **3. Conclusiones**

De manera general, se puede observar que sí existe el acoso laboral en las PYMES, gracias a la investigación cualitativa, donde se obtuvo información relevante por parte de empleados que han vivido este tipo de experiencias y situaciones, desde diferentes perspectivas.

Se pudieron obtener algunos de los factores más importantes que caracterizan al acoso laboral, por los que han pasado los empleados en las diferentes empresas encuestadas; ley del hielo y murmuraciones por no hacer el trabajo a tiempo, humillación, acoso sexual indirectamente, trabajo excesivo, acusaciones falsas, bullying, entre otros, son algunos de los más sobresalientes.

Para contrarrestar este problema, lo mejor es prevenir, manejando información clara sobre todo el personal, de forma que haya una participación en su prevención; tener un adecuado proceso de reclutamiento y selección de los futuros empleados en cada puesto de la empresa, contar con una buena dirección que se involucre en la creación de reglas y castigos, mantenerse alertas y supervisando de manera continua el comportamiento de los empleados, previniendo así el acoso

laboral, impidiendo que cualquier persona se sienta herida por cualquiera de las diferentes situaciones de acoso que pueda llegar a pasar.

### Bibliografía

- Ambrosio, D. (2005). *Mobbing. "conductas que afectan al capital humano. El administrador de recursos humanos como elemento para generar estrategias para su prevención y erradicación* (Doctorado). Universidad Autónoma de Chihuahua.
- Caballero, J. (2011). Acoso psicológico en el trabajo: mobbing - PDF. Retrieved from <https://docplayer.es/16948626-Acoso-psicologico-en-el-trabajo-mobbing.html>
- Davenport, N.; Distler, R.; Pursell, G. (1999). *Mobbing. Emotional abuse in the American workplace*. USA: Civil Society Publishing.
- Elfinanciero.com.mx. (2018). *Y tú, ¿has sido víctima del mobbing? Del 7 a 8 % de los trabajadores sí*. Obtenida de: <http://www.elfinanciero.com.mx/nacional/y-tu-has-sido-victima-del-mobbing-del-a-de-los-trabajadores-si>
- Estrella, V. (2017). *Qro, Líder de colocación de créditos a Pymes*. [online] El Economista. Available at: <https://www.economista.com.mx/estados/Qro-lider-en-colocacion-de-creditos-a-pymes-20170824-0038.html> [Accessed 28 Oct. 2018].
- Fierro, O. (15 de noviembre de 2010). *Derecho*. Recuperado el 15 de abril de 2013, de <http://www.google.com/cse?cx=002866702082184079149%3Ahvjb6-5ekau&q=requisitos+para+publicar+en+Synthesis&sa=Buscar#gsc.tab=0&gsc.q=requisito+s%20para%20publicar%20en%20Synthesis&gsc.page=1>
- Franco, J. (2018). *Patologías emergentes: "mobbing" y "burnout"*. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4778772>
- Ivonne Vargas. (2016). *Sólo 40% de los casos de acoso sexual en el trabajo se denuncian*. 13 de abril de 2018, de Expansión Sitio web: <https://expansion.mx/carrera/2016/05/04/solo-40-de-los-casos-de-acoso-sexual-en-el-trabajo-se-denuncian>
- Leynman, H. (1996). *The content and development of bullying at work*. *European Journal of Work and Organization Psychology*, 5, 165-184.
- Mancillas, M. (2015). *Acoso laboral, una nueva epidemia en México*. [online] CIE Centro de Innovación y Educación. Available at: <http://cie.org.mx/index.php/2017/10/12/acoso-laboral-una-nueva-epidemia-en-mexico/>. 28 Oct. 2018.
- Marina Páres. (2007). *Mobbing Detección del acosador a través del lenguaje*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Navia, C.E.,M. Ossa. (Enero de 2001). *Revista de Estudios Sociales*. Recuperado el 24 de mayo de 2013, de Universidad de los Andes. Facultad de Ciencias Sociales: <http://res.uniandes.edu.co/view.php/203/pdf/view.php>
- Nieto, J. (2015). *Mobbing en las Organizaciones*. Universidad Autónoma de Querétaro, Ética y Responsabilidad Social, San Juan del Río.
- Riquelme, A. (2006). *Mobbing, un tipo de violencia en el lugar de trabajo* [Ebook] (3rd ed., p. 57). Chile: Universidad de Viña del Mar. Retrieved from <https://www.yumpu.com/es/document/view/50956728/mobbing-un-tipo-de-violencia-en-el-lugar-de-trabajo>
- Rosas, S., & Hernández, J. *Mobbing factor de riesgo, y de seguridad estudio comparativo con síndrome de burnout en profesionales de salud del hospital general de Pachuca, Hidalgo, México*. Pachuca, Hidalgo, México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
- Santos, M. (1999). *La observación en la investigación cualitativa. Una experiencia en el área de la salud*. Atención Primaria.
- SIEM. (2018). *Estadísticas*. 17 de abril del 2018, de SIEM Sitio web: <http://www.siem.gob.mx/siem/portal/estadisticas/xmun.asp?edo=22>

## **Migración y Turismo, su impacto en las ciudades fronterizas: caso Agua Prieta, Sonora.**

Migration and Tourism, its impact on border cities: Agua Prieta, Sonora instance.

### **Marco Antonio Medina**

Universidad de la Sierra, Moctezuma, Sonora, México

[mmedina@unisierra.edu.mx](mailto:mmedina@unisierra.edu.mx)

### **Alejandra Frisby Morales**

Universidad de la Sierra, Moctezuma, Sonora, México

[afrisby@unisierra.edu.mx](mailto:afrisby@unisierra.edu.mx)

### **Francisco Antonio Medina Ortiz**

Universidad de la Sierra, Moctezuma, Sonora, México

[fmedina@unisierra.edu.mx](mailto:fmedina@unisierra.edu.mx)

### **Jesús Guadalupe Vázquez González**

Universidad de la Sierra, Moctezuma, Sonora, México

[jvazquez@unisierra.edu.mx](mailto:jvazquez@unisierra.edu.mx)

### **Daena Martínez Sandoval**

Universidad de la Sierra, Moctezuma, Sonora, México

[dmartinez@unisierra.edu.mx](mailto:dmartinez@unisierra.edu.mx)

**Línea temática:** Negocios, Humanidades & Ciencias Sociales

---

### **Resumen**

La migración consiste en el desplazamiento de una población desde su lugar de origen a otro destino que conlleva a un cambio de residencia habitual, y puede darse por diversos motivos, entre los que destacan las crisis económicas y sociales de los países de origen. En los últimos años la ciudad fronteriza de Agua Prieta, Sonora, ha sido punto importante de migrantes, muchos de los cuales, al no lograr cruzar hacia los Estados Unidos, han permanecido a lo largo de la franja fronteriza, generando una pérdida considerable de empleos para los locales, así como también una baja en las actividades turísticas y llevando consigo al cierre de establecimientos comerciales localizados cerca de la línea divisoria. Datos de encuestas aplicadas de manera reciente, revelan que los habitantes de la mencionada población se encuentran inconformes con la llegada y permanencia de migrantes de origen centroamericano, y esperan que las autoridades mexicanas establezcan medidas eficaces para dar una pronta solución a tal problemática. Así, la migración es un fenómeno que, si bien no puede evitarse, sí debiera controlarse y mitigarse, en especial cuando sus efectos resultan negativos para los pobladores de las naciones que acogen a los migrantes.

### **Abstract**

Migration means the displacement of a population from their place of origin to another destination that leads to a change of habitual residence, and can occur for various reasons, such as economic and social crises in their countries of origin. In recent years, the border city of Agua Prieta, Sonora, has been an important site for migrants, many of whom, failing to cross into the United States,

have remained along the border strip, generating a considerable loss of jobs for locals, as well as a decrease in tourist activities and leading to the closure of commercial establishments located near the dividing line. Data from surveys recently applied, reveal that the inhabitants of the mentioned city are dissatisfied with the arrival and permanence of migrants from Central American countries, and hope that the Mexican authorities will establish effective measures to give a quick solution to this problem. Thus, migration is a phenomenon that, although it cannot be avoided, it should be controlled and mitigated, especially when its effects are negative for the inhabitants of the nations that host migrants.

**Palabras clave:** migración, turismo, impacto.

**Key words:** migration, tourism, impact.

### 1. Introducción

El presente trabajo de investigación analiza el impacto económico y social que ejerce la migración en una de las ciudades fronterizas de México con Estados Unidos: Agua Prieta, Sonora. A esta ciudad, como a muchas otras a lo largo de la franja fronteriza, llegan migrantes con la intención de cruzar hacia los Estados Unidos. Sin embargo, al no lograr su objetivo, los migrantes procedentes en su mayoría de Centroamérica, quedan varados en dichas ciudades, trayendo consigo efectos negativos para los locales como reducción de empleos, baja del turismo y cierre de comercios.

La investigación de esta problemática se realizó por el interés de conocer la opinión de los habitantes de la ciudad de Agua Prieta, Sonora. Por otra parte, se busca resaltar la estrecha relación que existe entre el movimiento migratorio y el turismo. Para ello, se utilizó el método empírico-analítico, mediante la aplicación y análisis de encuestas y otros datos relacionados al tema. Asimismo, consideramos importante conocer lo que establece la legislación mexicana vigente. Finalmente, estimamos necesario que el gobierno mexicano deje de mostrar indiferencia dada la relevancia que tiene el asunto para los intereses y bienestar de la población de la mencionada ciudad fronteriza.

### 2. Desarrollo

La migración, es el desplazamiento de una población que se produce desde un lugar de origen a otro destino y lleva consigo un cambio de la residencia habitual. Las migraciones de seres humanos se estudian tanto por la demografía como por la geografía de la población, y ésta integra dos procesos: el de la emigración, desde el punto de vista del lugar o país de donde sale la población; y el de la inmigración, desde el punto de vista del lugar o país a donde llegan los "migrantes".

La migración se da por diversos motivos, los cuales van desde causas bélicas, problemas económicos y de desempleo, por cuestiones políticas, entre otros.

La migración se ha convertido en una práctica cotidiana y tradicional, que incluso ha generado una cultura en torno a ello, la cual, en ocasiones, es benéfica económicamente por el envío de remesas.

El turismo es un tipo de migración, donde al igual que lo anterior, es un proceso de desplazamiento de un grupo de personas, pero de forma temporal y sin intención de quedarse a residir en el lugar a visitar.

En los últimos años, la migración de personas procedentes de países de la parte central y sur de nuestro continente, con el objetivo de establecerse en algún país, ha crecido, sobre todo en miras hacia Estados Unidos, teniendo a México como trampolín para lograr su objetivo. Sin embargo, no todos logran su meta y quedan varados en las fronteras, generando así una falta de empleo

para los pobladores establecidos en esos lugares, debido a que los migrantes trabajan por un sueldo menor e incluso ilegal, con tal de obtener algo de dinero para subsistir.

Recientemente, la ciudad de Agua Prieta en Sonora, ha sido blanco de migrantes, sobre todo centroamericanos, quienes, al no poder cruzar la frontera, se han establecido en campamentos precarios a lo largo de la franja fronteriza, generando una mala imagen para la sociedad a la vez que ocasiona pérdida de oportunidades laborales para los locales, afectando la capacidad para producir bienes y servicios del lugar, esto también ha llevado al cierre de establecimientos comerciales en pequeño localizados cerca de la línea divisoria, los cuales bajan sus ventas ya que las personas asentadas cerca o fuera de estos comercios, ocasionan sensación de incertidumbre en cuestión de seguridad a los turistas que optan por buscar en otro comercio los artículos que pretendían comprar en este lugar, ya que estas personas se acercan a ellos pidiendo dinero y, con los antecedentes de inseguridad que han existido en los últimos años en las fronteras, ahuyentan a los pocos turistas que llegan.

### **2.1 Marco teórico**

La Ley de Migración vigente, reconoce al migrante como al individuo que sale, transita o llega al territorio de un Estado distinto al de su residencia por cualquier tipo de motivación. Esto bajo ciertos requisitos legales e ingresando por puntos establecidos por el Ejecutivo para ello.

De acuerdo con la Ley General del Turismo, un turista es la persona que viaja temporalmente fuera de su lugar de residencia habitual y que utilicen alguno de los servicios dirigidos a atender las solicitudes de los turistas a cambio de una contraprestación.

El turismo fronterizo, (Bringas, 2004) lo define como “el desplazamiento temporal de personas fuera de su lugar de residencia habitual hacia las ciudades contiguas a la línea divisoria entre dos países, originado por motivos de ocio, diversión, descanso, salud, negocios, visitas a familiares y/o amigos, religión, eventos sociales o realización de compras, entre otros, cuya estancia no exceda un año y que comprometa al menos una pernocta en el lugar visitado”.

### **2.2 Planteamiento del problema**

En México, la Ley de Migración establece lineamientos de protección y seguridad a inmigrantes, sin embargo, en ocasiones las regulaciones hacia estos flujos migratorios no son las suficientes y llegan a sobrepasar a las autoridades, ocasionando con esto una desregulación en los inmigrantes, lo cual trae consecuencias negativas en algunas ciudades fronterizas.

Agua Prieta en el estado de Sonora, cuenta con una población de 82,918 habitantes (INEGI, 2015), es una de las fronteras a las que en el 2018 llegó parte de la caravana migrante proveniente de Centroamérica con el apoyo del gobierno federal y la CNDH, de los cuales no todos lograron cruzar la frontera y los que se quedaron se establecieron en campamentos a lo largo de la franja de la frontera, generando así una imagen negativa para la comunidad agua prietense, así como un bajo crecimiento económico con el cierre de ciertos comercios y la pérdida de empleos debido al abaratamiento de la mano de obra por parte de estos grupos migratorios que buscan trabajar de manera temporal y por un sueldo bajo con el fin de obtener algún recurso económico para su sustento.

Si bien, en la última década el flujo migratorio había disminuido y con esto la demanda de los comercios establecidos en primer plano de la ciudad, la llegada de migrantes a esta localidad, generó un mayor desconcierto en el turismo, el cual también ha disminuido por el cierre de comercios en la zona.

El turismo local o fronterizo en la ciudad de Agua Prieta, se ha ve afectado por la llegada de inmigrantes bajo estas condiciones, ya que se genera un ambiente de desconfianza e

inseguridad debido a que los turistas, regularmente, visitan el primer cuadro de la ciudad para la adquisición de alguna artesanía o recuerdo mexicano y visitan algunos de los atractivos localizados cerca de la línea divisoria, siendo estos lugares donde se localizan algunos campamentos de migrantes, causando un desconcierto en los pocos turistas que visitan la ciudad en cuanto a su seguridad por algún robo o algo similar.

Así como la ley migratoria regula el flujo de migrantes, el gobierno federal apoya que se de este tipo de flujo y la CNDH busca garantizar la llegada de estos grupos migrantes a la frontera, de esa misma manera se debe buscar garantizar la seguridad del turismo fronterizo en las ciudades a lo largo de la frontera con Estados Unidos.

Muchos de los migrantes suelen quedar en el olvido de las instituciones que les apoyaron a llegar hasta la frontera norte, llegando a impactar en la economía de los municipios fronterizos generando asentamientos irregulares que demandan servicios básicos, caminos, empleos remunerados, etc.

Aquí se habla de una ciudad mediana, pero el impacto es mayor en ciudades más grandes tales como Tijuana, B.C. o Ciudad Juárez, Chihuahua.

Como referencia a lo antes mencionado, es el caso de Grecia (Mantas, 2016), donde el turismo huye de Grecia debido la inmigración que afecta a la economía en las islas del Egeo. Esto debido a el fenómeno de la crisis de los refugiados que supone un grave impacto en el sector turístico, que es el componente principal de la economía local, bajando en la actividad hotelera y de restauración.

### **2.3 Método**

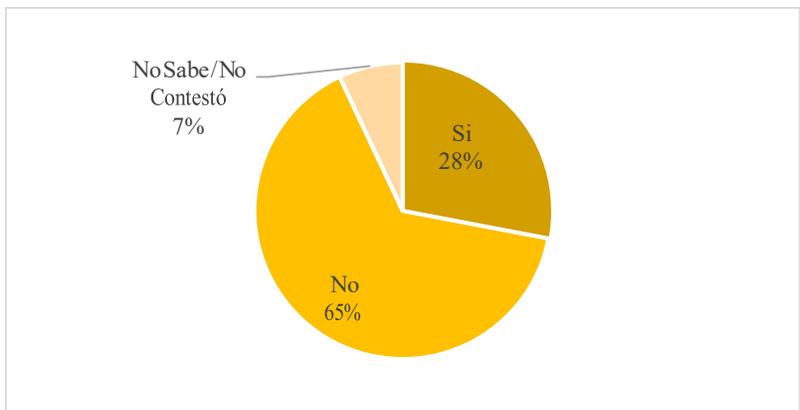
Para realizar la presente investigación, se utilizó el método empírico-analítico, debido a que es un modelo del método científico basado en la experimentación y la lógica empírica, debido a que se interactuó con algunas de las personas de la ciudad de Agua Prieta, para conocer su sentir sobre el tema de migración, para lo cual se les realizó algunas preguntas que dieron como resultado una serie de datos para elaborar los resultados.

También se realizó un análisis en algunos medios noticiosos, donde se realiza una comparativa de los resultados obtenidos con los del sentir del resto del país.

### **2.4 Resultados**

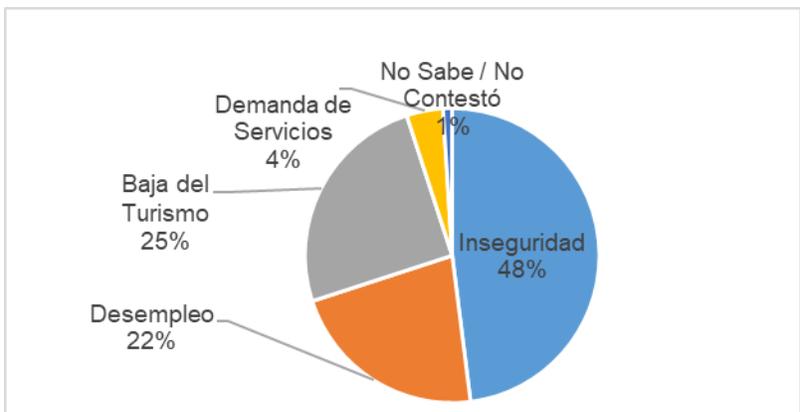
Para conocer el sentir de la gente de la ciudad, se tomó realizó una encuesta a 200 personas del primer cuadro de la ciudad, en su mayoría comerciantes que están más cerca de la línea divisoria, se arrojaron los resultados:

Al preguntarles, ¿Consideran que es benéfico para Agua Prieta la llegada de migrantes?, la mayoría dijo que no y lo sustentaban diciendo que, desde la llegada masiva de inmigrantes centroamericanos, sus ventas habían bajado debido a que estas personas no contaban con recursos económicos, algunas personas argumentaban que los migrantes si traían dinero solo que lo estaban destinando para subsistir mientras podían cruzar la frontera, pero que al verse imposibilitados de pasar "al otro lado", estos comenzaban a mendigar por las calles de la ciudad.



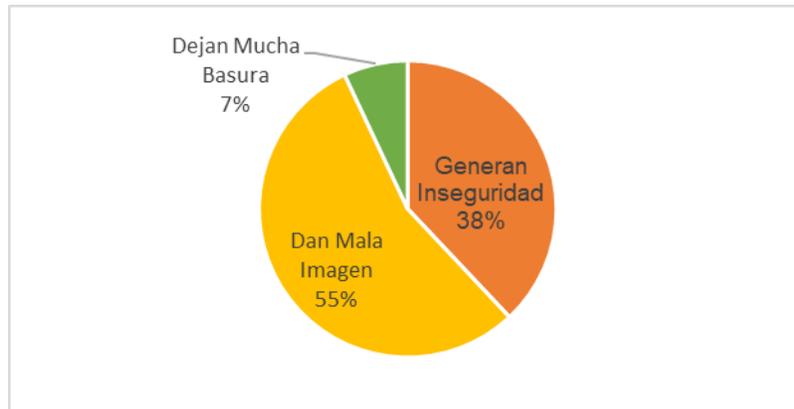
Fuente: Elaboración propia.

Cuando se les cuestionó sobre ¿Cuál es el impacto que considera se genera con la llegada de migrantes a la ciudad? Un gran número opinó que la inseguridad, esto debido a que al ver un grupo de “indocumentados” muchas personas se asustan debido a que desconocen el motivo de estar postrados a lo largo de la frontera. Otros dijeron que había bajado el turismo y, por ende, el empleo.



Fuente: Elaboración propia

Por último, se les cuestionó sobre ¿De qué forma piensa que los migrantes afecten al turismo local?, respondiendo igual que la anterior, la inseguridad en primer lugar y que genera una mala imagen para la ciudad, por lo que ellos consideran que han sido las causas más fuertes sobre la baja de turismo en la frontera. La tercera respuesta fue que dejan mucha basura en los lugares donde se asientan, esto en correlación a la gráfica anterior, es debido a la demanda de servicios públicos tales como la recolección de basura y servicios de limpieza, que no se dan abasto al tener un grupo tan grande de personas asentadas en campamentos irregulares.



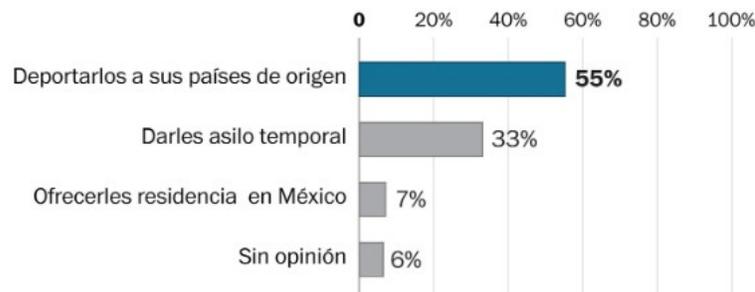
Fuente: Elaboración propia

Los resultados de las gráficas anteriores, muestran un descontento de la población que se queja con la abrupta llegada de migrantes provenientes de Centroamérica, ya que, al asentarse de manera irregular en el límite fronterizo de la ciudad, causan una mala imagen a las personas que transitan por el lugar y un ambiente de inseguridad.

Analizando medios internacionales, como The Washington Post, (Kevin Sieff, 2019) hay una noticia que reza *“Inmigrantes indocumentados vistos de forma desfavorable en México, de acuerdo a encuesta”*, esto debido a que se ven como una carga más que como un apoyo a la economía nacional, debido, posiblemente, a una mala estrategia del gobierno federal al permitir el libre tránsito de estos. Esta nota no se trata de una forma de racismo más, sino del sentir de algunos residentes del país que ven esto de manera negativa para la nación por la situación que se vive actualmente con las políticas migratorias con Estados Unidos, algunas otras personas lo ven de forma positiva, por el lado económico, por las remesas enviadas desde el país vecino a México, sin embargo, aquí se está tratando de la inmigración.

### La mayoría de los mexicanos opina que los migrantes centroamericanos deben ser deportados a sus países de origen

**Q:** ¿Qué debería hacer México con los migrantes centroamericanos que cruzan por nuestro país tratando de llegar a Estados Unidos?



Fuente: Encuesta Washington Post-Reforma realizada a una muestra de 1.200 mexicanos adultos entre el 9 y el 14 de julio de 2019. Las entrevistas se realizaron cara a cara en español. El margen de error es de +/- 5 puntos porcentuales.

ADRIAN BLANCO/THE WASHINGTON POST

También en el sitio de noticias Univisión (2019) se habla de que el flujo de personas migrantes incrementó en un 232% con respecto a lo registrado en el 2018. Muchos de estos movimientos se dan por algún problema político y de inseguridad en su país de origen, pero no se percatan de los problemas sociales, económicos y políticos que generan en el país huésped, afectando en cierta medida las actividades económicas del mismo, tal ha sido el caso del turismo en las fronteras que ha disminuido en los últimos meses, medios como The New York Times (Villegas, 2019) mencionan que ha habido una disminución del flujo turístico debido a la llegada de la “caravana migrante”.

### 2.5 Discusión

Los flujos migratorios en México, se han presentado desde mucho tiempo atrás y se seguirán dando, lo que se debe de tener en cuenta, es la inminente creación de estrategias para no se permita el ingreso indiscriminado de migrantes en su lucha por conseguir el denominado “sueño americano” y se queden varados en las fronteras mexicanas, tal como lo mencionan los medios internacionales antes citados, esto es por las medidas migratorias que está imponiendo Estados Unidos, las cuales están afectando uno de los sectores de desarrollo más importantes en México, el turismo.

En el caso de la ciudad fronteriza de Agua Prieta, los habitantes viven día a día con la esperanza de la llegada de más turismo, en especial los comerciantes, ya que sus ventas han bajado e incluso algunos han cerrado sus negocios.

### 3. Conclusiones

La migración es una constante que genera, en términos generales, grandes oportunidades de desarrollo económico para los habitantes del país huésped. El comercio y las actividades turísticas suelen verse favorecidas por la llegada y el desplazamiento de un mayor número de personas dentro del territorio. Sin embargo, cuando dicho movimiento viene acompañado de crisis políticas y sociales, los efectos son negativos. Aunado a ello, tenemos un crecimiento exponencial en el número de migrantes que ingresan por la frontera sur del país y al no lograr su objetivo, que es cruzar a los Estados Unidos, permanecen en la frontera norte. Generando así, una situación que sobrepasa la simple percepción de carácter subjetivo que pudieran tener las personas acerca de la llegada de más extranjeros, y se convierte en una realidad que trae consigo consecuencias adversas para la población, como pérdida de empleos, descenso en las actividades turísticas, cierre de establecimientos comerciales e índices de inseguridad más elevados.

La migración entonces, es un fenómeno que debe atenderse de manera eficaz y oportuna, sin que tal control represente un menoscabo a los derechos de los inmigrantes, es decir, que puede combatirse con un apego irrestricto a las disposiciones legales en la materia.

### Referencias

Bringas, N. (2004). Turismo Fronterizo: Caracterización y Posibilidades de Desarrollo. Tijuana, Baja California, México: COLEF-CESTUR.

INEGI, I. N. (2015). Cuéntame... Obtenido de <http://www.cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/Son/Poblacion/default.aspx?tema>

=ME&e=26

Kevin Sieff, S. C. (17 de julio de 2019). *The Washington Post*. Obtenido de [https://beta.washingtonpost.com/world/the\\_americas/inmigrantes-indocumentados-vistos-de-forma-desfavorable-en-mexico-de-acuerdo-a-encuesta/2019/07/16/251acc72-a749-11e9-8733-48c87235f396\\_story.html?noredirect=on](https://beta.washingtonpost.com/world/the_americas/inmigrantes-indocumentados-vistos-de-forma-desfavorable-en-mexico-de-acuerdo-a-encuesta/2019/07/16/251acc72-a749-11e9-8733-48c87235f396_story.html?noredirect=on)

Ley de Migración (2011, 29 de abril). Diario Oficial de la Federación, Primera sección, mayo 25, 2011. Ley General de Turismo (2009, 17 de junio). Diario Oficial de la Federación, 17 de junio, 2009.

Mantas, Y. (18 de 01 de 2016). El Economista.es. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/7284843/01/16/La-inmigracion-hunde-la-economia-en-el-este-de-Egeo.html>

Univision. (01 de julio de 2019). *Univision Noticias*. Obtenido de <https://www.univision.com/noticias/inmigracion/flujo-migratorio-de-2019-en-mexico-rompe-record-y-supera-en-mas-de-200-la-cifra-registrada-en-2018>

Villegas, P. (21 de enero de 2019). *The New York Times*. Obtenido de <https://www.nytimes.com/es/2019/01/21/rosarito-turismo-conflicto-fronterizo/>

## **Percepción de los alumnos de Licenciatura de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua acerca de la Reforma a la Ley Federal del Trabajo en el año 2019**

*Perception of the undergraduate students of the Facultad de Contaduría y Administración of the Universidad Autónoma de Chihuahua about Ley Federal del Trabajo reform in 2019*

**Olivia Elizabeth Alarcón Márquez**

Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua, México,  
[oly.alarcon.m@gmail.com](mailto:oly.alarcon.m@gmail.com)

**Línea temática:** Negocios

---

### **Resumen**

El 1° de Mayo del año 2019 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo [...] en materia de Justicia Laboral, Libertad Sindical y Negociación Colectiva; que reformula más de 500 artículos de dicha Ley. Los aspectos principales de la Reforma incluyen el sentido social del trabajo, la transformación de las relaciones laborales colectivas, la creación del Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral, la adición de responsabilidad a los patrones y las garantías de los trabajadores del hogar y los trabajadores del campo.

La Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua ofrece carreras relacionadas con el área laboral, por lo cual, se analiza la percepción de los estudiantes a nivel licenciatura de dicha institución, a través de una encuesta aplicada, cuyos resultados arrojan el poco conocimiento que tienen los alumnos acerca de la promulgación de la Reforma. No obstante, su opinión respecto a ella se identifica como positiva y los incita a documentarse para poder emitir un juicio más representativo.

### **Abstract**

On May 1<sup>st</sup>, 2019 it was published on Diario Oficial de la Federación the document “Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo [...] en materia de Justicia Laboral, Libertad Sindical y Negociación Colectiva”; which aims to reform more than 500 articles of the Ley Federal del Trabajo. The principal aspects included in the decree are the labor’s social sense, the creation of the Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral, the addition of CEO’ responsibilities, and the guarantees that apply to domestic and farm workers.

The Facultad de Contaduría y Administración of the Universidad Autónoma de Chihuahua offers bachelor’s degrees related to the labor matter, therefore, it is analyzed the undergraduate student’s perception of the University, through a survey, whose results highlighted the little knowledge students have about this reform expedition. Nevertheless, the student’s opinion of the reform is positive and it encourage them to investigate in order to give a better opinion.

**Palabras clave:** Trabajo, sindicato, conciliación, género.

**Key words:** Work, labor union, conciliation, gender.

### **1. Introducción**

En el marco de la firma del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá, el Gobierno Mexicano acordó realizar una reforma en materia laboral, para cumplir con los requerimientos

expedidos en dicho Tratado; esto aunado a la ratificación del Convenio 98 emitido por la Organización Internacional del Trabajo.

El 23 de diciembre del año 2018 el presidente Andrés Manuel López Obrador envió la iniciativa de reforma al Poder Legislativo, la cual fue aprobada en el mes de abril del año 2019. De tal manera que, el 1° de mayo, el Poder Ejecutivo, a través de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, publicó en el Diario Oficial de la Federación el Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo [...] en materia de Justicia Laboral, Libertad Sindical y Negociación Colectiva. Este decreto entra en vigor el día 2 de mayo y establece la temporalidad para la aplicación de las modificaciones laborales; se prevé que, en mayo del 2023, la reforma se habrá completado en su totalidad.

Los alumnos a nivel licenciatura de la Facultad de Contaduría y Administración y próximos profesionistas, trabajan en el campo de la aplicación de esta Ley, por lo cual, se considera importante identificar su percepción acerca de la reciente reforma.

## 2. Desarrollo

La presente investigación tiene un enfoque mixto, debido a que, para realizar el análisis cuantitativo de la población (alumnos nivel licenciatura de la Facultad de Contaduría y Administración), es necesario analizar previamente, de manera cualitativa, los principales puntos reformados en materia laboral. Con base en lo anterior, se identifica un tipo de investigación descriptiva experimental.

### 2.1 Marco teórico

El Convenio 98 sobre el Derecho de Sindicación y de Negociación Colectiva, ratificado por el Senado el 23 de noviembre del 2018 y cuya entrada en vigor se dará en la misma fecha del presente año; representa uno de los ejes rectores de la Reforma Laboral.

A partir de un análisis cualitativo aplicado al Decreto, se identifican los temas más relevantes presentados a continuación.

#### 1) Sentido Social del Trabajo.

La reforma realizada al Artículo 3 de la Ley Federal del Trabajo lo define como “*Un derecho y un deber social. No es un artículo de comercio, y exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta, así como el reconocimiento a las diferencias entre hombres y mujeres para obtener su igualdad ante la Ley. Debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida digna y la salud para las y los trabajadores y sus familiares dependientes*”<sup>8</sup>. Lo anterior resalta el enfoque social que busca darse al trabajo, otorgando una perspectiva de género al trabajador y a sus relativos.

#### 2) Relaciones Colectivas de Trabajo.

Una de las modificaciones más importantes que presenta el Decreto es la reformulación de las relaciones colectivas de trabajo. La regulación de los sindicatos establece el derecho de sus afiliados a la elección personal, libre, directa y secreta de los líderes sindicales, quienes no podrán mantener su puesto por tiempo indefinido o con una temporalidad que obstaculice la participación democrática; así también, se especifica la necesidad de una representación proporcional en razón de género.

Por otro lado, el trabajador cuenta con la libertad de pertenecer a más de un sindicato, si así lo decide, o no formar parte de ninguno, en cuyo caso la Ley prevé que, suscitado un conflicto con el patrón, se le deberá otorgar defensoría pública. En relación a esto, se elimina la cláusula de exclusión por separación, es decir, no se penalizará a un trabajador que decida dejar de integrar un sindicato.

Con respecto a los sindicatos, se posibilita la opción de formarse de manera independiente a cualquier clasificación que existiera anteriormente (gremial, industrial, empresa, etc.), siempre

<sup>8</sup> Primer párrafo del Artículo 3 de la Ley Federal del Trabajo.

que cumplan con los objetivos dispuestos en la Ley y no incurran en prácticas de extorsión, pues esto los llevaría a su cancelación. También se fortalece la obligación de rendir cuentas de manera detallada y completa acerca de la administración de su patrimonio.

A pesar de que se permite la existencia de más de un sindicato, la Ley expresa que sólo uno podrá negociar el contrato colectivo, de acuerdo a la constancia de representatividad; de esta manera, el contrato deberá ser revisado por lo menos una vez cada cuatro años.

### 3) Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral.

La Ley elimina la existencia de las Juntas de Conciliación y Arbitraje, para reemplazarlas con la creación del Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral, un Organismo Público Descentralizado del Gobierno Federal, con personalidad jurídica y plena autonomía. De la misma manera, se crean los Centros de Conciliación Locales, constituidos también como un Organismo Público Descentralizado de la Entidad Federativa a la que corresponda; estos tendrán el número de delegaciones necesarias y contarán con plena autonomía.

El Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral tendrá la facultad de llevar un registro de los contratos colectivos, las legislaciones internas y otros documentos sindicales; y será regulado por la Ley Orgánica del mismo, la cual se debe expedir pasados ciento ochenta días naturales de la publicación del Decreto en el Diario Oficial de la Federación. Otra generalidad de dicho Centro es que su director será elegido por el Senado, a partir de una terna seleccionada por el presidente de la República.

De manera análoga, la Ley establece que dicho organismo será el primer órgano en el procedimiento de conciliación y sus resoluciones no deberán durar más de cuarenta y cinco días naturales. En caso de que no exista resolución, se podrá acudir a los Tribunales Laborales pertenecientes al Poder Judicial.

### 4) Responsabilidades de los Patrones.

En consideración del aspecto social del trabajo, se delimita la obligación a los patrones de implementar un protocolo, en acuerdo con los trabajadores, para prevenir la discriminación por razones de género, además de la atención de casos de violencia y acoso u hostigamiento sexual, así como, para erradicar el trabajo forzoso e infantil.

Además, se le otorga la responsabilidad tener a disponibilidad del trabajador información detallada acerca de los conceptos y deducciones de pago, esto por medio de la entrega de un recibo de pago, vía impresa o por cualquier otro medio. Asimismo, deberá proporcionar a sus trabajadores una copia del contrato colectivo dentro de los quince días hábiles siguientes a su depósito en el Centro correspondiente.

### 5) Personas Trabajadoras del Hogar.

Se otorgan garantías a los trabajadores del hogar, donde el patrón deberá cooperar para instrucción general de estos, así como, darlos de alta en el Instituto Mexicano del Seguro Social, adquiriendo la responsabilidad de pagar las cuotas y obligaciones que de ello se deriven. De igual manera, se establece el tiempo de descanso imperativo: un día y medio ininterrumpido, preferentemente en sábado y domingo; lo anterior no se aplica a los trabajadores que residen en el lugar de trabajo, para los cuales se indica un descanso nocturno mínimo de nueve horas, además de tres horas de descanso entre las actividades matutinas y vespertinas. Aplicable a los últimos trabajadores mencionados, se tomará una equivalencia del 50% de lo pagado en efectivo, por los conceptos de habitación y alimentos.

### 6) Trabajadores de Campo.

La Comisión Nacional de Salarios Mínimos será la encargada de fijar las percepciones mínimas de estos trabajadores, con base en la naturaleza, cantidad, calidad y desgaste físico de los trabajos desarrollados. Mientras que, será el patrón el responsable de llevar un padrón con el registro de los trabajadores temporales, con el objetivo de cuantificar la antigüedad y las prestaciones derivadas de ella; también tendrá la obligación de suministrar gratuitamente, al trabajador y sus familiares o dependientes económicos, habitaciones adecuadas e higiénicas que cuenten con agua potable y piso firme.

## 2.2 Planteamiento del problema

La Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua ofrece los siguientes programas educativos:

- Licenciatura en Contador Público.
- Licenciatura en Administración de Empresas.
- Licenciatura en Administración Financiera.
- Licenciatura en Administración Gubernamental.
- Licenciatura en Administración de Tecnologías de Información y Comunicaciones.

Con base en un análisis al Plan de Estudios Vigente de las carreras mencionadas, se obtiene que su relación con el campo laboral es amplia y varía con respecto a cada programa. No obstante, existen materias comunes dentro de la Facultad, como lo es Derecho Laboral; razón por la cual, es sustancial evaluar la percepción de los estudiantes, próximos a ser profesionistas en esta área, acerca de la reforma.

## 2.3 Método

Con el objetivo de conocer la percepción de los estudiantes de la Facultad de Contaduría y Administración, y tomando en cuenta el uso de la tecnología en la actualidad, se realizó una encuesta a través de la plataforma de Formularios Google. Para asegurar la participación única de estudiantes de la Facultad, se optó por limitar el acceso a la encuesta únicamente a correos pertenecientes a la Universidad Autónoma de Chihuahua, con matrícula de la Facultad.

Para seleccionar la muestra, se tomó una población de 4,212 alumnos, matrícula promedio por semestre en la Facultad, de acuerdo al 2° Informe Anual de Actividades 2017-2018 de la Universidad Autónoma de Chihuahua. Con un nivel de confianza del 95% de que el valor verdadero del parámetro en la población se encuentre en la muestra y con un margen de error del 5%, se calculó según la fórmula para poblaciones finitas:

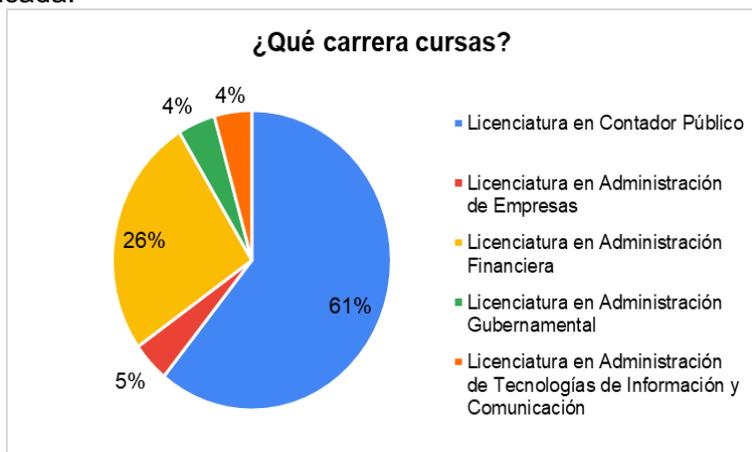
$$n = \frac{N z^2 pq}{e^2(n - 1) + z^2 pq}$$

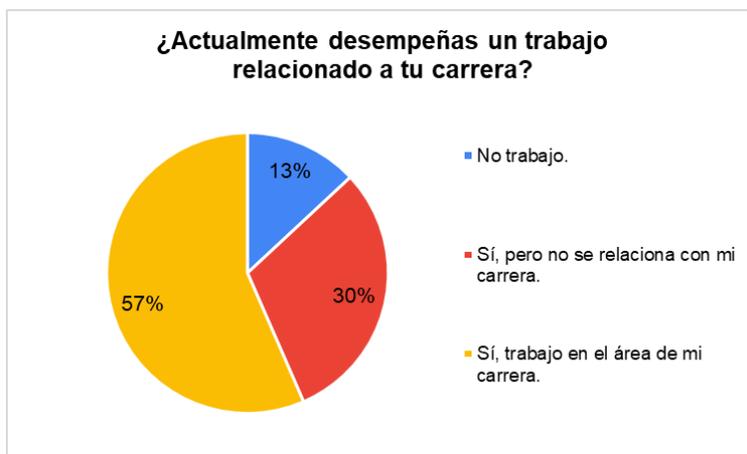
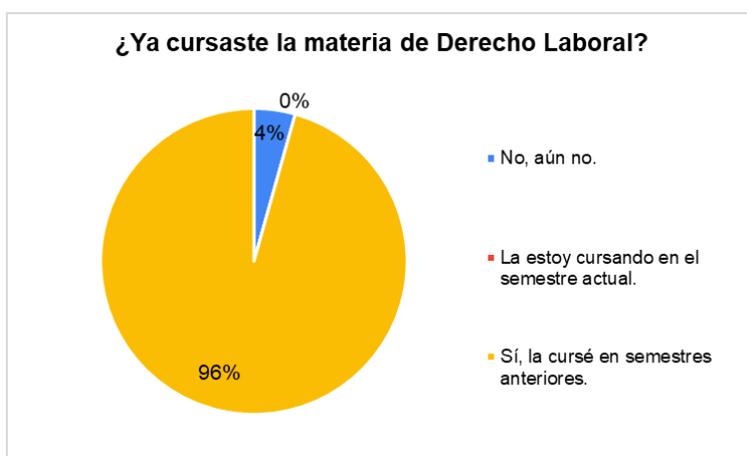
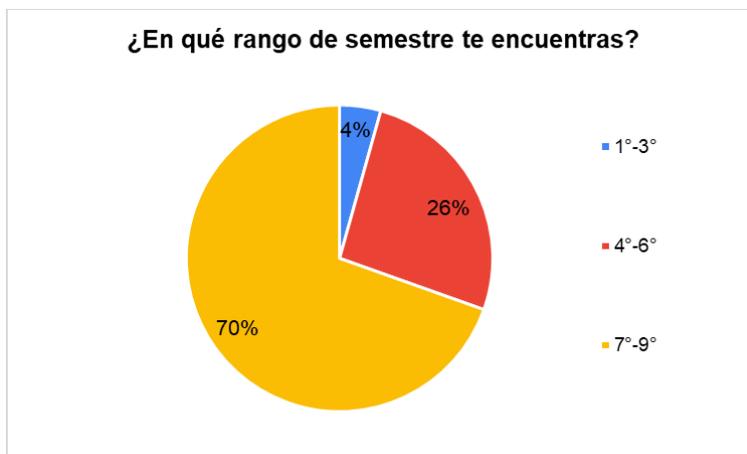
Obteniéndose un tamaño de muestra de 353.

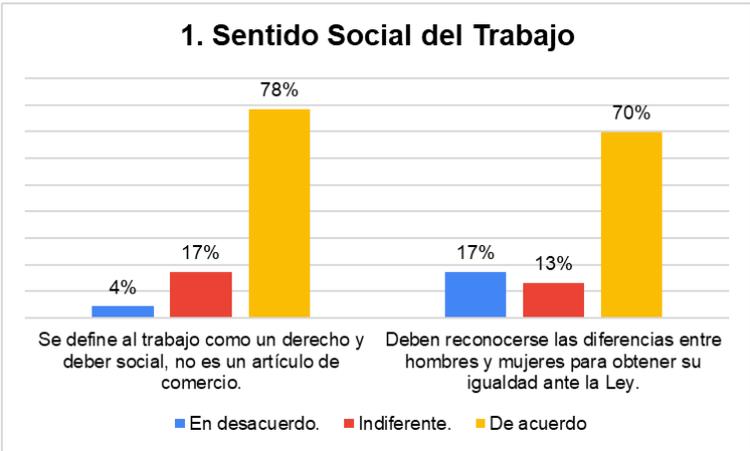
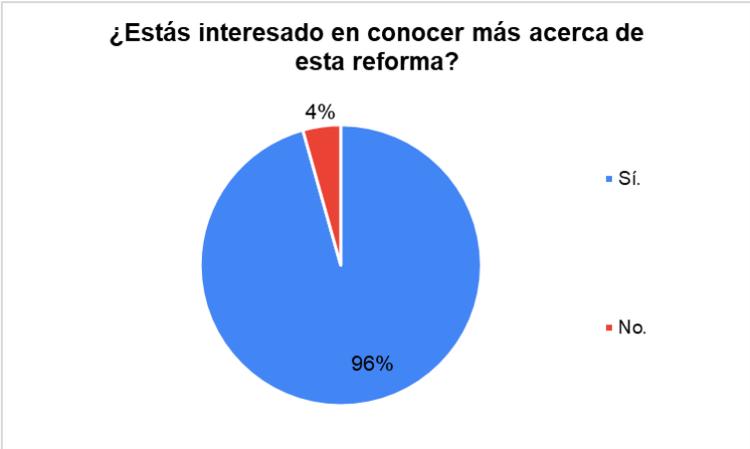
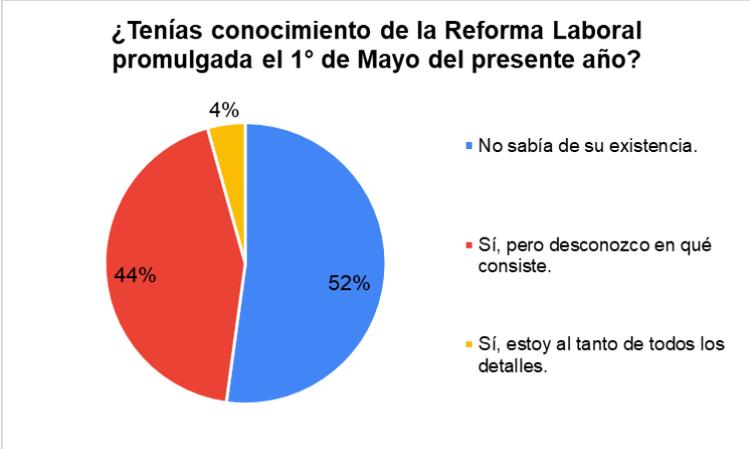
En el Anexo 1 se adjunta la encuesta realizada.

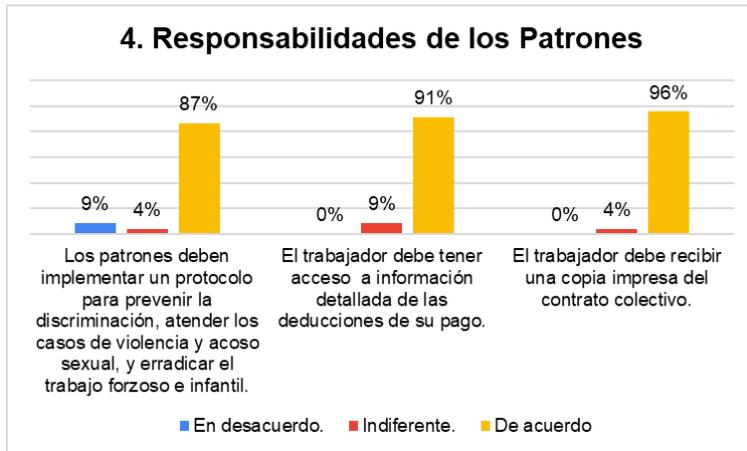
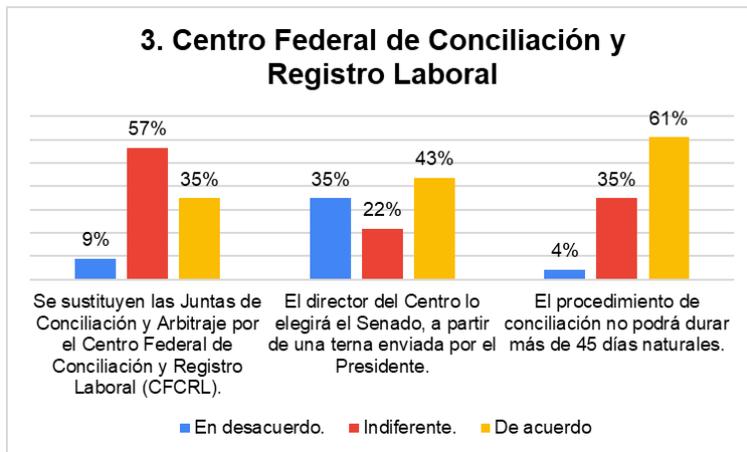
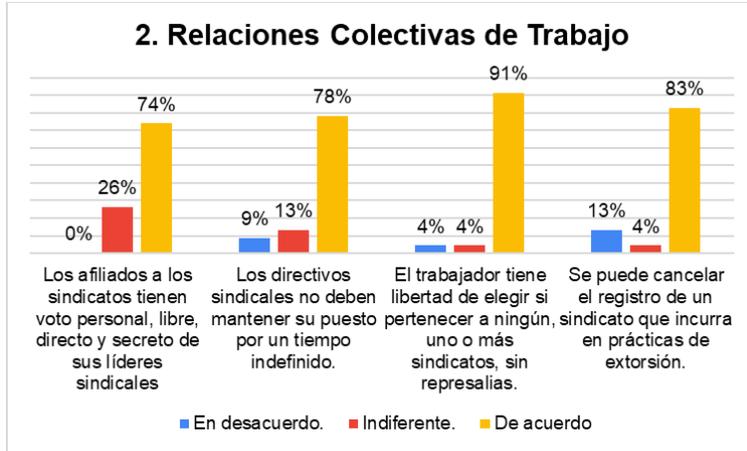
## 2.4 Resultados

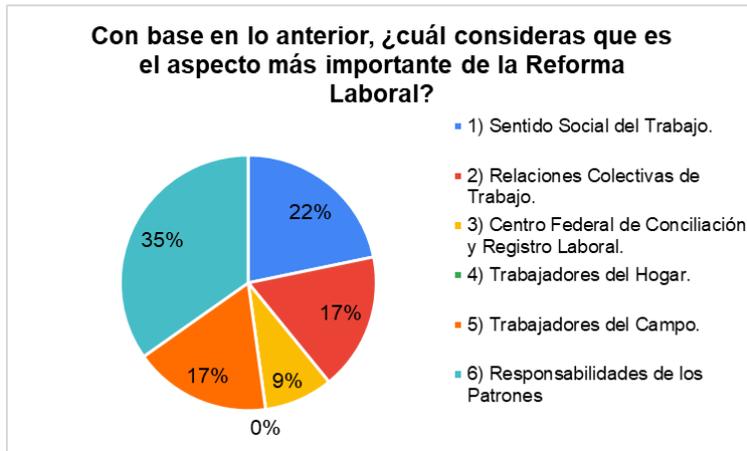
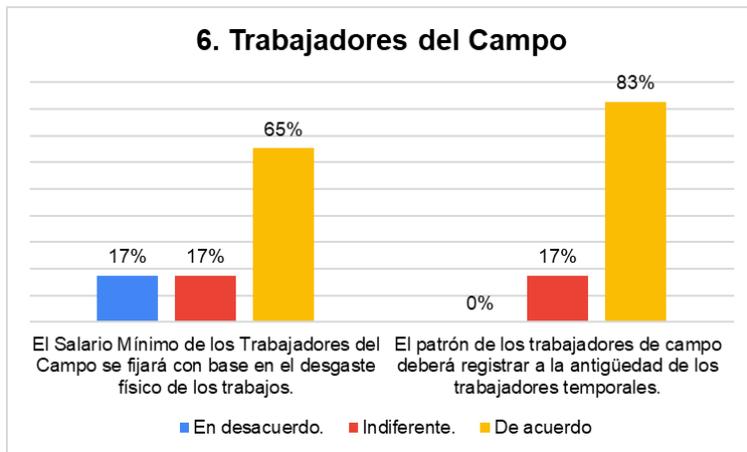
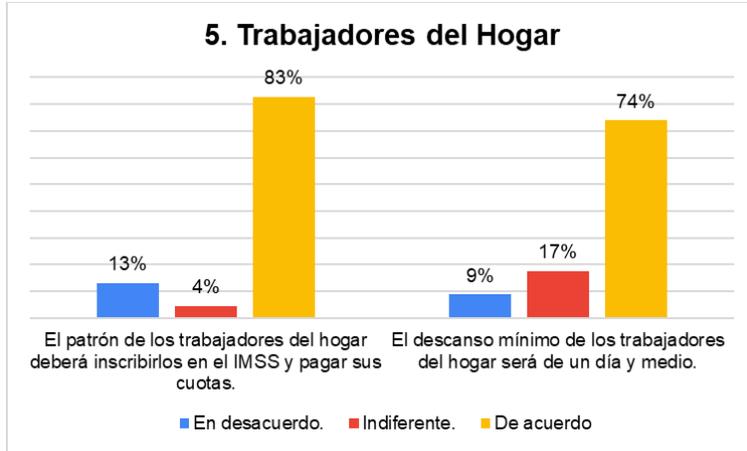
A continuación, se presenta una figura gráfica correspondiente a los resultados de cada pregunta de la encuesta aplicada.











### ¿Cuál es tu opinión acerca de la Reforma Laboral?

- Tendría que tener más información, para comprender más esta nueva situación.
- No puedo dar conclusiones puesto que no conozco del todo del tema, pero con base a las premisas en la presente encuesta creo que es importante el tener más controlado el trabajo informal y desgastante como lo son los trabajadores del campo, así como lo de los empleados del hogar (aunque estos últimos sí sabía que tenían que estar inscritos ante el seguro pero la mayoría de personas desconocen completamente este tema, creo debería darse más difusión para evitar la explotación de estos).
- Que en realidad se hizo para el T-MEC, tiene a final de cuentas un sentido económico, pero considero que tiene aspectos que pueden beneficiar a la población trabajadora.
- Debemos estar al tanto de toda la información
- No tengo idea que sea.
- Considero que fue un gran avance la modificación de las regulaciones de los sindicatos, pues como es bien sabido, los sindicatos en México se caracterizan de algunas cosas, menos de defender los derechos de los trabajadores.
- En cuanto al hecho de imponer responsabilidades a los patrones para evitar situaciones de “acoso” sexual”, entre otras con sus trabajadores, considero es injusta, pues el Patrón no debe ser responsable de las conductas que sus empleados posean.
- Es de gran importancia el conocer la responsabilidad del trabajador y del patrón dentro y fuera de la empresa
- Bien, supongo, disminuyeron la influencia de los sindicatos al no ser necesario afiliarse a uno.
- Aún no tengo mucha información sobre el tema, pero me gustaría estar más informada para poder dar mi opinión.
- Creo que aún falta mucho trabajo en la reforma, para que tanto empleador como empleado tengan equidad.

## 2.5 Discusión

Con base en un análisis de los resultados anteriormente presentados, se detecta que la mayor parte de los encuestados pertenecen a la Carrera de Contador Público, misma que cuenta con la mayor matrícula dentro de la Facultad, seguida de la Licenciatura en Administración Financiera. Así bien, los alumnos cursan, en su mayoría, los últimos semestres del programa educativo y, por ende, ya tomaron la materia de Derecho Laboral.

El 87% de los alumnos trabaja, de los cuales el 57% de ellos se desempeña en un área contable-administrativa; por lo cual, les es indispensable contar con una actualización constante en términos laborales. A pesar de ello, únicamente el 1% de la población considera estar al tanto de la nueva reforma, mientras que, el 52% no conocía la existencia de la misma; es decir, más de la mitad de los estudiantes de la Facultad de Contaduría y Administración no están al día con las reformas que conciernen a su profesión. Cabe destacar que, el 5% de los estudiantes no se interesa en conocer a fondo la mencionada reforma.

Tomando en consideración los aspectos generales de la Reforma, se realizan las siguientes observaciones importantes:

- **Sentido Social del Trabajo.** La mayoría de los alumnos concuerda con la reforma, no obstante, se destaca que el 17% no está de acuerdo con el reconocimiento de las diferencias de género para buscar la igualdad.
- **Relaciones Colectivas de Trabajo.** Se concuerda con la reforma en todos los aspectos, sin embargo, el 13% está en desacuerdo con la cancelación del registro de los sindicatos por razones de extorsión.
- **Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral.** La opinión se encuentra dividida respecto a dichos Centros, su creación supone indiferencia para el 57% de la población;

además el 35% no está de acuerdo con el método de elección del director. Mientras que, la opinión se conjunta en acuerdo con la temporalidad de los procedimientos de conciliación.

- **Responsabilidades de los Patrones.** La población concuerda con niveles del 87% al 96% acerca de las obligaciones agregadas a los patrones.
- **Trabajadores del Hogar.** Existe una opinión compartida de acuerdo con la reforma, donde sólo el 13% no considera aceptable la obligación del patrón de incluir a estos trabajadores en el IMSS.
- **Trabajadores del Campo.** Los alumnos están de acuerdo en su mayoría con la reforma; pero, en la fijación de los salarios mínimos se identifica que el 17% está en desacuerdo.

### 3. Conclusiones

Después de un análisis cualitativo del Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo [...] en materia de Justicia Laboral, Libertad Sindical y Negociación Colectiva; así como un análisis cuantitativo de la percepción de los alumnos de Licenciatura de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua se concluye la importancia que tiene la Reforma en el ámbito laboral, donde su principal enfoque se basa en la reformulación de los sindicatos y la creación de un Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral, a través de la transversalidad de género y el sentido social del trabajo.

A pesar de que la Reforma Laboral se decreta por requerimientos del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá, supone un avance importante en esta área, puesto que se apega a los Convenios establecidos por la Organización Internacional del Trabajo.

La perspectiva de los estudiantes es positiva en la mayoría de los aspectos que se reforman, no obstante, se destaca el poco conocimiento que éstos tienen acerca de los cambios dados en esta área. Por lo cual, se considera indispensable fomentar la actualización constante de los profesionistas en temas relacionados a su área de estudio.

### Referencias

Ley Federal del Trabajo. Diario Oficial de la Federación, Ciudad de México, México, 1° de abril de 1970.

DECRETO por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación, de la Ley Federal de la Defensoría Pública, de la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores y de la Ley del Seguro Social, en materia de Justicia Laboral, Libertad Sindical y Negociación Colectiva. Diario Oficial de la Federación, Ciudad de México, México, 1° de mayo de 2019.

### Anexo 1 Encuesta Aplicada

1. ¿Qué carrera cursas?
  - Licenciatura en Contador Público.
  - Licenciatura en Administración de Empresas.
  - Licenciatura en Administración Financiera.
  - Licenciatura en Administración Gubernamental.
  - Licenciatura en Administración de Tecnologías de Información y Comunicaciones.
2. ¿En qué rango de semestre te encuentras?
  - 1°-3°
  - 4°-6°
  - 7°-9°
3. ¿Ya cursaste la materia de Derecho Laboral?
  - No, aún no.

- La estoy cursando en el semestre actual.
  - Sí, la cursé en semestres anteriores.
4. ¿Actualmente desempeñas un trabajo relacionado a tu carrera?
- No trabajo.
  - Sí, pero no se relaciona con mi carrera.
  - Sí, trabajo en el área de mi carrera.
5. ¿Tenías conocimiento de la Reforma Laboral promulgada el 1° de Mayo del presente año?
- No sabía de su existencia.
  - Sí, pero desconozco en qué consiste.
  - Sí, estoy al tanto de todos los detalles.
6. ¿Estás interesado en conocer más acerca de esta reforma?
- Sí.
  - No.

A continuación, se describen los aspectos generales de la Reforma Laboral 2019, selecciona tu opinión.

	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo
<b>1) Sentido Social del Trabajo</b>			
Se define al trabajo como un derecho y deber social, no es un artículo de comercio.			
Deben reconocerse las diferencias entre hombres y mujeres para obtener su igualdad ante la Ley.			
<b>2) Relaciones Colectivas de Trabajo</b>			
Los afiliados a los sindicatos tienen voto personal, libre, directo y secreto de sus líderes sindicales.			
Los directivos sindicales no deben mantener su puesto por un tiempo indefinido.			
El trabajador tiene libertad de elegir si pertenecer a ningún, uno o más sindicatos, sin represalias.			
Se puede cancelar el registro de un sindicato que incurra en prácticas de extorsión.			
<b>3) Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral</b>			
Se sustituyen las Juntas de Conciliación y Arbitraje por el Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral (CFCRL).			
El director del Centro lo elegirá el Senado, a partir de una terna enviada por el Presidente.			
El procedimiento de conciliación no podrá durar más de 45 días naturales.			
<b>4) Responsabilidades de los Patrones</b>			
Los patrones deben implementar un protocolo para prevenir la discriminación, atender los casos de violencia y acoso sexual, y erradicar el trabajo forzoso e infantil.			

El trabajador debe tener acceso a información detallada de las deducciones de su pago.			
El trabajador debe recibir una copia impresa del contrato colectivo.			
<b>5) Trabajadores del Hogar</b>			
El patrón de los trabajadores del hogar deberá inscribirlos en el IMSS y pagar sus cuotas.			
El descanso mínimo de los trabajadores del hogar será de un día y medio.			
<b>6) Trabajadores del Campo</b>			
El Salario Mínimo de los Trabajadores del Campo se fijará con base en el desgaste físico de los trabajos.			
El patrón de los trabajadores de campo deberá registrar a la antigüedad de los trabajadores temporales.			

7. Con base en lo anterior, ¿cuál consideras que es el aspecto más importante de la Reforma Laboral?
- 1) Sentido Social del Trabajo.
  - 2) Relaciones Colectivas de Trabajo.
  - 3) Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral.
  - 4) Trabajadores del Hogar.
  - 5) Trabajadores del Campo.
8. ¿Cuál es tu opinión acerca de la Reforma Laboral?

## ¿ROX o NPS? Métricas del servicio al cliente

### ROX or NPS? Metrics in Customer service

**Carlos Omar Irigoyen**

Hágalo Home Center, México

[carlos.omar.irigoyen@gmail.com](mailto:carlos.omar.irigoyen@gmail.com)

**Línea temática:** Negocios, Mercadotecnia

---

#### **Resumen**

Es vital tener una base de clientes leales a la propuesta de valor empresarial y estarla midiendo. “Lo que no se mide no se puede mejorar”<sup>9</sup>, en servicio al cliente se ha vuelto un reto para el desarrollo en las áreas de mercadotecnia y recursos humanos; si no hay colaboradores felices el nivel de calidad en el servicio al cliente está amenazado. “Si cuidas a tus empleados, ellos cuidarán de tus clientes”, afirma Richard Branson cuya filosofía de negocios está basada en la plenitud de la satisfacción laboral para lograr una cultura centrada en el cliente que favorezca la lealtad a la propuesta de valor de la empresa; es consiguiendo su lealtad y no solamente la satisfacción del consumidor la vía para lograr la trascendencia empresarial. Esa es la importancia de medir la satisfacción del cliente, como un indicador del crecimiento profesional del colaborador y a la vez como evidencia del éxito de los programas de servicio al cliente. Entonces que hay que medir: ¿la experiencia global o la obtención de promotores de la marca?

#### **Abstract**

It is important for business to create a loyal customer base of the business value proposal and make it measurable. “If you do not measure you cannot make it better”, in areas such customer service it has become a difficult situation for the marketing and human resources areas. If there are not happy employees the quality of the customer service could be in jeopardy. Richard Branson said it clearly, “If you take care of your employees they will take care of your clients”. Branson’s business philosophy is based upon employees’ satisfaction as a way to create a culture totally centered around customers needing and desires in order to get customer loyalty around business value proposal; it is loyalty and not only customer satisfaction the way to be competitive in a business world. That is the real importance to measure customer loyalty, as an indicator of employee satisfaction and like a tangible measure of how successful can be a customer service program. What should be measured, the effectiveness of creating brand’s promoters or the overall experience of the customer?

**Palabras clave:** ROX, NPS, Servicio, clientes

**Key words:** ROX, NPS, service, customers

#### **1. Introducción**

“El detalle es muy importante”.(Redacción CEPYME News, 2017), Así lo postula Branson cuando habla del éxito de un negocio, en especial lo que concierne a los colaboradores y los clientes.

La medición del servicio al cliente siempre ha sido un reto para los programas de mercadotecnia, medir lo cualitativo es siempre algo que causa un grado de sesgo, pero aun así no se debe dar margen a no medirlo; es imperativo buscar las formas que vayan encaminadas a contribuir en el

---

<sup>9</sup> La frase es adjudicada en el área de negocios a Peter Drucker, pero su invención es atribuida al físico británico William Thomson

desarrollo de la estrategia empresarial; en eso radican la fortaleza de los controles, el exceso de los mismos puede hacer que se esté dando seguimiento puntual a lo que no agrega valor (Domínguez & Muñoz, 2009). El sistema de métricas debe diseñarse desde la necesidad de poder tener información para comunicar, retroalimentar, evaluar, motivar y desarrollar las funciones que están sujetas a seguimiento. En el servicio al cliente en la actualidad hay dos formas principales: el sistema “resultados netos de promotores” (NPS) y el “retorno sobre la experiencia” (ROX). El NPS gira alrededor del concepto de crear clientes promotores de la marca (Reichheld, 2003), mientras que el ROX es la medida que trata de conectar la experiencia del colaborador (EX) con la experiencia del consumidor (CX) (Egol, Carpenter, & Saha, 2019).

## **2. Desarrollo**

### **2.1. Marco teórico**

En la teoría de mercadotecnia encontraremos diversas medidas de evaluación en muchas de las áreas como lo puede ser la contribución de marketing, valor de la marca, la gestión por categorías, el análisis del stock, el ratio CV, la canibalización, el GRP, la eficiencia de la RRPP, el costo por visita (Domínguez & Muñoz, 2009). También son señalados la retención de clientes, el “customer profit”, el valor del cliente en el tiempo, el costo de ventas incrementales, el costo de adquisición de un cliente como métrica del área de mercadotecnia respecto a la interacción de los clientes con la empresa (Farris, Bendle, Pfeifer, & Reibstein, 2007). La atención muchas ocasiones se centra en cómo se hace más rentable la interacción de n cliente con la empresa demeritando la calidad de esta interacción y su resultado en el largo plazo; si bien son importantes esos índices es sumamente relevante el desarrollo del cliente en la empresa y como le resulta su experiencia en la empresa, es darle seguimiento al alma de la cadena de valor (Chan & Mauborgne, 2005) que tienen todas las empresas y encontrar aquellas actividades que no generan valor para eliminarlas, reforzar las tareas que si lo están haciendo, aumentar sistemáticamente factores de placer en la experiencia y reducir aquellas que le están creando ruido al consumidor en la experiencia (Harvard Business Essentials, 2006). Los indicadores se movían bajo la esencia de la más pura estadística, como la rotación de inventarios, las ventas, el margen de contribución o el costo por punto rating, pero si no hay una medición de como el cliente se siente al momento de comprar puede ser que estemos caminando por inercia en el mundo empresarial, es por lo tanto inaplazable que las empresas estén midiendo la reacción del consumidor a los estímulos que se le proporcionan. “Crear una afinidad profunda con los consumidores puede sustancialmente impulsar los beneficios de la compañía (Doctoroff, 2014, p. 38). Así en 1993 aparece la teoría del NPS que relata que toda marca tiene promotores, clientes neutros y detractores de marca (Reichheld, 2003) mientras que la firma PwC lanza su índice de retorno sobre la experiencia el cual no solo considera la experiencia de compra del consumidor sino que agrega a la fuerza laboral como un factor determinante para aumentar las posibilidades de mejorar la experiencia del usuario (PwC, 2019).

### **2.2. Planteamiento del problema**

Jürgen Klaric (2017) enunció “en realidad nadie olvida y siempre regresa con un buen vendedor” (Klaric, 2017, p. 56), para efectos del artículo ajustemos la frase y en lugar de vendedor coloquemos servicio al cliente.

El problema real es determinar si se puede medir realmente la satisfacción del consumidor en una forma tangible y además determinar si las teorías que más exposición tienen como ROX y NPS son mutuamente excluyente en sus conceptos o pueden ser complementarios dada la base de sus conceptos. La propuesta de valor de la empresa (PVE) debe aportar elementos para poder contestar tres preguntas clave en la estrategia, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Cuáles son sus deseos y necesidades? y, ¿A qué precio compararan los beneficios los clientes de tal forma que sea considerado como rentable para la compañía? Uno de los pilares es el cliente en si (Magretta, 2012), Compañías cima HP han permanecido largos años en el mercado gracias a

una determinante aplicación de los valores que como empresa decidieron tener para cumplir con las demandas de sus consumidores (Collins, 2001).

La medición constante y con herramientas tecnológicas que provean información en tiempo real será vital, hay un mundo de extrema competencia que cada vez es más volátil por la velocidad en los cambios, incierto porque incluso lo familiar ha dejado de ser predecible, complejo por la interconexión de las variables y ambiguo por la cantidad de opciones que se dan como resultado de la cantidad de información disponible (McNulty, 2015).

### 2.3. Método

Utilizando fuentes de información secundaria como libros, artículos se planteará desde el punto de vista del análisis cualitativo una perspectiva de la problemática actual de la medición de la satisfacción del consumidor y lo que puede representar lograr ese punto de conocimiento en la estrategia general del negocio, en especial en un entorno como el empresarial mexicano que está emigrando de una administración por inercia a la utilización de indicadores para medir la salud empresarial. “Las empresas que no piensan en sus clientes, están destinadas a cerrar sus puertas, más temprano que tarde. Y a provocar la desaparición de muchas fuentes de trabajo” (Castañeda, 1996, p. 3). De ahí la importancia y relevancia del tema.

### 2.4. Resultados

Para poder tener una mejor comprensión de ambos conceptos es importante definir cada uno de ellos.

#### 2.4.1. Net promoter Score.

Es un método para poder medir la recomendación del cliente hacia una empresa en particular, fue diseñada en 1993 por Frederick Reichheld como parte del movimiento denominado “economía de la experiencia” (Digitix, sf).

Es una escala de calificación del 1 al 10 donde 1 es lo más bajo mientras que 10 es la mayor calificación, se hace la pregunta ¿Qué tan factible es que usted recomiende el negocio a alguien más? Se clasifican los consumidores de acuerdo a su respuesta en tres niveles como se enlista en la siguiente tabla:

Denominación	Escala de resultados
Promotores de la marca	Calificación 9 y 10
Consumidores neutros o pasivos	Calificación de 7 y 8
Clientes detractores	Calificación igual o menor a 6

Propia elaboración con base en la teoría de Reichheld

La fórmula para obtener el valor es tomar el porcentaje de consumidores promotores y restarle los que son considerados como detractores, eso nos dará el índice que será denominado como Net Promoter Score. Es un instrumento sencillo en su aplicación, a una sola pregunta, con una escala reconocida y familiar. Hay quienes argumentan la fiabilidad de la escala de los consumidores al cerrar a 7 y 8 a los neutros, así como eliminar cualquier rasgo positivo en caso de obtener un 7 o un 8, es muy subjetiva la interpretación de una calificación de esa naturaleza.(Thomas, sf).

Otra de las potenciales debilidades del instrumento es el timing de la aplicación de la encuesta; casi todas las encuestas son hechas al final de la experiencia de compra. Autores como Teixeira y Mendes sugieren aprovechar los momentos de profundo entusiasmo del cliente para obtener un índice NPS mayor, la teoría de Reichheld implica aprovechar todos los momentos de contacto con el cliente para evaluar hasta el mínimo detalle de su interacción y evaluarla sin el sesgo de una acción que permita ver una parte de la experiencia; Es necesario saber medir la experiencia

de compra, el día del consumidor puede cambiar por una buena o mala atención que le demos en la empresa, tanto para el cliente interno como el externo (Dijulius III, 2015). Enfatizan en la oportunidad que tiene en los diferentes momentos de la experiencia de compra para monitorear la tendencia a recomendar el negocio en determinado momento o bien, “aprovechar” el impacto positivo de un consumidor entusiasta justo después de un buen detalle que le fue ofertado (Teixeira & Mendes, 2019). Para lograr una mayor efectividad en el índice del NPS, es altamente recomendable evaluar “los puntos de contacto” con los consumidores a fin de detectar su contribución a la experiencia general y por lo tanto poner mayor énfasis en generar valor en cada uno de estos procesos (Lemon & Verhoef, 2016).

#### 2.4.2. Return on experience

“Cuidadosamente revisa los puntos donde tu consumidor tiene contacto con tu marca. Toma cada oportunidad para crear una relación con tu cliente que sea más profunda y duradera” (Gallo, 2011, p. 184). Cada vez se acentúa más la aplicación de sistemas que puedan probar que la experiencia global del consumidor sea satisfactoria y además que provenga de una plantilla laboral que está comprometida por ofrecer una experiencia diferente y de valor agregado al consumidor. Este tipo de situaciones dejó de ser un factor de competitividad a ser un imperativo en la operación del negocio en las distintas etapas del ciclo de vida del producto. La experiencia de compra definitivamente puede ser impulsada por medio del uso de pilares como una plantilla laboral capacitada, procesos bien delimitados y el uso de tecnología; el ROX va más allá de medir la intencionalidad de recomendación del consumidor, es una métrica para evaluar el global de su compra (Forrester Consulting, 2018). El ROX puede tener una fuerte relación con el uso de sistemas de tipo CRM donde se puede valorar y monitorear cada una de las etapas e contacto con el cliente, dicha interacción no se puede llevar a cabo en el NPS (Lemon & Verhoef, 2016). Se busca que se alineen tres diferentes departamentos para darle solidez al proyecto de experiencia del cliente, informática, recursos humanos y mercadotecnia; esto con la finalidad de observar, diseñar y ejecutar la transformación de los puntos de atención en un sistema que permita elevar la calidad de la experiencia (McKinsey&Company, 2017). La experiencia se está viendo afectada por varias situaciones que se están presentando como la digitalización sistemática de los estilos de vida, la facilidad y sencillez de los procesos de compra, la mezcla de factores físicos y digitales que están favoreciendo el procesos de los consumidores, el mundo tan cambiante al que se enfrenta el consumidor, Hay preguntas claves para el proceso de reconocimiento de información que alimentará el ROX: “¿Qué tan comprometidos emocionalmente están los colaboradores respecto al propósito de la marca?, ¿Qué tan grande es a brecha entre el conocimiento de las conductas críticas y actuar sobre ellas?, ¿Cuánto progreso tiene la compañía para identificar y trabajar con los líderes informales que influyen de forma importante tanto en los procesos de experiencia del consumidor como vivencias de la cultura laboral? ¿Qué tan efectivamente estas agregando valor en los ojos de los clientes internos y externos? ¿Cómo estas midiendo el avance de las iniciativas de la experiencia del consumidor y la experiencia del colaborador? ¿Cómo las conductas de alto valor agregado han incidido en las pérdidas y ganancias? (PwC, 2019, pp. 13-14). Una vez detectadas las características es importante definir que tipo de mediciones se llevaran a cabo, especialmente en aquellos procesos que generen valor al consumidor.

Para KPMG (2018) la construcción de una experiencia superlativa tanto a nivel de colaboradores como con los consumidores consta de 6 pilares como se aprecia en la siguiente tabla:

Pilar	Significado
<b>Personalización</b>	Proveer atención personalizada para crear conexiones emocionales
<b>Integridad</b>	Ser confiable por que sistemáticamente tiene un comportamiento ético
<b>Expectativas</b>	Es la forma en cómo se van a satisfacer las necesidades de los consumidores, no solo cumplir con las expectativas sino superarlas.

<b>Tiempo y esfuerzo</b>	Minimizar el esfuerzo que debe hacer el consumidor proporcionándole una experiencia libre de fricciones y obstáculos
<b>Capacidad de resolución</b>	Si el cliente no tiene una experiencia positiva, es la capacidad de los colaboradores por ofrecer algo que haga que la experiencia de compra se haga positiva.
<b>Empatía</b>	Practicar el entendimiento de las circunstancias del consumidor para establecer una mejor comunicación

Tabla elaborada a partir del reporte de KPMG Consultores (KPMG, 2018)

Como empresas, “¿estaremos creando impresiones frecuentes, duraderas y memorables?(Gitomer, 1998, p. 47)

## 2.5. Discusión

Hay otras teorías que han surgido como respuesta a la necesidad de estar midiendo las reacciones de los consumidores, Durante gran parte de los 90's y los 2000's aparecieron los sistemas de CRM que le dieron a las empresas la oportunidad de conocer más a detalle el consumidor, recientemente en 2010, apareció el Consumer Effort Score propuesto por Dixon, Freeman, y Toman (Lemon & Verhoef, 2016). Estas cuatro corrientes de pensamiento de medición de servicio al cliente han sido aceptadas de manera relevante en el ámbito de mercadotecnia y como medidas de satisfacción al cliente (Qualtrics Staff, sf). En la siguiente tabla se aprecian los objetivos de cada una de ellas, así como miden la satisfacción del cliente es difícil utilizarlas para identificación de alternativas de mejora en la atención del consumidor, per se; el objetivo de cada una de las medidas es diferente.

Teoría	Objetivo
<b>Net promoter Score (NPS)</b>	Determinar el nivel de satisfacción del consumidor por medio del uso de una encuesta –regularmente al final de la compra- que permita determinar promotores, usuarios pasivos y detractores de una marca.
<b>Customer relationship management (CRM)<sup>10</sup></b>	Es el uso de herramientas tecnológicas para favorecer la gestión comercial, de marketing y el servicio de atención al cliente buscando integrar los esfuerzos comerciales para proveer información detallada sobre el consumidor
<b>Customer Effort Score (CES)<sup>11</sup></b>	La encuesta mide la facilidad de interacción del cliente con los diferentes procesos de interacción que tiene el cliente con la compañía
<b>Return on experience (ROX)</b>	Mide la experiencia de compra del consumidor en los diferentes puntos de encuentro que le consumidor tiene con la empresa.

Propia elaboración

Para determinar cuál es la mejor forma de evaluar los esfuerzos, habría que ver la misión, visión y valores de la organización de tal manera que se alinee a los esfuerzos de la compañía por ganar un mayor número de consumidores.

<sup>10</sup> Si se quiere ver más a profundidad el tema se recomienda acceder a <https://www.elegircrm.com/crm/que-es-un-crm>. (Elegir CRM Staff, sf)

<sup>11</sup> Si se quiere ver más a profundidad el tema se recomienda acceder a <https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/customer-effort-score/>. (Qualtrics Staff, sf)

### 3. Conclusiones

Es esencial medir a los clientes, sobre todo en esta época de crisis donde sus necesidades y deseos son cambiantes; en especial, cuidar de aquellos que están en segmento de consumo clave para la empresa (Kotler & Caslione, 2009). El consumidor de nuestros tiempos busca empresas que les ayuden a encontrar soluciones, puedan cumplir con especificaciones, satisfacer necesidades o lograr un beneficio; en la forma que podamos darle el control de estas 4 variables tendremos más valor para el consumidor (Ulwick, 2005) La aplicación de sistemas de medición de satisfacción del cliente se debe volver un tema de tipo estratégico, la evolución de las áreas de mercadotecnia y la supervivencia de los negocios en el largo plazo dependen de cómo son cubiertas las necesidades y deseos de los consumidores, el personal de servicio debe buscar y entender los miedos, limitantes, preocupaciones, necesidades del cliente; debe recabar la información tan rápido como pueda para emitir un diagnóstico y poder aplicar la solución con mayor impacto en el cliente (Fox, 2000), La siguiente tabla exhibe diferentes variables y su interpretación en ambas teorías.

Variable	Net Promotor Score	Return on experience
<b>Autor</b>	Frederick Reichheld (1993)	PwC (2008)
<b>Variabes</b>	Una escala de apreciación con la pregunta, en una escala del 1 al 10 ¿Qué tanto recomendaría usted nuestro negocio?	Desarrollo del orgullo laboral, influencers, hábitos de la cultura corporativa, fuentes de valor para clientes y empleados, los resultados financieros
<b>Objetivo principal</b>	El factor de recomendación de los consumidores vía su propia experiencia	Medir la experiencia de compra de los consumidores en los puntos de encuentro
<b>Escala</b>	Por debajo del 6 es un detractor, 7 y 8 son neutros. 9 y 10 son promotores	Se evalúa el contacto con el consumidor en los puntos de encuentro, se construye para cada proceso que genere valor,
<b>Elementos</b>	El cliente como juez de la experiencia	Los colaboradores como parte del proceso de la experiencia global que tienen interacción con los consumidores que forman la otra parte del indicador
<b>Tipo de métrica</b>	Mide la calidad del servicio y la potencial lealtad del consumidor	Debe de involucrar no solamente la interacción cara a cara sino la que desarrolla por medio social media y dispositivos móviles y mide la satisfacción del cliente y da una perspectiva del clima laboral

Propia elaboración

La pregunta detonante fue “si se puede medir realmente la satisfacción del consumidor en una forma tangible y además determinar si las teorías de mayor exposición como ROX y NPS son mutuamente excluyente en sus conceptos o pueden ser complementarios. La respuesta es por definición no son mutuamente excluyentes y ya que no miden los mismos factores pueden ser complementarias. Es un tema que está para investigarse con más detalle en los siguientes años, se pueden crear sistemas de evaluación más efectivos en su aplicación para poder alcanzar un mayor número de consumidores que brinden mayor fiabilidad a estos indicadores. Hay dos

factores que no fueron considerados en la aplicación de estos sistemas, la universalidad de la prueba puede dar resultados sin sentido para algunos ejercicios de satisfacción por el tipo de empresa y el tipo de producto. El futuro de la investigación de cómo medir el servicio al cliente se define como indispensable, el servicio al cliente puede convertirse en la estrategia competitiva con mayor impacto y diferenciación entre productos y servicios “commodity”, más cuando es acompañada por una táctica que involucre recursos humanos para darle al cima laboral la importancia correspondiente al tema de propiciar las condiciones para que el colaborador se ocupe de lo que realmente es importante para la trascendencia de la empresa en el mercado: el deleite de una experiencia superlativa en el servicio para los consumidores como herramienta indispensable para impulsar la rentabilidad de las empresas; “cada persona que colabora con la compañía es un mensaje para el cliente”(Freiberg & Freiberg, 1996).

## Bibliografía

- Castañeda, L. (1996). *El cliente es tu patrón*. México, D.F.: Ediciones Poder.
- Chan, K., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Collins, J. (2001). *Good to great*. New York: HarperCollins Publishers Inc.
- Digitix. (sf). ¿Qué es Net Promoter Score y cómo puede ayudar a mi empresa? [CUSTOMER EXPERIENCE, MARKETING, NEGOCIO]. Recuperado de <https://www.digitix.com/net-promoter-score-marketing-nps/>
- Dijulius III, J. (2015). *The customer service revolution*. Austin: Green Leaf Book Group Press.
- Doctoroff, T. (2014). *Twitter is not a strategy*. United States of America: TomPalgrave and MacMillan Trade.
- Domínguez, A., & Muñoz, G. (2009). *Métricas del Marketing* (2.ª ed.). Madrid: ESIC.
- Egol, M., Carpenter, R., & Saha, S. (2019, marzo). ROX: How to get started with the new experience metric [Estrategia]. Recuperado de Strategy+Business website: <https://www.strategy-business.com/article/ROX-How-to-get-started-with-the-new-experience-metric?gko=d8837>
- Elegir CRM Staff. (sf). ¿Qué es un CRM? [Investigación]. Recuperado de Elegir CRM website: <https://www.elegircrm.com/crm/que-es-un-crm>
- Farris, P., Bendle, N., Pfeifer, P., & Reibstein, D. (2007). *Marketing metrics* (7.ª ed.). United States of America: Pearson education.
- Forrester Consulting. (2018). *The business impact of investing n experience* (pp. 1-14). Recuperado de <https://www.adobe.com/content/dam/acom/en/experience-cloud/research/roi/pdfs/business-impact-of-cx.pdf>
- Fox, J. (2000). *How to become a Rainmaker*. United States of America: MJF Books.
- Freiberg, K., & Freiberg, J. (1996). *Nuts*. New York: Bard Press.
- Gallo, C. (2011). *The innovation secrets of Steve Jobs*. United States of America: McGraw Hill.
- Gitomer, J. (1998). *Customer satisfaction is worthless* (17.ª ed.). Austin: Bard Press.
- Harvard Business Essentials. (2006). *Marketer's Toolkit*. United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Klaric, J. (2017). *Vendele a la mente no a la gente* (2.ª ed.). México, D.F.: Paidós.
- Kotler, P., & Caslione, J. (2009). *Chaotics* (1.ª ed.). United States of America: American Management Association.
- KPMG. (2018). *Tomorrow's experience, today* (p. 90). Recuperado de KPMG Consultores website: <https://home.kpmg/xx/en/home/campaigns/2018/06/tomorrows-experience-today-harnessing-a-customer-first-approach-in-a-changing-world.html>

- Lemon, K., & Verhoef, P. (2016, noviembre). Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue*, 80(Special Issue), 69-96.
- Magretta, J. (2012). *Understanding Michael Porter*. Recuperado de <https://www.amazon.com/Understanding-Michael-Porter-Essential-Competition/dp/1422160599>
- McKinsey&Company. (2017). *The Evolution of Experience Retailing* (N.º 2; pp. 1-104). Recuperado de <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/Customer%20Experience/CX%20Compendium%202017/Customer-experience-compendium-July-2017.ashx>
- McNulty, E. (2015, octubre 27). Leading in an Increasingly VUCA World [Estrategia]. Recuperado de Strategy+Business website: <https://www.strategy-business.com/blog/Leading-in-an-Increasingly-VUCA-World?gko=5b7fc&sf219103454=1>
- PwC. (2019). *It's time for a consumer-centred metric: Introducing 'return on experience'* (pp. 1-22) [Reporte global, GCIS 2019]. Recuperado de PwC website: *It's time for a consumer-centred metric: introducing 'return on experience'*
- Qualtrics Staff. (sf). What is Customer Effort Score (CES) & How Do I Measure It? [Investigación]. Recuperado de Qualtrics website: <https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/customer-effort-score/>
- Redacción CEPYME News. (2017, enero 12). Las mejores frases de Richard Branson para empresarios y emprendedores. Recuperado de <https://cepymenews.es/richard-branson-mejores-frases-empresarios-emprendedores>
- Reichheld, F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, (December 2003), 1-11.
- Teixeira, T., & Mendes, R. (2019, octubre 2). How to Improve Your Company's Net Promoter Score. Recuperado de Decision Analyst website: <https://hbr.org/2019/10/how-to-improve-your-companys-net-promoter-score>
- Thomas. (sf). The Ultimate Question® And the Net Promoter® Score By Jerry W. Thomas. Recuperado de Decision Analyst website: <https://www.decisionanalyst.com/whitepapers/ultimatequestion/>
- Ulwick, A. (2005). *What customers want?* United States of America: McGraw Hill.