

LAS MIPYMES Y SU COMPETITIVIDAD SUSTENTABLE:

RETOS ANTE UN NUEVO ORDENAMIENTO
ECONÓMICO MUNDIAL

*Rubén Molina Sánchez
Ricardo Contreras Soto
Alejandra López Salazar*

*Prologo:
Dr. Carlos Fong Reynoso*



ISBN: 978-607-97904-0-0



9 786079 790400


AIROPME
ASSOCIATION INTERNATIONALE
DE RECHERCHE EN
ENTREPRENEURIAL ET PME



UNIVERSIDAD DE
GUANAJUATO

 **Asociación**
Internacional de Investigadores en México
Emprendimiento y MIPME A.C.

DATOS DE CATALOGACIÓN:

Molina Sánchez Rubén, Contreras Soto Ricardo y
López Salazar Alejandra

Primera edición

Editor: Asociación Internacional de Investigadores sobre
Emprendimiento y Mipymes AC

México 2018

ISBN: 978-607-97904-0-0

Área: Ciencias Sociales y Administrativas

Formato: electrónico

Páginas: 1103

ISBN: 978-607-97904-0-0

**Las Mipymes y su competitividad sustentable: retos ante un nuevo ordenamiento económico mundial**

Es una obra producto de investigaciones colectivas por profesores-Investigadores de más de 27 Universidades a nivel nacional e internacional, sobre el tema de Mipymes y Emprendimiento, bajo líneas de investigación coordinadas por expertos y seleccionadas por arbitraje de doble ciego y cesión de derechos por los autores para la presente publicación.

Editor responsable: Dr. Rubén Molina Sánchez, Presidente de la Asociación Internacional de Investigadores sobre Emprendimiento y Mipyme AC y Vice-Presidente de la AIREPME Capítulo México. humanaruben@gmail.com

Primera Edición 2018

ISBN: 978-607-97904-0-0

Los gastos de operación de las investigaciones, su arbitraje y trámites de edición y publicación son erogadas por los propios investigadores, sus universidades y la AIEMIPYME AC.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación puede reproducirse, registrarse o transmitirse con fines comerciales, sin permiso por escrito del editor. Para fines académicos y educativos, será a elección de los autores.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente refleja la postura del editor de la publicación.

COORDINADOR GENERAL DEL GRUPO DE INVESTIGACIÓN:

DR. RUBÉN MOLINA SÁNCHEZ

Profesor-Investigador de la Universidad de Guanajuato. Doctor en Administración, con un Posdoctorado sobre emprendimiento en el Instituto de Investigaciones sobre las Empresas de la Universidad de Quebec á Trois Rivières, Canadá. Líder titular del CA Consolidado PRODEP: "Desarrollo y Gestión de las MIPYMES". Sus líneas de investigación son los factores psicosociales del emprendimiento, desarrollo humano y empresarial, ecosistema y responsabilidad social empresarial, gestión de la innovación y del cambio. Ha publicado más de 14 libros como autor y coautor; más de 30 artículos en revistas arbitradas a nivel internacional. Enseña a nivel licenciatura y posgrado temas de emprendimiento, competitividad, innovación, gestión y desarrollo humano y empresarial. Pertenece a redes de colaboración a nivel nacional e internacional. Y actualmente es presidente de la Asociación Internacional de Investigadores sobre Emprendimiento y MIPYME: humanaruben@gmail.com

COORDINADORES DE LAS LÍNEA DE INVESTIGACIÓN Y DEL ARBITRAJE DOBLE CIEGO:

DR. RICARDO CONTRERAS SOTO Y DRA. ALEJANDRA LÓPEZ SALAZAR

RESPONSABLES DE LAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

I.- Las Mipymes de base familiar sustentable

Dra. Argentina Soto Maciel

Profesora investigadora de la Universidad Anáhuac México, adscrita a la Facultad de Economía y Negocios. Nombrada por el CONACYT como SNI 1. El trabajo de investigación se concentra en el estudio de la empresa familiar, aunque las redes inter-organizacionales desde un punto de vista estratégico para micro y pequeña empresa también han sido de su interés. Participa regularmente en congresos científicos, dictamina artículos para revistas científicas nacionales e internacionales, realiza revisiones técnicas de libros y promueve el trabajo de investigación colaborativo.

Dra. Anel Flores Novelo

Doctora en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México. Maestra en Ciencias de la Planificación y Desarrollo Regional y Licenciada en Administración por el Instituto Tecnológico de Mérida. Cuenta con la Especialidad en Docencia por la Universidad Autónoma de Yucatán y en Comercio Exterior por el Banco Nacional de Comercio Exterior.

Es Profesor de Tiempo Completo en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán, donde coordinó del Programa Emprendedores por 9 años. Actualmente es la responsable de la Licenciatura en Administración.

II.- Las Mipymes su emprendimiento e innovación social

Dra. Diana del Consuelo Caldera González

Doctora y Maestra en Estudios Organizacionales y Licenciada en Administración por la Universidad Autónoma Metropolitana. Estancias de investigación en HEC-Montreal, en el Doctorado en Gestión; Centro para la Filantropía y el Servicio Comunitario RGK en la Universidad de Texas en Austin; y Universidad Complutense de Madrid en el Departamento de Sociología IV. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores desde el 2010 (Nivel 1) y con Reconocimiento al Perfil PRODEP de la SEP. Profesora investigadora de tiempo completo de la Universidad de Guanajuato. Correo: dccaldera@ugto.mx

Dr. Miguel Agustín Ortega Carrillo

Doctor y Maestro en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana. Sus líneas de investigación son la creatividad personal en la organización, creatividad e innovaciones organizacionales e identidad personal en la organización. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (Nivel C) y con Reconocimiento al Perfil PRODEP de la SEP. Docente e investigador en la UNIVA-León. Correo: maoc347@gmail.com

III.- Las Mipymes y sus estrategias de competitividad sustentable

Dra. Patricia Hernandez Garcia

Doctora en Administración por la UASLP. Profesora-investigadora de tiempo completo de la Facultad de Contaduría Administración, UASLP. Sus líneas de investigación son administración del conocimiento, capital intelectual y activos intangibles. Correo electrónico: patricia.hernandez@uaslp.mx

IV- Las Mipymes y sus capacidades tecnológicas.

Dra. Alejandra López Salazar

Doctora en Negocios y Estudios Económicos. Profesora-Investigadora de la Universidad de Guanajuato. Líneas de Investigación: Micro y Pequeñas empresas; Competitividad y Colaboración; Responsabilidad Social y Sustentabilidad. 27 artículos publicados en revistas nacionales e internacionales; 12 libros; 15 capítulos de libros y 30 trabajos publicados en memorias de congresos; 6 proyectos de investigación con financiamiento. Correo electrónico: alelopez.salazar@yahoo.com

Dra. Zóchitl Araiza Garza.

Doctora en Administración por la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, profesor-investigador en la Universidad Autónoma de Coahuila, ha coordinado y elaborado libros de investigación; ha escrito artículos para revistas arbitradas e indexadas y capítulos de libros; asimismo, ha participado como ponente en congresos nacionales, a adquirido premios y distinciones por parte de The Institute For Business And Finance Research. Su línea de investigación es desarrollo y competitividad empresarial.

Correo electrónico: araizagarza@yahoo.com.mx

V.- Las Mipymes y su desarrollo organizacional

Dr. Sergio Méndez Valencia. Profesor-investigador de la Universidad de Guanajuato, Doctor en administración, con un postdoctorado en el Instituto Tecnológico Nacional, miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI-Conacyt), Profesor con perfil deseable (PRODEP). Ha impartido cursos en diferentes universidades mexicanas y extranjeras. Es co autor de los libros *Fundamentos de investigación, Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del MVC* y del Centro de recursos en línea del libro *Metodología de la investigación*, así como de diversos capítulos y artículos científicos. Correo electrónico: smendezva@gmail.com

Dr. Juan Morua Ramírez

Profesor tiempo completo de la Universidad de Guanajuato campus Celaya-Salvatierra y miembro del SNI. Doctor en ciencias de la Gestión por parte de la Universidad de Lorraine en Francia. Sus trabajos de investigación utilizan la teoría de la complejidad, la dinámica de las organizaciones y la epistemología constructivista aplicados a la gestión.

J_morua@hotmail.com / juan.morua@ugto.mx

Dr. Salvador Estrada Rodríguez

Ingeniero Bioquímico Industrial y Maestro en Economía y Gestión del Cambio Tecnológico por la *Universidad Autónoma Metropolitana*. Diploma de Estudios Avanzados en Economía Aplicada por la *Universidad Autónoma de Madrid*. Experto Universitario en Estadística para Profesionales por la *Universidad Complutense de Madrid*. Doctor por la *Universidad Autónoma de Madrid* (Programa Interuniversitario en Economía y Gestión de la Innovación y Política Tecnológica. Universidades Autónoma, Complutense y Politécnica de Madrid). Postdoctorado en la *Universidad Autónoma Metropolitana*. Miembro del *Sistema Nacional de Investigadores* Nivel I (2007-2017). Estancias académicas en la Universidad Nacional de Colombia, el Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín, la Universidad de Chile y en el Instituto Iberoamericano de Berlín. Miembro fundador del Núcleo Académico Básico de la Maestría en Estudios Empresariales de la Universidad de Guanajuato. Consultor sobre gobierno electrónico para la *Red Iberoamericana de Indicadores en Ciencia y Tecnología*. Consultor sobre políticas de innovación para el *Foro Consultivo Científico y Tecnológico A.C.* Autor de diversas publicaciones sobre competitividad e innovación, sociedad de la información y evaluación de políticas de ciencia, tecnología e innovación Actualmente es Investigador-profesor de la *Universidad de Guanajuato, campus Celaya-Salvatierra*. Contacto: salvador.estrada@gmail.com, sestrada@ugto.mx

VI.- Las Mipymes y su gestión financiera y fiscal.

Dr. Roberto Rodríguez Venegas

Doctor en Contabilidad y Finanzas por la Universidad de Trujillo, Perú. Contador Público y maestro en Fiscal por la Universidad de Guanajuato. Coordinador y profesor investigador de la Universidad de Guanajuato. Vicepresidente de la Asociación Nacional de Especialistas Fiscales, A. C. Profesionista colegiado distinguido del estado de Guanajuato, 2011. Expositor de temas fiscales y contables en México, Centro y Sudamérica. Autor de las obras *Contabilidad fiscal. Diseño e implementación* y *Las normas de información financiera*. Miembro del Cuerpo Académico: "Gestión de la Cultura Administrativa y Tributaria en las Organizaciones".

Dr. Rafael Espinosa Mosqueda

Doctor en Administración con especialización en finanzas; Maestro en Fiscal; Maestro en Comercio Exterior; y Contador Público. Conferencista en foros internacionales y talleres; y para diversas empresas. Asesor en administración de negocios; Profesor de Tiempo Completo con nombramiento Titular A, en la Universidad de Guanajuato, Campus Celaya-Salvatierra. Reconocimiento Perfil Deseable PRODEP. Articulista en revistas nacionales e internacionales. Autor y coautor de diversos libros e investigador de proyectos nacionales e internacionales. Ha sido coordinador de programas de Licenciatura y de Posgrado en la Universidad de Guanajuato, Campus Celaya-Salvatierra, y enlace del Centro de Emprendimiento.

*VII.- Las Mipymes y las políticas públicas y desarrollo regional***Dr. Ricardo Contreras Soto**

Investigador de la Universidad de Guanajuato. Licenciado en Administración por la UNAM, Maestro en Antropología por la UAQ. Doctor en Administración en la Universidad de Celaya. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel I. Miembro del cuerpo Gestión y Desarrollo de la MIPYME (consolidado). Ha publicado Emprendimiento dimensiones sociales y culturales de las Mipymes; Cultura Empresarial de los Valores de la Mipyme; La Empresa Familiar como Objeto de Estudio; Pre-tensión de ciencia censurado desde la razón instrumental.

*VIII. Las Mipymes y sus practicas de Mercadotecnia y Comercialización***Dra. Gloria Leticia López Salazar**

Doctora en Dirección y Mercadotecnia por parte de la UPAEP (Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla), Maestra en Administración por parte del ITESO (Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente) y Licenciada en Contaduría Pública por parte de la Universidad de Celaya, lugar donde reside actualmente. Ejecutiva Integral de Negocios con una trayectoria de 14 años en el sector privado en la empresa trasnacional Hewlett-Packard con sede en el estado de Jalisco, México. Autora del artículo La Influencia de la Responsabilidad Social Empresarial en la Decisión de Compra del Cliente publicado en la revista Pistas Educativas publicado en Diciembre 2013, y el artículo “*CSR and Marketing Strategy: Influence on the consumer’s purchase decision*”, publicado en el International Journal of Business and Social Science en febrero de 2017.

INDICE

<u>I. Prólogo</u>	14
<u>ii. Introducción</u>	20

I. Las Mipymes de base familiar sustentable

<u>Capítulo 1.</u> Problemas comunes en las empresas familiares Mipymes	23
--	----

Ma. Guadalupe Serrano Torres, Profesora-Investigadora de la Universidad Tecnológica de León; gserrano@utleon.edu.mx

Ma. De la Luz Quezada Flores, Profesora-Investigadora de la Universidad Tecnológica de León; mquezada@utleon.edu.mx

Camilo Márquez de Anda, Profesor-Investigador de la Universidad Tecnológica de León; cmarquez@utleon.edu.mx

<u>Capítulo 2.</u> La empresa familiar ante la Innovación y la responsabilidad social	42
--	----

Montserrat Vera Muñoz, Profesora-investigadora de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla; monseveram@hotmail.com

Gerardo Vera Muñoz, Profesor-Investigador de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla; gerver61@yahoo.com.mx

Rafaela Martínez Méndez, Profesor-Investigador de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla; rafaela72280@hotmail.com

<u>Capítulo 3.</u> Adaptarse o morir, supervivencia de pequeños negocios en mercados municipales.	72
---	----

Hortensia Hernández Vela, Profesora-Investigadora de la Universidad Juárez del Estado de Durango; guioda01@gmail.com

Fátima del Rocío Betancourt Conde, Estudiante-Investigadora de la Universidad Juárez del Estado de Durango; fatybetancourt@gmail.com

Saúl Enrique González Rodríguez, Estudiante-Investigador de la Universidad Juárez del Estado de Durango; miro_04@live.com.mx

<u>Capítulo 4.</u> Análisis comparativo entre el financiamiento de la empresa familiar y la empresa no familiar en México.	92
--	----

José Luis Esparza Aguilar, Profesor-investigador de la Universidad de Quintana Roo; jlesparza@uqroo.edu.mx

Argentina Soto Maciel, Profesora-investigadora de la Universidad Anáhuac México; argentina.soto@anahuac.mx

Alberto Durán Encalada, Profesor-investigador de la Universidad de las Américas Puebla; jorgea.duran@udlap.mx

<u>Capítulo 5.</u> El Consejo de Administración como ventaja competitiva: Influencia de la dinámica de grupo en el gobierno de tres empresas familiares mexicanas.	112
--	-----

Oscar Javier Montiel Méndez, Profesor-Investigador de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez; oscar.montiel@uacj.mx

Claudia Ivette Rodríguez Lucio, Profesora-Investigadora de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez; ivette.rodriquez@uacj.mx

Manuel López Delgado, Profesor-Investigador de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez; manuel.lopez.delgado@uacj.mx

Capítulo 6. De la sensibilidad social a la responsabilidad social empresarial. Caso: Sociedad Joyería Caribe	161
---	-----

Netty Consuelo Huertas, Profesora-Investigadora de la Universidad Tecnológica de Bolívar, Colombia; nhuertas@unitecnologica.edu.co

Yuneris Muñoz Cardona, Profesora-Investigadora de la Universidad Tecnológica de Bolívar, Colombia; ymunoz@unitecnologica.edu.co

II. Las Mipymes su emprendimiento e innovación social

Capítulo 7. Las TIC, TAC, TEP para desarrollar competencias empresariales y comunicativas en los estudiantes: Caso licenciatura en Administración Financiera, Universidad de Guanajuato	186
--	-----

Rafael Espinosa Mosqueda, Profesor-Investigador de la Universidad de Guanajuato, Campus Celaya-Salvatierra; asesorneg@yahoo.com.mx

Hamurabi Ojeda Navarro, Estudiante-Investigador de la Licenciatura en Administración Financiera, de la Universidad de Guanajuato, Campus Celaya-Salvatierra; elportador_55@hotmail.com

Roberto Rodríguez Venegas, Profesor-Investigador de la Universidad de Guanajuato, Campus Celaya-Salvatierra; roberto_rodriguezv@hotmail.com

Capítulo 8. Los negocios sociales como dinámica para afrontar el posconflicto en Colombia.	210
--	-----

Mauricio Escobar Ortega, Profesor-investigador de la Universidad Nacional de Colombia, mescobaror@unal.edu.co

Juan Manuel Castaño Molano, Profesor-investigador de la Universidad Nacional de Colombia, decadmon_man@unal.edu.co

María Alejandra Arango Sánchez, Profesora-investigadora de la Universidad Nacional de Colombia, maaarangosa@unal.edu.co

Capítulo 9. Formación de emprendedores: reto de la educación universitaria	240
---	-----

Sósima Carrillo, Profesora-Investigadora de Universidad Autónoma de Baja California, Campus Mexicali, sosima@uabc.edu.mx

Loreto María Bravo Zanoguera, Profesora-Investigadora de Universidad Autónoma de Baja California, Campus Mexicali, loreto@uabc.edu.mx

Francisco Meza Hernández. Profesor-Investigador de Universidad Autónoma de Baja California, Campus Mexicali, fmeza@uabc.edu.mx

Capítulo 10. El Impulso de la cultura del emprendimiento en la niñez a través del programa "Mi primer empresa: emprender jugando"	259
--	-----

Sósima Carrillo, Profesora-Investigadora de Universidad Autónoma de Baja California, Campus Mexicali, sosima@uabc.edu.mx

Francisco Meza Hernández. Profesor-Investigador de Universidad Autónoma de Baja California, Campus Mexicali, fmeza@uabc.edu.mx

Zulema Córdova Ruiz, Profesora-Investigadora de Universidad Autónoma de Baja California, Campus Mexicali, zulema.cordova@uabc.edu.mx

Capítulo 11. Acompañar un proyecto de empresa social, acompañar un proyecto de vida.	293
--	-----

Aramis Marin, Profesor-Investigador de la Université de Lorraine, aramis_marin@yahoo.com

Julien Husson, Profesor-Investigador de la Université de Lorraine, , julien.husson@univ-lorraine.fr

Christophe Schmitt, Profesor-Investigador de la Université de Lorraine, christophe.schmitt@univ-lorraine.fr

Capítulo 12. Capacidad emprendedora de estudiantes de posgrado de la Universidad Veracruzana. 322

Miguel Ángel Clara Zafra, Estudiante-Investigador de posgrado de la Universidad Veracruzana, xave_15@hotmail.com

Elisa Ruiz Aguilar, Estudiante-Investigadora de posgrado de la Universidad Veracruzana, asile_950712@hotmail.com

Ma. Teresa de la Luz Sainz Barajas, Profesora-Investigadora de Universidad Veracruzana, tsainz@uv.mx

Capítulo 13. “Ni un minuto tarde”. Innovación y creación de un sistema de transporte universitario 349

Jesús Manuel Carrillo Ramírez, Estudiante-Investigador de la Universidad de Guanajuato, carrillo_manuel10@outlook.com

Alejandra Trillo García, Estudiante-Investigadora de la Universidad de Guanajuato, aletrillo93@hotmail.com

Blanca Estela Arroyo Ramírez, Profesora-Investigadora de la Universidad de Guanajuato, bear_lae@hotmail.com

Capítulo 14. Impacto de la calidad como elemento diferenciador en la creación de valor social para los emprendimientos sociales 369

Jahicela Liévano Morales, Profesora-Investigadora de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, jahice.lievano@hotmail.com

Paulina Angelina Vargas Larraguivel, Profesora-Investigadora del CETYS Universidad, paulina.vargas@cetys.mx

Capítulo 15. El Éxito de las Micro y Pequeñas Empresas que nacieron como un proyecto emprendedor en Coatzacoalcos 391

Miguel Ángel Clara Zafra, Estudiante-Investigador de la Universidad Veracruzana, xave_15@hotmail.com

Manuel Pérez Florentino, Estudiante-Investigador de la Universidad Veracruzana, manuelflorentino93@gmail.com

José Luis Sánchez Leyva, Profesor-Investigador de la Universidad Veracruzana, pepe_leyva@hotmail.com

III. Las Mipymes y sus estrategias de competitividad sustentables

Capítulo 16. Impacto de la automatización sobre la calidad en empresas medianas. *Salomón Montejano García* 413

Salomón Montejano García, Profesor-Investigador de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, smontej@correo.uaa.mx

Capítulo 17. Análisis de la competitividad sectorial de las Mipymes en Puerto Vallarta, Jalisco. 435

Manuel Ernesto Becerra Bizarrón, Profesor-Investigador de la Universidad de Guadalajara, mabebi9@hotmail.com

José Luis Bravo Silva, Profesor-Investigador de la Universidad de Guadalajara, J.luis.Bravo@gmail.com

Elba Martina Cortes Palacios, Profesora-Investigadora de la Universidad de Guadalajara, cortes_elba@hotmail.com

Capítulo 18. Comparativo en prácticas de negociación para la mejora de competitividad en las Pymes de América Latina: caso Bogotá, Colombia y Ciudad Juárez, Chihuahua, México. 449

Jesús Alberto Urrutia de la Garza, Profesor-Investigador de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, jesus.urrutia@uacj.mx

Leidy Lorena Piñeiro Cortés, Profesora-Investigadora de la Universidad EAN, Bogotá, Colombia, lpineiro@universidadean.edu.co

Capítulo 19. Diagnóstico del servicio a clientes como estrategia de competitividad para una PYME del Sector Industrial ubicada en la ciudad de San Luis Potosí. 471

Isaac Rodolfo Guajardo Reséndiz, Estudiante-Investigador de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, rodolfo.guajardo@uaslp.mx

Esther Castañón Nieto, Profesora-Investigadora de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, ecasta@uaslp.mx

Capítulo 20. Algunas Investigaciones de compromiso organizacional y su importancia para las empresas 496

María del Consuelo Ávila Ortega, Profesora-Investigadora de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, consuelo.avila@uaslp.mx

Esther Castañón Nieto, Profesora-Investigadora de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, ecasta@uaslp.mx

Ma. Guadalupe de la Asunción López Zúñiga, Profesora-Investigadora de la Universidad de San Luis Potosí, lozmguadalupe@hotmail.com

Capítulo 21. Factores que influyen en la competitividad del egresado de Licenciatura en Administración (Nuevo Plan 2014) de la Universidad de Guanajuato Campus, Celaya–Salvatierra 514

Karina Yunuen González Arteaga, Estudiante-Investigadora de la Universidad de Guanajuato, yunueen_@hotmail.com

Andrea Alvarado Laguna, Estudiante-Investigadora de la Universidad de Guanajuato, ag.alvaradolaguna@ugtomx.onmicrosoft.com

María Guadalupe Yerena Ramírez, Estudiante-Investigadora de la Universidad de Guanajuato, lupis_yere_543@hotmail.com

Capítulo 22. Uso de material didáctico y las tecnologías de información y comunicación (TIC'S) para mejorar el alcance académico de la licenciatura en Administración de la Guanajuato Campus Celaya-Salvatierra. 540

Margarita María Velázquez Martínez, Estudiante-Investigadora de la Universidad de Guanajuato, margarita_velazmtz@outlook.com

Juan Manuel Pérez Salinas, Estudiante-Investigador de la Universidad de Guanajuato, mattne33@gmail.com

Paola López Romero, Estudiante-Investigadora de la Universidad de Guanajuato,
paola_10_107@hotmail.com

IV. Las Mipymes y sus capacidades tecnológicas

Capítulo 23. Propuesta de diagnóstico para un modelo de gestión de energía..... 570

Guillermo Reséndiz Morales, Estudiante-Investigador de la Universidad de Guanajuato,
memrre@hotmail.com

Carmen Castrejón Mata, Profesora-Investigadora de la Universidad de Guanajuato,
carsais@hotmail.com

Salvador Estrada Rodríguez, Profesor-Investigador de la Universidad de Guanajuato,
salvador.estrada@gmail.com

Capítulo 24. Capacidad de absorción en el sector hotelero de la ciudad de Puebla. vinculación-conocimiento-innovación 583

Ilia Violeta Cázares Garrido, Profesora-Investigadora de la Universidad Autónoma de Querétaro,
violetacg@yahoo.com

Alejandra E. Urbiola Solís, Profesora-Investigadora de la Universidad Autónoma de Querétaro,
alex-urbiola@hotmail.com

Carlos Roberto Nila Díaz, Estudiante-Investigador de la Universidad Autónoma de Querétaro,
nilacarlos1994@gmail.com

Capítulo 25. La gestión de proyectos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación en una organización intermedia del sector infraestructura. 601

Iris Gómez Gómez, Estudiante-Investigadora del Instituto Politécnico Nacional,
tdiris@hotmail.com

Gibrán Rivera González, Profesor-Investigador del Instituto Politécnico Nacional,
griverag@ipn.mx

David Arturo Reyes Chacón, Estudiante-Investigador del Instituto Politécnico Nacional,
dreyesc@ipn.mx

Capítulo 26. Impacto del entorno económico en el comportamiento tecnológico y organizacional de las empresas de calzado en México. El caso Emyco. 633

Andrés Morales Alquicira, Profesor-Investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco,
amorales@correo.xoc.uam.mx

Araceli Rendón Trejo, Profesora-Investigadora de la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco,
arendo@correo.xoc.uam.mx

V. Las Mipymes y el desarrollo organizacional

Capítulo 27. Evaluación de factores de competitividad en los equipos de trabajo estudiantil del Departamento de Finanzas y Administración de la Universidad de Guanajuato, Campus Celaya-Salvatierra..... 660

Enrique Mora Olivares, Profesor-Investigador de la Universidad de Guanajuato,
enriquemora.celaya@gmail.com

Juan Roman Ramírez Ramírez, Estudiante-Investigador de la Universidad de Guanajuato,
juano_22@live.com.mx

Lizeth Guadalupe Rico Morales, Estudiante-Investigadora de la Universidad de Guanajuato, lyzgr28@gmail.com

Capítulo 28. Obesidad percibida en jóvenes universitarios. 678

María Marisela Vargas Salgado, Profesora-Investigadora de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, maria.vargas@uacj.mx

Aurora Irma Máynez Guaderrama, Profesora-Investigadora de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, amaynez@uacj.mx

Karla Gabriela Gómez Bull, Profesora-Investigadora de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, karla.gomez@uacj.mx

Capítulo 29. Estrés percibido en una muestra de estudiantes de ingeniería y administración en el norte de México. 689

Karla Gómez-Bull, Profesora-Investigadora de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, karla.gomez@uacj.mx

Gabriel Ibarra Mejía, Profesor-Investigador de la University of Texas at El Paso, gabmejia@utep.edu

María Marisela Vargas Salgado, Profesora-Investigadora de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, maria.vargas@uacj.mx

Capítulo 30. Revisión de la satisfacción laboral como estrategia para detonar la calidad en la educación e incentivar a los docentes de nivel superior en México. 701

Ana Karen Ramos Tinoco, Estudiante-Investigadora de la Universidad de Guanajuato, ak.ramostinoco@ugto.mx

Laura Elena Zarate Negrete, Profesora-Investigadora de la Universidad de Guanajuato, lezarate@ugto.mx

Capítulo 31. Modelo matemático multicriterio para coadyuvar a la toma de decisiones en la selección de alternativas en Pymes. 713

Carlos Alberto Chica Salgado, Profesor-Investigador del Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid de la ciudad de Medellín, Colombia, casalgado@elpoli.edu.co

VI. Las Mipymes y su gestión financiera y fiscal, tributación, contabilidad y auditoría

Capítulo 32. Identificación de los elementos que impiden la socialización del nuevo personal en una empresa del giro agroquímico, por medio de una auditoría administrativa. 744

Cain Alejandro Bolaños Chimal, Estudiante-Investigador de la Universidad de Guanajuato, ca.bolanoschimal@ugto.mx

Rafael Espinosa Mosqueda, Profesor-Investigador de la Universidad de Guanajuato, asesorneq@yahoo.com.mx

Capítulo 33. Régimen de Incorporación Fiscal para impulsar el desarrollo de emprendedores. 767

Francisco Meza Hernández, Profesor-Investigador de Universidad Autónoma de Baja California, Campus Mexicali, fmeza@uabc.edu.mx

Sósima Carrillo, Profesora-Investigadora de Universidad Autónoma de Baja California, Campus Mexicali, sosima@uabc.edu.mx

Loreto María Bravo Zanoquera, Profesora-Investigadora de Universidad Autónoma de Baja California, Campus Mexicali, loreto@uabc.edu.mx

Capítulo 34. El régimen de incorporación fiscal y su impacto en la informalidad en el período 2014-2015. 795

Rebeca Patricia Grajeda Grajeda, Profesora-Investigadora de la Universidad de Sonora, rgrajeda@pitic.uson.mx

Carlos Jiménez García, Profesor-Investigador de la Universidad de Sonora, cjimenez@eca.uson.mx

Alma Iliana García Cañedo, Profesora-Investigadora de la Universidad de Sonora, llianag@eca.uson.mx

Capítulo 35. Análisis financiero de Unión San Pedro, S.P.R. de R.I., para una mejor administración. 825

Pablo Martínez Arredondo, Estudiante-Investigador de la Universidad de Guanajuato, p.martinezarredondo@ugto.mx

Franziska Tengler, Estudiante-Investigadora de la Universidad de Guanajuato, franzite@online.de

VII. Las Mipymes y las políticas públicas y desarrollo regional

Capítulo 36. El perfil de la PyME en Jalisco y México 850

Carlos Fong Reynoso, Profesor-Investigador de la Universidad de Guadalajara, carlosfong@hotmail.com

Moisés Alejandro Alarcón Osuna, Profesor-Investigador de la Universidad Autónoma de Sinaloa, malarcon@uas.edu.mx

Luis Ernesto Ocampo Figueroa, Profesor-Investigador de la Universidad Autónoma de Guadalajara, ocafile@hotmail.com

Capítulo 37. Importancia de la implementación de un observatorio tecnológico MiPymes en México. 878

Jannette Valentina Padilla Carmona. Estudiante-Investigadora del Instituto Politécnico Nacional, jpadillac1600@alumno.ipn.mx

Mario Aguilar Fernández. Profesor-investigador del Instituto Politécnico Nacional. maguilarfer@ipn.mx

Capítulo 38. El turismo cultural en el Departamento del Quindío (Colombia): un potencial de desarrollo económico en el contexto del paisaje cultural cafetero. 896

Ramiro Parra Hernández, Profesor-Investigador de la Universidad de Quindio, Colombia, rparra@uniquindio.edu.co

Beatriz Elena Guzmán Díaz, Profesora-Investigadora de la Universidad de Quindio, Colombia, beguzman@uniquindio.edu.co

Edwin Tarapuez Chamorro, Profesor-Investigador de la Universidad de Quindio, Colombia, eitarapuez@uniquindio.edu.co

Capítulo 39. Una propuesta para el estudio de las PyMEs en las zonas metropolitanas de México: Estudio de caso de las PyMEs de la industria textil en la Zona Metropolitana Puebla –Tlaxcala. 919

Pedro Macario García Caudillo, Profesor-Investigador de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, pedro.gc@live.com.mx

VIII. Las Mipymes y la mercadotecnia y comercialización

Capítulo 40. Qualitative evaluation of the influence of two different cultures, Mexican and French, on Corporate Social Responsibility (CSR) perceptions in organic and Fairtrade food industry. 949

Carlos Raúl Sánchez Sánchez, Profesor-Investigador de Montpellier Business School, Francia, cr.sanchez@montpellier-bs.com

Jacqueline Boysselle, Profesora-Investigadora de la University of Montpellier, Francia, jacqui.boysselle@gmail.com

Capítulo 41. La diferenciación como estrategia básica para la competencia de las MIPymes mexicanas en el siglo XXI. 983

Mauricio Guillermo de Anda Hernández, Profesor-Investigador del Instituto de Especialización para Ejecutivos, Campus Ciudad de México, mdeandah@gmail.com

Capítulo 42. Las tendencias del marketing digital como competencias para la actividad comercial de las agencias de viajes en México 1002

Alejandro Misael Ortega Herrera, Estudiante-Investigador de la Universidad de Guanajuato, am.ortegaherrera@ugto.mx

José Luis Bravo Silva, Profesor-Investigador de la Universidad de Guadalajara, j.luis.bravo@gmail.com

Capítulo 43. Del marketing social a la responsabilidad social: un compromiso con la sociedad. 1025

Martha Elena López Regalado, Profesora-Investigadora de la Universidad Autónoma de Baja California, marthalopez@uabc.edu.mx

Rocío Villalón Cañas, Profesora-Investigadora de la Universidad Autónoma de Baja California, rocio.villalon@uabc.edu.mx

Juan Manuel Alberto Perusquia Velazco, Profesor-Investigador de la Universidad Autónoma de Baja California, perusquia@uabc.edu.mx

Capítulo 44. Análisis de las expectativas del consumidor sobre los factores intrínsecos y extrínsecos de las marcas blancas en la Categoría Abarrotes, en los hipermercados de la ciudad de San Juan de Pasto. 1049

Mario Fernando Arcos Rosas, Profesor-Investigación de la Universidad de Nariño, Colombia, mfarcosr@udenar.edu.co

Diego Armando Matituy Torres, Profesor-Investigador de la Universidad EAN, Colombia, damatituy@universidadean.edu.co

Capítulo 45. Emprendedurismo en la oferta de productos y servicios con valor agregado para el Pink Market en México. 1084

Esther Castañón Nieto, Profesora-Investigadora de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, ecasta@uaslp.mx

Jessica Elena Esparza Botello, Estudiante-Investigadora de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, jezzesppop@gmail.com

María Fernanda Zapata Arriaga, Estudiante-Investigadora de la Universidad de San Luis Potosí, f.zapata.carza@outlook.com

i. LAS MIPYMES Y SU COMPETITIVIDAD SUSTENTABLE: RETOS ANTE UN NUEVO ORDENAMIENTO ECONÓMICO MUNDIAL

¿SABEMOS INVESTIGAR LA MIPYME?



INDICE

La micro, pequeña y mediana empresa (mipyme) constituye un objeto de investigación importante para las sociedades contemporáneas, ya que su comportamiento y desempeño impacta en esferas tan diversas y relevantes como la calidad de vida de las personas, el desarrollo de las regiones, la distribución del ingreso y el combate a la pobreza, la incorporación de la innovación científica y tecnológica en la esfera económica, la cohesión social, la sustentabilidad ecológica y el cambio climático, la responsabilidad social, los estudios de género, las relaciones internacionales, la ciencia política y las políticas públicas, la felicidad de las personas, etc. Esta situación explica el creciente interés de los distintos *stakeholders* en profundizar en el análisis de los determinantes de su comportamiento y desempeño. El énfasis que se presta a sus distintas dimensiones o a su comportamiento individual o agregado puede variar, según la naturaleza de la disciplina que aborda su análisis, o si el estudio es realizado en el ámbito académico, el empresarial o el gubernamental, pero en cualquiera de los casos, resulta evidente la creciente demanda de información y conocimiento relacionado con la mipyme.

La creciente demanda de conocimiento asociado a la mipyme ha impulsado la investigación relacionada con este objeto, y con ello la formación de academias, redes de investigación, asociaciones, y otros organismos enfocados en su estudio y promoción, así como el surgimiento de programas de estudio universitarios y publicaciones especializadas en el tema. La realización de eventos académicos especializados y la inclusión de áreas específicas que abordan este tema expresan claramente esta tendencia a escala internacional, y en México en particular.

Sin embargo, este es aún un ámbito de investigación inmaduro, posiblemente por ser relativamente joven, en el que aún es necesario resolver múltiples cuestiones y alcanzar consensos para que sus resultados tengan un mayor impacto en la sociedad, tanto en la percepción de la calidad del trabajo que se realiza en el ámbito académico, como en su utilidad para resolver problemas del *mundo real*.

Esta situación es, en cierta forma, normal, tomando en consideración que, tal como señala Julien (1998), la primera publicación científica dedicada a este asunto fue creada en 1952 y sólo en la década de los años 70 del siglo XX deja de ser considerada un capítulo propio de la discusión en teoría económica, para tomar una cierta autonomía. Pero, ¿de cuánta autonomía estamos hablando? ¿Se puede hablar de estudios sobre la mipyme sin señalar una perspectiva disciplinar específica? La complejidad de la mipyme, en tanto los múltiples fenómenos que afecta y que le afectan, ha conducido a que su estudio sea realizado desde múltiples disciplinas como la economía, la gestión estratégica, la sociología, etc., y también en algunos casos, los menos, de forma multidisciplinaria. El reto estriba en que ninguna de las disciplinas señaladas se ha construido con el objetivo específico de abordar el estudio de la mipyme y no existe una alternativa teórica enfocada específicamente en este objeto de investigación.

En mi propia experiencia como investigador en el ámbito de la gestión estratégica y de la economía de la empresa, he debido asumir que muchas de las teorías que marcan la agenda de investigación en estas disciplinas no aplican como explicación del comportamiento de la mipyme. El estudio de este tipo de organizaciones debe ser abordado como un caso particular dentro del estudio de la firma, aún cuando en la mayor parte de los países este conjunto representa aproximadamente el 99% del total de las empresas, y eso genera diversos conflictos de carácter teórico.

Por otra parte, resulta difícil entender el comportamiento y desempeño de la mipyme, prescindiendo de conceptos y teorías propias de la economía, la gestión estratégica, la sociología, etc aún cuando dichas explicaciones deban ser ajustadas para que su uso tenga sentido.

La situación descrita evidencia la necesidad de abordar cuestiones, como la delimitación del ámbito disciplinar y el establecimiento de sus cuestiones básicas, formalizar las categorías necesarias y consensuar sus definiciones para permitir una mejor comunicación entre académicos y entre la academia y la sociedad. Esto es necesario para que los estudios relacionados con la mipyme se constituyan en lo que se podría denominar un paradigma maduro, que aglutine a la comunidad académica alrededor de una agenda de investigación común que impulse la productividad, y permita establecer unos criterios de calidad claros para los productos resultantes, impulsando así su impacto potencial. De hecho, a nivel internacional no se dispone aún de una definición común de lo que es una mipyme, que permita realizar estudios comparados.

Desde otra perspectiva, cabría cuestionar si un objeto tan complejo y variable, en proceso de transformación rápido y constante requiere de la construcción de un paradigma maduro y unificado o es mejor admitir una situación multiparadigmática, que refleje de forma más precisa la naturaleza de este tipo de empresas y que permita abordar de formas, inclusive poco ortodoxas, dimensiones de la mipyme que quedarían fuera del *mainstream*, pero que son de gran relevancia para grupos y regiones específicas aún cuando esto implique renunciar a grandes consensos.

A pesar de su juventud y de no contar con un paradigma unificado resulta evidente el dinamismo y la creciente atención que se presta en la investigación a la mipyme, tanto a escala internacional como de forma más reciente, a escala nacional. Algunos ejemplos son que el International Council for Small Business (ICSB) se crea en 1955, pero solo cuenta con un capítulo México a partir de 2015; La Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME Francophone (AIREPME) fue creada en 1996 y a partir de 2009 se implanta en México a través de su colaboración con la Asociación Internacional de Investigadores sobre Emprendimiento y MIPYME A.C (AIEMIPYME). Otras asociaciones como la *International Network for SMEs* (INSME), fundada en 2004 en Italia por un conjunto de asociaciones de diversos países europeos para estimular la cooperación entre naciones y la colaboración entre público y privado en el área de la innovación y de la transferencia de

tecnología a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) ha centrado su actividad en el ámbito de la Comunidad Europea y su relación con México ha sido marginal, si bien en 2017 realizó su congreso anual en colaboración con el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) en Puerto Vallarta.

En cuanto a la investigación sobre la mipyme que se realiza en México su creciente importancia puede observarse en que diversos eventos incluyen mesas especializadas en este ámbito. Entre ellas cabe destacar el caso de la Academia de Ciencias Administrativas A.C (ACACIA) cuyo Congreso Internacional cuenta con un capítulo dedicado a la mipyme desde su creación en 1997, y en particular, el Congreso Internacional de Investigación en Emprendimiento y Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Mexico (CIIEMIPYME) organizado por la Asociación Internacional de Investigadores sobre Emprendimiento y MIPYME A.C (AIEMIPYME) y la Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME Francophone (AIREPME) que es uno de los pocos eventos especializados en mipyme en México y aún a escala internacional y que por ello constituye un referente claro de la agenda de investigación que sigue la comunidad académica especializada en este objeto de investigación.

Pero, ¿es posible establecer una agenda de investigación en el ámbito de la mipyme? En un documento reciente el ICSB establece 10 tendencias principales para la mipyme en 2018 que establecen ámbitos potenciales de reflexión:

1. La necesidad de protección de los activos de la mipyme, en particular los de carácter intangible como las marcas.
2. La posibilidad que tiene la mipyme de acceder a nuevas opciones de financiación y la necesidad de evaluar sus riesgos asociados.
3. El potencial de atracción de trabajadores, en particular entre los *millennials*.
4. La utilización del potencial de personalización de bienes y servicios con que cuenta la mipyme, para competir en nichos de mercado protegidos de las grandes empresas.
5. La realización de negocios con rostro humano.

6. La mipyme debe prepararse para enfrentar interrupciones tecnológicas y de otros órdenes.
7. Las condiciones tecnológicas imperantes facilitan el crecimiento de las empresas, inclusive de las mipymes.
8. La necesidad de formalizar la actividad de la mipyme para que pueda acceder a incentivos públicos en un contexto de crecimiento económico.
9. La transición a modelos donde las mipymes además de hacerlo bien, hagan lo correcto (responsabilidad social, ambiental, laboral, etc).
10. El uso de estrategias compatibles con el desarrollo sustentable como factor de ventaja competitiva ante los clientes.

Las tendencias identificadas por el ICSB son ciertamente relevantes dentro de la agenda de investigación sobre la mipyme, sin embargo su enfoque está centrado en la empresa misma y omite algunos aspectos que son relevantes desde otras dimensiones de este tipo de empresa. Entre ellas, las cuestiones asociadas a su desempeño agregado y su impacto en el desempeño y competitividad de las regiones donde se ubican, a nivel meso, en las diversas industrias en que participan.

Estos aspectos son importantes en las agendas sociales y económicas de países como México, que enfrentan retos significativos asociados al combate a la pobreza y la marginación, a grandes desequilibrios regionales, de género, e intergeneracionales, así como la oportunidad de hacer un mejor uso del bono demográfico del que aún se dispone. El desempeño de la mipyme afecta el desempeño social y económico de los territorios, así como su competitividad. La acción de la mipyme puede ser uno de los instrumentos para gestionar los retos antes mencionados, y para conseguirlo es necesario avanzar en los determinantes de su desempeño. También abordar los cambios en los entornos institucionales que afectan los sistemas de incentivos que regulan su actividad.

¿Cuál será el impacto en la mipyme de una transformación profunda o inclusive, de la finalización del Tratado de Libre Comercio de America del Norte?, ¿estamos preparados para apoyar a la mipyme?, ¿qué sabemos y cómo lo que sabemos de la mipyme puede convertirse

en apoyo para mejorar el desempeño de empresas y sectores clave para México y sus distintas regiones?

En este libro se busca dar respuesta a preguntas como las anteriores, y su estructura expresa, en cierta forma, la agenda de investigación sobre la mipyme en México. En ella se observan aún carencias de investigación en ciertos temas, y la inclusión de otros cuya pertinencia en este ámbito es objeto de debate, pero justamente estas oportunidades de mejora es lo que establece a dónde debemos avanzar para resolver las cuestiones aún no suficientemente tratadas.

Por otra parte, dentro del diálogo entre academia y sociedad, en estas páginas se encuentran respuestas y pautas que pueden apoyar la toma de decisiones empresariales y de política pública. Además, eventos como el CIEMIPYME establecen un marco adecuado para señalar requerimientos y establecer vías de cooperación que enriquezcan la investigación sobre la mipyme a la que ya podemos considerar, por su crecimiento una historia de éxito, pero que aún está por alcanzar su potencial óptimo.

<http://acacia.org.mx/pequeñas-y-medianas-empresas/>

<https://icsb.org/history/> Consultado el 15 de febrero de 2018

<http://www.insme.org> Consultado el 15 de febrero de 2018

<http://uqroo.congresociemipyme.mx> Consultado el 15 de febrero de 2018

ii. INTRODUCCIÓN



La relación de cooperación científica entre la Asociación Internacional de Investigadores sobre Emprendimiento y MIPYME A.C¹. en México (AIEMIPYME) y la Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME Francophone (AIREPME) ha permitido que del 2009 al 2015 se hayan generado 380 investigaciones por investigadores en México y otros países, todas bajo rigurosas investigaciones con metodologías cuantitativas y cualitativas, las cuales fueron arbitradas y seleccionadas por pares académicos de doble ciego, para ser publicadas en seis libros con ISBN y dos revistas arbitradas internacionales; ahora, durante el último periodo del 2015 al 2017, se arbitraron con un rigor de doble ciego y se seleccionaron 97 trabajos de investigación a nivel nacional e Internacional, con la participación de más de 27 Universidades. Derivado de ello se seleccionaron los mejores trabajos de acuerdo a la convocatoria de las líneas de investigación de Emprendimiento y Mipymes, por lo que compartimos, en este primer libro electrónico denominado *Las Mipymes y su competitividad sustentable: retos ante un nuevo ordenamiento económico mundial* editado por la AIEMIPYME y AIREPME, las 45 mejores investigaciones. El tema de la línea de investigación científica del libro deriva del interés de promover la investigación y aportación de conocimiento para la Competitividad sustentable, el Emprendimiento y la Innovación Social para abatir la desigualdad y desarrollar a las MiPymes productivas y sustentables en México y el Mundo, consolidar nuestros lazos y redes de colaboración de más de 300 investigadores de instituciones a nivel nacional e internacional.

El objetivo del libro es:

- a) Impulsar el intercambio de conocimiento entre investigadores, diseñadores de política pública de fomento económico y empresas en torno a la problemática y

¹ Asociación Civil sin fines de lucro más que de la investigación y desarrollo de la ciencia, la investigación científica y tecnológica en las áreas del emprendimiento y la Mipyme, constituida legalmente con Acta Constitutiva protocolizada ante Notario Público y registro público de la propiedad, con Registro RENEYCYT ante CONACYT en trámite.

oportunidades que enfrentan las pequeñas y medianas empresas en México, Latinoamérica y el mundo

- b) Fincar los lazos de colaboración entre investigadores nacionales y organizaciones internacionales que se ocupan de estudiar y apoyar el emprendimiento, la innovación social y a la micro, pequeña y mediana empresa.
- c) Establecer una referencia inicial de la investigación, del más alto nivel y rigor científico, sobre el emprendimiento y sobre la micro, pequeña y mediana empresa en México, Latinoamérica y el mundo.
- d) Fincar las líneas generales de una agenda de investigación relevante y científicamente sólida que genere contribuciones específicas para las micro, pequeñas y medianas empresas y para el diseño de política pública en la materia.

Además, la línea de investigación que se mantiene como hilo conductor del libro se propone contribuir a corto plazo a abatir la desigualdad y a desarrollar a las MiPymes productivas y sustentables en México y el Mundo, debido a que las empresas mexicanas y Latinoamericanas, en general, enfrentan nuevos niveles y formas de competencia, surgidas de la globalización de los mercados y de la creciente desaceleración de la economía mundial desde el 2008 y ante un vez más inminente llegada de una crisis económica y financiera de dimensiones globales, aunado a las dificultades con América de norte para renovar el Tratado de Libre Comercio. Por ello, se debe de repensar el modelo de negocios y buscar alternativas en la economías emergentes generando o reconvirtiendo MiPymes con un enfoque en el emprendimiento e innovación social, las cuales realmente se avoquen a realizar negocios y crear mercados que tengan un impacto y beneficios social. Junto con esto, sin embargo, las empresas de nuestra región deben atender a demandas e imperativos que la sociedad marca cada vez con mayor urgencia: la atención. a la sustentabilidad y la respuesta a necesidades sociales que van más allá de su desempeño en el mercado.

Las empresas de nuestra región, en muchos casos, todavía enfrentan las consecuencias de la apertura de sus economías a la competencia internacional y luchan por

adaptarse para sobrevivir y competir globalmente. La demanda social por crecimiento en sustentabilidad y en responsabilidad social les plantea exigencias aún mayores.

Las líneas de investigación que se derivaron del área disciplinar para generar conocimiento al paradigma del emprendimiento y Mipymes son: Las Mipymes de Base Familiar sustentable; Las Mipymes y su Emprendimiento e Innovación Social; Las Mipymes y sus estrategias de competitividad sustentables; Las Mipymes y sus Capacidades Tecnológicas; Las Mipymes y el Desarrollo Organizacional; Las Mipymes y su Gestión Financiera y Fiscal; Políticas Públicas y Desarrollo Regional. En dichas líneas se agrupan diversos capítulos que le dan forma y contenido a la presente obra, producto del esfuerzo de la investigación colectiva de las redes de colaboración de investigación en México y a nivel Internacional.

DR. RUBÉN MOLINA SÁNCHEZ
Presidente de AIIEMIPYME en México
Vice Presidente de AIREPME capítulo México

I. LAS MIPYMES DE BASE FAMILIAR SUSTENTABLE

CAPITULO 1. PROBLEMAS COMUNES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES MIPYMES

Ma. Guadalupe Serrano Torres, Ma. de la Luz Quezada Flores, Camilo Márquez de Anda



INDICE

RESUMEN

La siguiente investigación muestra los problemas comunes suscitados por las empresas familiares en México. A nivel mundial en 2008 las Empresas Familiares generan empleos para 100 millones de personas, a nivel planeta ocupan el 60%, en Latinoamérica ocupan el 90%, en México el 98% y aportan al producto interno bruto el 18% (INEGI, 2014) generando empleos en 72.3% del total (OCDE, 2013). De ahí que 11 de las 20 empresas más importantes de la actualidad en México, están en la categoría de familiares y representan entre un 70% y 90% del total de las unidades de negocio existentes en México (Millán citado en López, González y Vargas 2015, p.57).

El objetivo es analizar los principales problemas comunes en las empresas Mipymes familiares en México, las técnicas utilizadas son la consulta, la revisión, obtención sistémica de la información, el análisis de la literatura. El enfoque de investigación es documental, con un diseño sustentado en la teórica fundamentada. Contestando a la pregunta ¿Por qué estudiar los problemas más comunes que afectan a las Mipymes en México?. Esta investigación se centra en dos puntos principalmente: la sucesión el paso de la batuta y los códigos del gobierno corporativo. En esta investigación los resultados muestran la importancia del establecimiento de normas, reglas y estrategias para dirigir el negocio familiar, las ventajas del gobierno corporativo y la necesidad de un plan de sucesión para la continuidad de la empresa familiar. Se llega a la conclusión que los empresarios buscan la trascendencia de la empresa, el control, el respaldo legal, sin dejar fuera el aspecto financiero, fiscal y el desarrollo de su empresa. Se espera que esta investigación sea continuidad para muchos investigadores en este fenómeno tan importante en México.

Palabras Clave: Empresas familiares, sucesión y códigos de gobierno corporativo.

Abstract

The following research shows the most common problems raised by family businesses in Mexico. Globally, in 2008, Family Companies generate jobs for 100 million people, 60% in the world, 90% in Latin America, 98% in Mexico and 18% (Inegi, 2014) Generating jobs in 72.3% of the total (OCDE, 2013). As a result, 11 of the 20 most important companies in Mexico are in the family category and account for between 70% and 90% of the total business units in Mexico (Millán cited in López, González and Vargas 2015, p.57).

The aim is to analyze the main common problems in the family SME companies in Mexico, the techniques used are consultation, review, systemic obtaining of information, and literature analysis. The research approach is documentary, with a design based on the theoretical theory. Answering the question Why do people study the most common problems that affect Mipymes in Mexico?. This research focuses on two main points: succession of passing the baton step and codes of corporate governance. In this research the results show the importance of establishing norms, rules and strategies to run the family business, the advantages of corporate governance and the need for a succession plan for the continuity of the family business. The conclusion is that entrepreneurs seek the importance of the company, control, legal support, without leaving aside the financial, fiscal and development of your company. This research is expected to be a continuation for many researchers in this important phenomenon in Mexico.

Keywords: Family business, succession and corporate governance codes

Introducción

A nivel mundial en 2008 las Empresas Familiares generan empleos para 100 millones de personas, constituyen el 60% sobre el total de empresas del planeta, el 25% de las 100 primeras empresas a nivel mundial son familiares, en Latinoamérica constituyen casi el 90% de todas las compañías. De ahí que 11 de las 20 empresas más importantes de la actualidad en México, están en la categoría de familiares y representan entre un 70% y 90% del total de

las unidades de negocio existentes en México (Millán citado en López, González y Vargas 2015, p.57). (López, 2015)

Es así que las empresas micro, pequeña y mediana empresas (MIPYMES) familiares, tienen una representación a nivel mundial de más del 60% y una participación importante en la economía, en la generación de empleos de cada País. En México son el principal motor de la economía representan 99.8% del total de las empresas. Aunque existe un sinfín de problemas en las empresas mipymes, los dos retos principales que aquejan a las empresas familiares en México son la sucesión y la falta de un gobierno corporativo. Banamex y Profit Consulting, consultora de empresas familiares. (Álvarez, 2014). El problema por el que atraviesan en particular estas empresas es la alta tasa mortalidad, los años de vida son pocos, sustentados por datos estadísticos desalentadores donde solo una de cada tres empresas sobrevivirá por más de tres años, y como principal logro para ellas es la permanencia, para cumplir con este reto debemos considerar los dos principales instrumentos en que se apoyaron las empresas más longevas de México postulados en la investigación realizada por Banamex donde los principales obstáculos a vencer es la sucesión y códigos de gobiernos que han de regir a la empresa familiar donde en palabras de Imanol, “La sucesión representa la verdadera prueba de fuego para las empresas familiares, así que deben enfrentarla con plena conciencia. Por desgracia, muchos empresarios en nuestro país no la planifican y ni siquiera eligen con tiempo a sus sucesores. Esta situación es dramática, ya que en muchos casos se elegirá al nuevo líder de un modo poco planeado y en exceso precipitado”. Belausteguigoitia (2004), así mismo y no menos importante tenemos las normas que han de regir la administración, operación y la dirección de la empresa, dependiendo del tamaño de la empresa familiar se puede adecuar los códigos de gobierno corporativo y esto es el uso del concepto del gobierno corporativo con una buena estructura desde la asamblea de accionista, hasta la micro empresa que solo tendrá como modelo a las asesorías especializadas que le permitirán protegerse, legal, fiscal, financiera y operativamente hablando. En ambas circunstancias es para proteger y minimizar los riesgos de la empresa familiar. Así entonces los códigos de gobierno como lo revela Alonso Almeida (2007), “los Códigos de Buen

Gobierno Corporativo son el conjunto de dispositivos, mecanismos y estructuras que determinan la forma en la que la compañía es dirigida y controlada, y cuya existencia conduce a la obtención de mayores estándares de responsabilidad de la dirección, rendición de cuentas a los accionistas y creación de riqueza”. Si bien es cierto que conocemos los dos principales elementos para lograr la permanencia de la empresa familiar Mipyme como son el uso de un gobierno corporativo y el establecimiento de un plan de sucesión, resulta complicado ponerle reglas a la familia y como hacer elegir entre varios miembros de la familia a solo uno que fungirá como el sucesor, sin que el resto de la familia se incomode, para tratar el tema de empresa familiar se inicia por definir el termino de (EF), es una organización envuelta por culturas trascendentes y complejas, combina atributos de la familia propietaria y de la empresa (Balausteguigoita, 2004 citado en Burgoa, Herrera y Treviño, 2013, p.1) y por su parte Lefort (2003) conceptualiza a la empresa como “un conjunto de inversiones más o menos específicas en capital físico, capital humano, trabajo, relaciones con proveedores, preferencias de los clientes, etc.” que tiene como objetivo común satisfacer una necesidad del mercado a cambio de una ganancia. Según la Comunidades Europeas (2006), una empresa es “una entidad que ejerce una actividad económica, independientemente de su forma jurídica”. Según esta definición no se excluye autoempleo, pero se cota en las notas finales que algunos trabajos no pueden considerarse como una empresa. Entendida así, la empresa es más amplia que una persona física a la que no se le puede denominar como “un conjunto”, además que se distingue por su habilidad para formar relaciones con aquellos entes de los que se provee y con aquellos a los que les produce una satisfacción para una necesidad. (citado en Velázquez, 2016), para esta investigación definiremos la empresa familiar como un ente económico con fines comunes donde la decisión y el mando esta a cargo de la familia, y donde predomina el modelo de los tres círculos, empresa, familia y propiedad.

En México, la Secretaría de Economía utiliza tres criterios para clasificar el tamaño de las empresas que consisten en el número de empleados, las ventas y en un criterio en el que se valora el producto de ambos valores, como se observa en la figura # 1. Publicada en el Diario Oficial de la Federación.

Tabla 1. Estratificación de las empresas por tamaño en México.

Estratificación de las empresas por tamaño en México			
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de ventas anuales(mdp)
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta 4 millones de pesos
pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	de 4.01 hasta 100
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	de 4.01 hasta 100
mediana	Comercio	desde 31 hasta 100	De 100.01 hasta 250
	Servicios	Desde 51 hasta 100	
	Industria	Desde 51 hasta 250	De 100.01 hasta 250

Fuente: Cuadro de elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía, 2009.

En la siguiente tabla se muestra la participación de las empresas por tamaño en México.

Tabla 2. Clasificación en México de las empresas.

Clasificación en México de las empresas

Tipo de empresa	No. De personas	Representación de establecimientos en %	Personal ocupado	Aportación al producto
Microempresa	De 1-10	95%	39.80%	9.80%
Pequeña empresa	De 11-50	3.60%	15.10%	9.50%
Mediana empresa	De 51 a 250	0.80%	16.30%	16.60%
Grande empresa	Más de 251	0.20%	28.80%	64.10%
Total		100%	100%	100%

Tabla de elaboración propia

Fuente Inegi. 2014

En la tabla anterior se muestra el 99.8 porcentaje de representación de las empresas Mipymes en México, de aquí la importancia de su estudio.

La siguiente investigación se realizó por medio de la recolección y análisis de investigaciones sobre empresas familiares longevas en México, está compuesta principalmente por dos temas: sucesión y los códigos de gobierno corporativo en las empresas Mipymes familiares.

Objetivo

La siguiente investigación tiene como meta analizar los problemas comunes que afectan a la micro pequeñas y mediana empresa (mipymes) en México, principalmente: la sucesión el paso de la batuta y los códigos del gobierno corporativo.

Marco teórico

Los retos principales que aquejan a las empresas familiares en México son la sucesión y la falta de un gobierno corporativo, señaló un estudio realizado por Banamex y ProfitConsulting, consultora de empresas familiares (Álvarez, 2014).

En la siguiente investigación para analizar los problemas comunes que afectan a las mipymes en México, se debe partir de la concepción teórica del concepto de sucesión. Para autores como Seborat al, La sucesión es un acontecimiento traumático para cualquier organización, dado que no sólo afecta a sus miembros, sino también a su clima económico y político (Kesner y Seborat, 1994; Helmich 1975), (Leandro, 2012), Algunos autores se refieren al proceso de sucesión como un simple traspaso de batuta; considerar la sucesión como un proceso parece definir mejor este hecho, el cual caracteriza a las empresas familiares en cualquier lugar del planeta (Araya, 2011; Handler, 1989; Leach, 1993; Ussman 2004; Gallo, 1995). Como consecuencia el tema central de los trabajos de Navarrete (2009) es el análisis de la relación existente entre la implicación familiar y la transición generacional. De los resultados, esta autora afirma que el nexo familiar constituye uno de los principales factores que contribuye a la continuidad de la empresa. La implicación familiar en la continuidad de la empresa se vincula a través de los valores, los sueños de vida, los patrones de conducta y las interacciones entre sus integrantes. Para Maubert (2012), citado en Mayo (2016), del total de las empresas familiares que hay en México, el 75% de las empresas es manejada por su fundador (haciendo referencia que es la primera generación de la empresa), el 58% cuenta con un plan de negocios, un 43% cuenta con un protocolo familiar, el 39% tiene acceso único a familiares en la empresa, el 31% de los propietarios tiene testamento y un 27% de las empresas cuenta con un plan de sucesión y reglas internas para los familiares en la empresa

(Armando Mayo Castro, 2016). Autores como Davis (1968), Hoshino (2004), Navarrete (2008 y 2009) y Flores et al. (2008 y 2010) coinciden al estudiar la sucesión en la empresa familiar en México. Davis (1968) seleccionó a México para analizar el proceso de sucesión en empresas familiares debido al rápido crecimiento que había experimentado en los 25 años precedentes al estudio. Los siguientes autores se refieren al proceso de sucesión como un simple traspaso de batuta; considerar la sucesión como un proceso parece definir mejor este hecho, el cual caracteriza a las empresas familiares en cualquier lugar del planeta (Araya, 2011; Handler, 1989; Leach, 1993; Ussman 2004; Gallo, 1995). La relación existente entre el impacto de los recursos humanos con el desarrollo y la sucesión de la gran empresa familiar representa para Hoshino (2004) el tema central de su investigación. Se concluye que la sucesión en la empresa familiar es un tema que se debe platicar y planear con tiempo para evitar desacuerdos y roles familiares, seguir cumpliendo con la finalidad de la empresa que esta continúe por muchas generaciones y romper con los paradigmas existentes acerca de la primera generación la crea la segunda la hace crecer y la tercera generación la liquida.

A continuación otro de los factores importantes en la continuidad de la empresa familiar mipyme es el uso del gobierno corporativo o establecimiento de códigos de gobierno para administrar y dirigir la entidad. Para abordar el gobierno corporativo iniciamos con el concepto teórico para Ganga, el gobierno corporativo en la empresa familiar, se define como el conjunto de procedimientos, tradiciones, costumbres, políticas, reglas y órganos que definen como se controla, (propiedad), dirige (gobierno) y gestiona (administración) una empresa familiar (Ganga, 2008). Así mismo para los siguientes autores el gobierno corporativo se distingue principalmente por establecer las reglas para operar la empresa, para Manuri y Sobrero (2003) sintetizan las definiciones de Bere y Means (1932), Fama y Jensen (1983) y Sleifer y Vishy (1986) de la siguiente manera: es el establecimiento de mecanismos de controles internos y externos que reducen los conflictos de intereses entre los gerentes y los interesados en la empresa derivados de la separación de propiedad y control. Citado por (Pérez, 2005), para otros autores el gobierno corporativo es el sistema mediante el cual las compañías son dirigidas y controladas (Cadbury, 1992). Consiste en una asignación eficaz de las

responsabilidades dentro de la empresa (Organization for Economic Co-operation and development, 2004), es decir, un conjunto de reglas, sistemas y procesos (Securities Market Association, 2010) mediante los cuales las empresas son administradas y controladas (Finland central Chamber of Commerce, 2006). En lo que respecta a las estructuras efectivas de gobierno corporativo motivan a las empresas a crear valor a través del emprendimiento, la innovación y el desarrollo, proporcionando sistemas de rendición de cuentas y de control acordes con el riesgo que implica (Securities Market Association, 2010) citado en (Betancourt, 2013), por tal motivo el gobierno corporativo se encarga de regular las relaciones de la empresa con la familia, además de definir el rol que desempeñan los miembros familiares en la estructura organizacional (Brenes, Madrigal y Requena, 2011). La importancia de la junta directiva en los resultados empresariales y la continuidad de las empresas ha sido destacada en diferentes investigaciones (Daily & Dalton, 1993; Lester & Cannella, 2006). Aunque en las empresas familiares existe la tendencia de incorporar miembros independientes en la junta directiva y de realizar asambleas de accionistas y comités formales, es frecuente que los empresarios tiendan a implementar solo lo exigido por la ley. Citado en: (Gómez Betancourt, Betancourt Ramírez, & Lagos Cortés, 2016). De tal manera que para Bengoechea (1996) y Canals (2004) Se entiende por gobierno de la empresa la forma por medio de la cual estas son dirigidas y controladas. Además, agregan que ese gobierno se asocia con las pautas de acción que regulan los derechos de los accionistas y las responsabilidades del consejo de administración. A su vez en *Strictu Sensu*, y de manera preliminar, se comienza citando a Tunzelmann (2003), quien entiende el GC como la organización colectiva del proceso decisional. (Ganga, Gobierno Corporativo consideraciones y cimientos teóricos, 2008), de igual manera, Manuri y Sobrero (2003) sintetizan las definiciones de Bere y Means (1932), Fama y Jensen (1983) y Sleifer y Vishy (1986) de la siguiente manera: es el establecimiento de mecanismos de controles internos y externos que reducen los conflictos de intereses entre los gerentes y los interesados en la empresa derivados de la separación de propiedad y control. Citado por (Pérez, 2005), se concluye que el Gobierno Corporativo se define como un mecanismo de los accionistas que sirve de guía y contrapeso a la administración. Requiere

de un apoyo metodológico que asegure la comprensión integral, la definición de alternativas y el seguimiento de condiciones de alta contribución al negocio. (González, 2002), citado por (Armando, 2016). En las Empresas Familiares el Gobierno Corporativo es el instrumento que asegura que en el camino de construir la Visión, cada uno de los involucrados con la Empresa Familiar reciba lo que es justo. (Antognolli, 2013),

En Europa existe una organización sin fines de lucro llamada Agrupación Europea de Empresas Familiares, fundada en 1997 y tiene su sede en el Instituto de la Empresa.

Metodología

La metodología seguida en esta investigación fue la documentación el análisis de la información de los artículos más importantes y recientes investigaciones y libros de estrategias financieras, gobierno corporativo y sucesión de empresas familiares.

Resultados

Para abordar el tema problemas comunes en las empresas familiares Mipymes en México, primero se desarrolla el tema de sucesión para las empresas familiares, como segundo tema se presenta el gobierno corporativo.

Dentro del punto de sucesión se toman los temas de: I) plan de sucesión II) las características del sucesor , III) la influencia familiar en la sucesión y IV) beneficios de la sucesión en las empresas familiares.

Como propuesta para las empresas familiares en el momento de la sucesión Salazar (2004) basado en los estudios de Leach, propone seis opciones para el fundador cuando se encuentra en proceso de sucesión:

- 1) Puede designar a un miembro de la familia,
- 2) Designar a un presidente interino,
- 3) Designar a un gerente profesional externo,
- 4) Liquidar la empresa, 5) venderla en bloques o en partes, o
- 5) Simplemente no hacer nada. Citado por (Martínez, 2014)

A continuación se presenta un plan de sucesión:

I.- Plan de sucesión en las empresas familiares de México

A continuación se proponen los siguientes pasos para realizar una sucesión:

El proceso de sucesión en las empresas familiares de México

A continuación se proponen los siguientes pasos para realizar una sucesión:

1. El tiempo, la sucesión se recomienda planearla con tiempo es un proceso largo así que deberá prepararse un plan con algunos años de anticipación tener ya decidido quién será el sucesor.
2. Elección del sucesor, este puede ser de la familia o ajeno a ella, tendrá que cumplir con los requisitos y habilidades que el fundador requiere para que tomen su puesto.
3. Preparación del sucesor, El sucesor deberá estar preparado técnica y emocionalmente, se recomienda que este muy relacionado, conozca de principio a fin los procesos y generalidades de la empresa.
4. Preparación del líder o fundador, este debe prepararse psicológicamente para dejar que otra persona tome el control que a él, tantos años le tomo de esfuerzo y dedicación.
5. Preparación de la familia, es importante que se comprenda la necesidad de nombrar a un sucesor competente y esto implica que puede ser alguien ajeno a la familia. (Rizo, 2014), citado en (Serrano, 2017) estrategias financieras de las empresas familiares en México.

II. Perfil de los sucesores exitosos

Los líderes de la siguiente generación comparten las siguientes características

- Conocen bien el negocio en términos ideales, les gusta o incluso adoran la naturaleza de la empresa.
- Se conocen a sí mismos, identifican sus fortalezas y debilidades como líderes gracias a sus experiencias y educación recibida de la empresa familiar.
- Desean dirigir y servir.

- Reciben orientación responsable de la generación anterior, de asesores y de un consejo de administración formado por personas externas.
- Tienen buenas relaciones y la capacidad para adecuarse a los demás, sobre todo si forman parte de un equipo sucesorio (integrado por hermanos, parientes políticos o primos).
- Cuentan con el apoyo de directivos competentes externos dentro del equipo de la alta dirección para complementar sus propias habilidades.
- Poseen el control sobre la propiedad o bien, pueden dirigirla, mediante aliados, como si efectivamente lo tuvieran.
- Se han ganado el respeto de empleados no pertenecientes a la familia, proveedores, clientes y de otros familiares.
- Sus habilidades y capacidades satisfacen las necesidades estratégicas del negocio y la familia (Poza, 2011).

FUENTE: Adaptado de Davis, J., "Successor Development", presentación en la reunión del internacional Family Enterprise Institute en Montreal, 1998.

III) La influencia familiar sucesión en la empresa familiar

En nuestro país, según estudios realizados por Ramírez (2006) revelan que el 59 % de las empresas familiares se encuentra al mando de la primera generación, el 31% en la segunda generación, 8 % en la tercera y apenas un 2 % en la cuarta generación.

Las empresas familiares solo el 20% de ellas tiene un plan de sucesión y de este porcentaje solo el 14% lo tiene por escrito. Según estudio realizado por el banco Banamex, investigación de empresas familiares longevas en México. (MPC People & Change)

Autores como Davis (1968), Hoshino (2004), Navarrete (2008 y 2009) y Flores et al. (2008 y 2010) coinciden al estudiar la sucesión en la empresa familiar en México. Davis (1968) seleccionó a México para analizar el proceso de sucesión en empresas familiares debido al rápido crecimiento que había experimentado en los 25 años precedentes al estudio.

IV. Beneficios de la sucesión

- Constituir y formalizar un órgano de representación de la Familia en la Empresa.
- Definir el rumbo de la Familia y de la Empresa sobre bases claras y sustentables.
- Tener perfectamente deslindado que es de la Empresa y que es de la Familia.
- Anticipar posibles discrepancias familiares relacionadas con la empresa y acordar anticipadamente reglas claras de conciliación y solución.
- Tener certeza legal, sobre la proporción de propiedad sobre la Empresa por parte de los integrantes del Núcleo Familiar. (México, 2016), citado por Serrano 2016.

II.- Gobierno corporativo

Dentro del punto de gobierno corporativo se desarrollan los siguientes temas: I) Órganos de gobierno corporativo, II) el uso del gobierno corporativo en México, III modelo, IV) beneficios.

I.- Los órganos de gobierno indispensables en la empresa familiar son

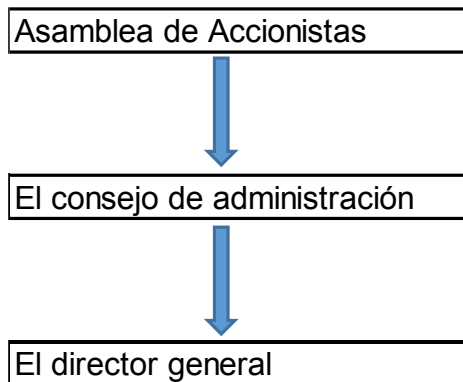
Asamblea de Accionistas, uno de los requisitos para poder constituir la sociedad, es el órgano supremo de representación del capital de la empresa. (Trevinyo-Rodriguez, 2012, página 280-282).

El consejo de administración por Ley todas las sociedades sin importar su tamaño deben tener un consejo de administración designado. Para las empresas familiares sobre todo en las pequeñas y medianas esto es solo un membrete, ya que no cumple activamente con sus funciones. En México solo el 39% de las empresas familiares tienen un consejo de administración.

El director general, esta persona dirige y tiene toda la responsabilidad de la empresa, teniendo la encomienda de cumplir con los objetivos a corto y largo plazo, en el confían el consejo de administración y la asamblea de accionistas.

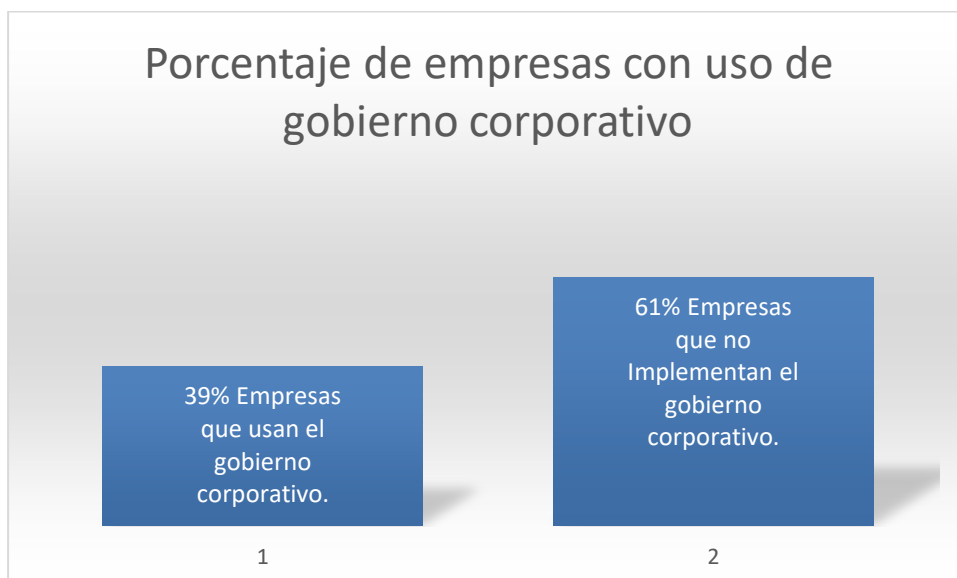
A continuación se presenta el modelo de gobierno corporativo necesario en las empresas familiares.

Modelo de Gobierno Corporativo



Elaboración propia

A continuación se presenta el porcentaje de las empresas familiares que implementan el gobierno corporativo en su empresa.



Fuente: Grafica de elaboración propia, con estadísticas de Belausteguigotia.

Los órganos de gobierno en la actualidad no operan, principalmente por las cinco razones siguientes:

- a) Por desconocimiento de su gran utilidad

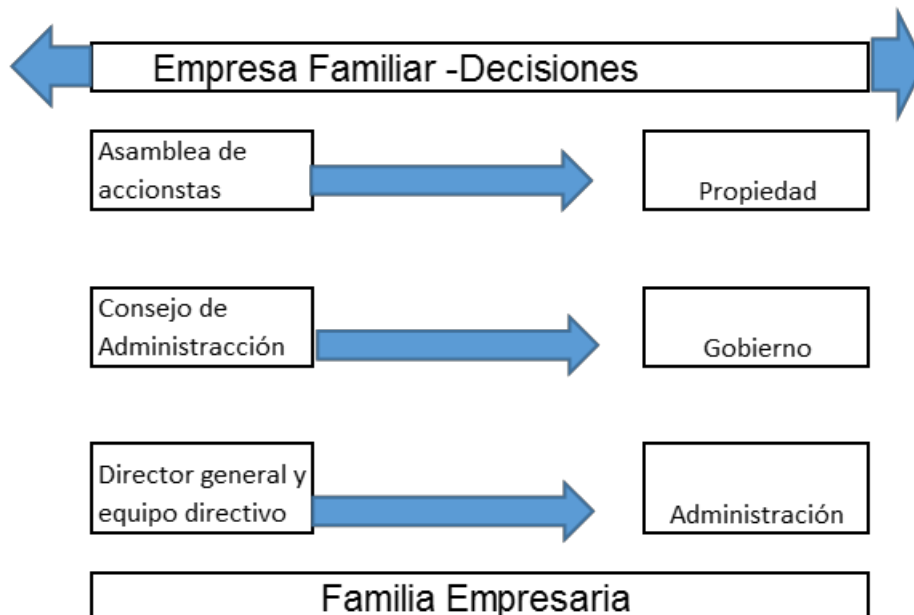
- b) Por su costo, que para algunos es innecesario
- c) Porque a los dueños y fundadores no les gusta que los controlen.
- d) Porque los dueños piensan que pierden autoridad si consultan a alguien.
- e) Porque el consejo puede implicar una importante inversión de tiempo.

La asamblea de accionistas, es el órgano de gobierno más importante de todos, dado que se trata del foro de quienes poseen la organización. (Balausteguigoitia, 2010, página 165).

Para el establecimiento del gobierno corporativo, la estructura de la empresa deberá tener los siguientes órganos para llevar acabo las actividades de vigilancia y control:

1. Asamblea de accionistas
2. Asamblea familiar
3. Consejo de Administración
4. Consejo Familiar
5. Director general o directores de la empresa

Modelo de Gobierno Corporativo en México



Estructura de gobierno corporativo de la empresa familiar
Cuadro de elaboración propia con referencia en Nelly Treviño

Beneficios del gobierno corporativo

- Evita conflictos entre accionistas y administradores ya que existen otras comisiones que pueden mediar y equilibrar los intereses de ambas partes todo en beneficio de la empresa.
- Establece estrategias y políticas de desempeño. Hace más fácil evaluar el desempeño de la organización mediante parámetros establecidos.
- Provee de mayor transparencia y confiabilidad a la información financiera. Lo anterior ayuda a promover que los inversionistas inyecten dinero a nuestra organización.
- Ofrece una visión independiente a través de un consejo de administración con participación de independientes que fortalece la administración a largo plazo.
- Promueve el crecimiento y desarrollo de la empresa de una manera más simple y ordenada dentro del corto, mediano y largo plazo. (Castro A. M., 2016)

El gobierno corporativo en las empresas de tamaño micro, pequeña y mediana empresa se puede implementar por medio de los asesores y expertos en las áreas de finanzas y administración, el aspecto legal y laboral, y la parte técnica de la empresa.

Conclusiones

El establecimiento de un plan de sucesión tienen por objetivo dar continuidad a la empresas y prepararse como dueño y como sucesor, Se puede decir que no hay un plan como tal de sucesión, la empresa elije de acuerdo a su tamaño y necesidades los pasos para proteger su empresa y elegir a su sucesor, los puntos tratados en este artículo son sugerencias que pueden ayudar a cumplir con este aspecto tan importante y que como factor de éxito puede ayudar a la supervivencia de la empresa.

Por otra parte el uso y establecimiento del gobierno corporativo, es necesario en las empresas familiares sin importar su tamaño, mientras las organizaciones medianas a grandes empresas pueden instituir un consejo de administración y de accionistas, una micro y pequeña empresa esta figura podrá contratar con los servicios de expertos en cada área de la organización para tener un respaldo en los ámbitos, fiscal, legal, laboral, técnico y poder proteger su empresa y reducir el riesgo de una demanda laboral o por incumplimiento de contrato de servicios, multas y recargos por omisiones de pagos de impuestos y obligaciones, asesorías sobre los procesos productivos preventivos y correctivos.

Los factores más comunes en las empresas familiares en México, deben de estar acompañadas por la implementación de un gobierno corporativo, la figura adecuada se acoplará de acuerdo al tamaño y necesidades económicas, financieras y productivas de la empresa y un plan de sucesión para pasar de una generación a otra nueva que haga permanecer la empresa durante muchos años y repetir el rol por varias generaciones.

No hay factor clave para administrar una empresa familiar siempre se debe estar pendiente de la administración de la empresa familiar porque no hay receta mágica para la permanencia de la empresa.

Esta investigación servirá de apoyo para futuras líneas de investigación que se desencadenan de este artículo es la empresa más longeva de México analizar sus aciertos y desaciertos la tequilera José Cuervo, y la empresa Kongo Gumi empresa más longeva del mundo.

Bibliografía

ALONSO ALMEIDA, M. 2007. El gobierno corporativo electrónico: Análisis desde el enfoque de confianza. Madrid, Vision Libros, 224 p

Álvarez, S. (12 de 05 de 2014). *Expansión*. Recuperado el 12 de 09 de 2016, de 1

Antognolli, S. E. (05 de 03 de 2013). El Gobierno corporativo en las empresas familiares. Recuperado el 15 de 01 de 2017, de En las Empresas Familiares el Gobierno Corporativo es el instrumento que asegura que en el camino de construir la Visión, cada uno de los involucrados con la Empresa Familiar reciba lo que es justo.

Armando Mayo Castro, A. G. (2016). La Gestión Corporativa y Protocolo Familiar en la pequeñas y medianas empresas familiares (pymes). *PRZEDSIĘBIORCZSC I ZARZADZANIE*, 227-238.

Armando, M. C. (05 de 2016). EMPRESAS FAMILIARES EN MÉXICO: GOBIERNO. Tabasco, México. Recuperado el 10 de 01 de 2017, de <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R2/2489-2512%20-%20Empresas%20Familiares%20En%20Mexico%20Gobierno%20Corporativo%20Y%20La%20Sucesion.pdf>

Betancurt, G. G. (Julio de 2013). Gobierno Corporativo: Una comparación de códigos de gobierno en el mundo. 9. (Entremado, Ed.) Calí, Colombia. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265429948008>

Belausteguigoitia, Imanol, Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación, Mc Graw Hill, México, 2004.

Castro, A. M. (08 de 04 de 2016). *Facpya.Uanl*. Recuperado el 15 de 01 de 2017, de <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R2/2643-2666%20Empresas%20familiares%20en%20M,xico,%20Gobierno%20Corporativo%20y%20la%20Sucesion.pdf>

Castro, A. O. (2005). *Introducción a las finanzas*. México: Mc Graw Hill. Recuperado el 20 de 01 de 2017

- Gamez, J. A. (05 de 11 de 2014). Estrategia financiera para la pequeña y mediana empresa MIPYME. Recuperado el 20 de 02 de 2017, de <http://www.gestiopolis.com/estrategia-financiera-para-la-pequena-y-mediana-empresa-pyme/>
- Ganga, F. A. (2008). El gobierno corporativo. Valladolid, España. Recuperado el 25 de 01 de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/205/20503505.pdf>
- Ganga, F. A. (20 de 05 de 2008). Gobierno Corporativo consideraciones y cimientos teóricos. Colombia, Colombia. Recuperado el 25 de 01 de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/205/20503505.pdf>
- Gitman, L. J. (2007). *Principios de Administración Financiera* (11 ed.). (P. M. Rosas, Ed.) México: Pearson Educación. Recuperado el 10 de 02 de 2017
- Gómez Betancourt, G. E., Betancourt Ramírez, J. B., & Lagos Cortés. (Diciembre de 2016). Influencia de las prácticas de gobierno corporativo y gestión en la percepción de la unidad. (U. EAN, Ed.) Bogota, Colombia.
- López, G. y. (25 de 03 de 2015). *Empresas familiares e innovación, un diagnóstico en la micro y pequeña empresa de Ciudad Obregón, Sonora*. Recuperado el 10 de 01 de 2017, de http://gitmexico.com/acacia/busqueda/pdf/4.4_Empresas_familiares_e_innovaci__n__un_diagn__stico_en_la_micro_y_peque__a_empresa_de_Ciudad_Obreg__n__Sonora.pdf
- Martínez, C. H. (08 de 10 de 2014). *Congreso de investigación Fca Unam*. Recuperado el 10 de 01 de 2017, de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/1.18.pdf>
- MPC People & Change. (s.f.). La Sucesión de Empresas Familiares. PWC, 5.
- Perdomo, A. (2002). *Planeación financiera*. México: Thomson.
- Pérez, M. d. (06 de 05 de 2005). Relación de los valores de Gobierno Corporativo. Puebla, México. doi:http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/laex/martinez_p_md/capitulo3.pdf

Rizo, M. (2014). *El sucesor II el legado empresarial* (primera ed.). México: Grant Thornton.

Recuperado el 17 de 01 de 2017

Poza, E. J. (2011). *Empresas Familiares*. México: Cengage.

BIBLIOGRAPHY \ 2058 López, G. y. V (25 de 03 de 2015). *Empresas familiares e innovación, un diagnóstico en la micro y pequeña empresa de Ciudad Obregón, Sonora*. Recuperado el 10 de 01 de 2017, de http://gitmexico.com/acacia/busqueda/pdf/4.4_Empresas_familiares_e_innovaci__n__un_diagn__stico_en_la_micro_y_peque__a_empresa_de_Ciudad_Obreg__n__Sonora.pdf

Millán G, (2008), *La Empresa Familiar y su Importancia*, Recuperado en Octubre 2013

de:<http://www.xing.com/net/triunfadores/rinco-empresarial-246360/la-empresa-familiar-y-su-importancia-14796175>.

CAPITULO 2. LA EMPRESA FAMILIAR ANTE LA INNOVACIÓN Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Montserrat Vera Muñoz, Gerardo Vera Muñoz, Rafaela Martínez Méndez



INDICE

Resumen

Actualmente la innovación ha apoyado a que muchas empresas permanezcan en el mercado utilizando diferentes acciones que les permitan generar ventajas competitivas, unida la Innovación a la Responsabilidad Social (RS), se construye una amalgama que fortalece la mencionada ventaja competitiva en las empresas, además de suscitar una imagen de un compromiso social que le es útil a las empresas para cumplir las exigencias del mercado, en la materia de RS, y fortalecer su posicionamiento en el mercado.

En relación a lo planteado anteriormente, las empresas familiares no son la excepción; para ellas también hay las mismas exigencias en materia de Innovación y de RS para poder mantenerse en el mercado con una ventaja competitiva.

Por lo que se considera que la innovación es un factor decisivo que demanda a las empresas un pensamiento diferente para generar ideas originales que respalden su capacidad innovadora. La RS constituye un reto para todas las empresas el ponerla en práctica, incluidas las empresas familiares.

Respecto a la empresa familiar relacionada con la innovación y la RS existen escasas investigaciones que den cuenta de dicha relación. Este trabajo adapta la propuesta de Bruce y Birchall, quienes han identificado 6 factores a considerar para llegar a buen fin en la innovación. Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es indagar cómo la innovación y la RS se han manifestado en la empresa familiar y han apoyado su permanencia en el mercado. Para desarrollar este trabajo se aplicó una metodología cualitativa basada en dos micro empresas familiares de diferentes giros, consideradas como estudios de caso. Los resultados muestran que las empresas examinadas realizan innovación, expresada únicamente en el producto y proceso, mientras que la RS, se perfila a aspectos económicos y medio ambientales.

Palabras clave: Empresa Familiar, Innovación, Responsabilidad Social Empresarial.

Introducción

Actualmente existe un panorama igualitario en el mundo referente a las exigencias a cumplir por las empresas para mantenerse en el mercado las exigencias referidas versan entre otras, sobre la innovación y la Responsabilidad Social Empresarial (RS); creándoles un nuevo escenario, en el que participan y se involucran diferentes actores, tales como el sector empresarial, el gobierno, el sector académico que forma a las personas que integran o se integran como parte de los colaboradores de las empresas. y concretamente en materia de RS algunas agrupaciones filantrópicas.

En México se aprecia que aún se está en la etapa de comprender el concepto de RS, y las empresas se proyectan para conseguir distintivos y certificaciones sin conocer las ventajas o desventajas, se hace más por imitación. Es decir, desconocen que el alinear la actuación y planificación de la empresa a un modelo socialmente responsable, la empresa conseguirá beneficios que de otra forma jamás los obtendrían o será muy difícil obtenerlos. Se sigue con el pensamiento empresarial por parte de algunos dueños de empresas familiares, que la RS es un sello que pueden poner por ejemplo en la papelería que utiliza la empresa cuando se obtiene el distintivo y que la innovación es solo para grandes empresas. En otros casos los dueños de las empresas familiares no quieren involucrarse con la innovación y la RS, argumentando que son empresas familiares que han funcionado así ya por generaciones y que su producto o servicio sigue siendo demandado. Bajo ese entendimiento y considerando que en México, según INEGI (2015), del total de empresas, el 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado y considerando dentro de ese porcentaje a las empresas familiares, podemos mencionar que hace falta mucho por recorrer en la senda de la RS, y la innovación.

Es por lo anteriormente mencionado que existe el reto para las micro empresas familiares de involucrarse con la RS y la innovación y en este trabajo se busca apoyarlas en ese sentido con los 6 factores propuestos por Bruce y Birchall. Considerando como preguntas de investigación: ¿Qué tipo de innovación se ha realizado en las micro empresas familiares?,

¿Qué acciones ha realizado la empresa ligadas con la RSE? y ¿Qué beneficios se han tenido con ellas?

Integrando el trabajo por el resumen, introducción, revisión de la literatura, abordando: a la empresa familiar, innovación y la RSE. Continuando con la metodología y el desarrollo de los 2 estudios de caso, lo que nos permite analizarlos y presentar los resultados para finalizar con las conclusiones.

Revisión de la Literatura

Empresa Familiar

Para abordar el tema de empresa familiar, iniciamos presentando la definición de Longenecket y Moor (2001) Una empresa familiar es la que se caracteriza por la propiedad de dos o más miembros de la misma familia, en su vida y funcionamiento, además su toma de decisiones es una mezcla de valores familiares y de negocios.

Para Sánchez-Crespo, una empresa debe ser considerada familiar cuando la familia posee una participación considerable del capital social (normalmente la mayoría de las acciones), la familia ejerce el control político y económico de la empresa, participa en la gestión de la empresa de manera activa mediante el trabajo de algunos de sus miembros (generalmente en el cuerpo directivo o el consejo de administración), desea que la empresa continúe en sus manos, tanto la propiedad como la gestión, e incorpora las siguientes generaciones familiares (2005: 3).

Diversos autores coinciden en definir a la empresa familiar como aquella que quien posee la propiedad y el control de la empresa, ejerce poder en la propiedad y la gestión de esta y sobre la intención de transferirla a las futuras generaciones, es la familia.

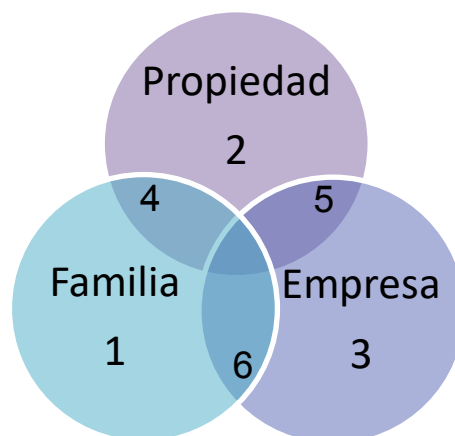
Gallo y Amat (2003), consideran que existen tres puntos en común en las múltiples definiciones de empresa familiar propuestas: la propiedad, en referencia al porcentaje de acciones o control efectivo de la empresa; la gestión, entendida como el desempeño de tareas ejecutivas en la empresa y la capacidad para nombrar ejecutivos, normalmente personas de

la familia; y la continuidad, que se refiere al número de generaciones familiares implicadas en la gestión de la empresa.

Las empresas familiares han sido estudiadas desde diferentes puntos de vista: los modelos de los tres círculos, de los cinco círculos y evolutivo de la empresa.

El modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis. Este modelo considera que la empresa familiar se divide en tres subsistemas que determinan su funcionamiento: propiedad, familia y empresa. En este contexto es muy difícil para los miembros de la familia diferenciar entre las responsabilidades que tienen dentro de la empresa y aquellas al interior de la familia, ya que se encuentran totalmente mezcladas y no son diferenciadas, Figura 1.

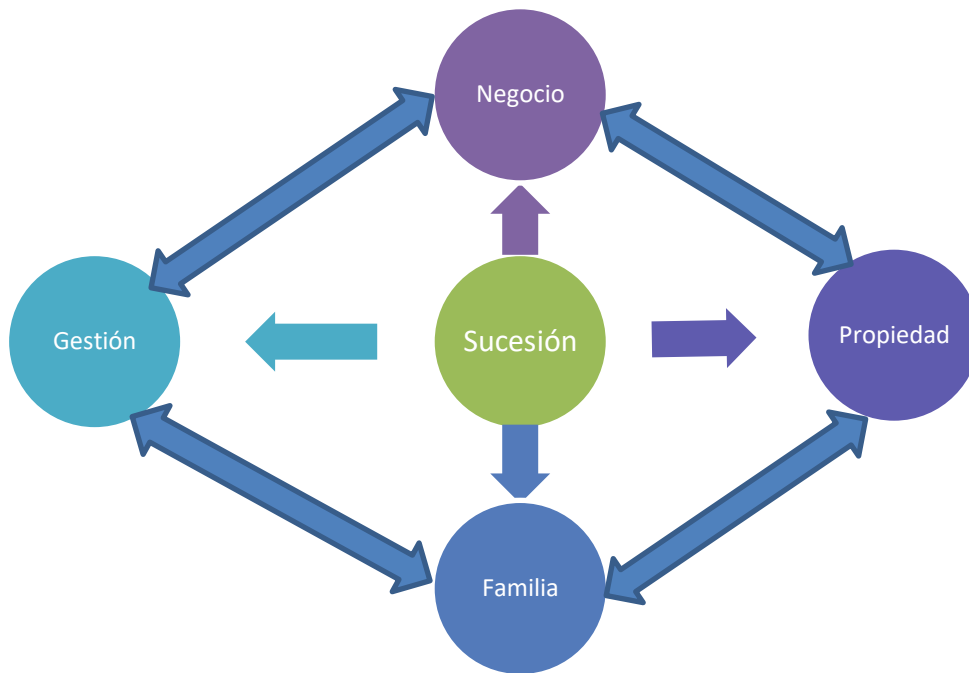
Figura 1. Ilustración del modelo de los tres círculos



Fuente: Fuente: Gersick y Davis, 1997.

Modelo de los cinco círculos. Este modelo es una evolución del de los tres círculos y sirve como complemento para entender las tres áreas (familia, empresa y propiedad) que el modelo de tres círculos trata de explicar y relacionar. Fue propuesto por Joan Amat (2000) y distingue cinco áreas que explican el funcionamiento de la empresa familiar: familia, propiedad, negocio, gestión y sucesión, *Figura 2.*

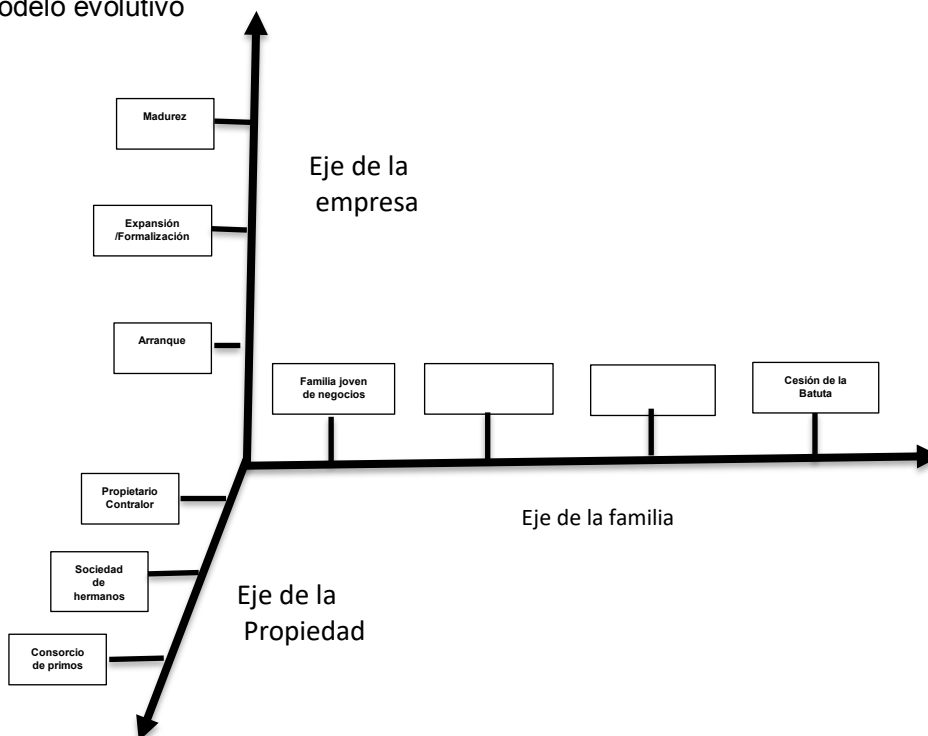
Figura 2. Modelo de los cinco círculos



Fuente: Amat, 2000.

Modelo evolutivo. El modelo evolutivo permite comprender el funcionamiento de la empresa familiar de una manera dinámica, es decir, a lo largo del paso del tiempo Figura 3.

Figura 3. Modelo evolutivo



Fuente: Gersick y Davis, 1997.

La actuación de la empresa familiar en materia de RSE, es diferente a las otras empresas (Bingham, Dyer y Smith y Adams, 2011), por sus elementos diferenciadores significativos.

Aldeanueva (2012), señala que las empresas familiares tienen un grupo de interés adicional con respecto al resto de empresas, la propia familia. Y para Dyer y Whetten (2006), los gerentes de las empresas familiares perciben a la empresa como una extensión de la familia y eso es motivo a un acercamiento a la RSE. Coinciden Huang, Ding y Kao (2009), quienes señalan que los directivos de las empresas familiares prestan mayor atención a sus grupos de interés internos, entendiendo como aquellas personas u organizaciones que tienen algún tipo de interés en las actividades que desarrolla la empresa.

Innovación

Para abordar innovación partimos de lo manifestado en el manual de Oslo (2008), donde se menciona que las actividades de innovación son todas las tareas científicas, tecnológicas, organizativas, comerciales y financieras, incluyendo la inversión en nuevo conocimiento, que potencialmente tienen como resultado la implementación o lanzamiento de innovaciones. Esto significa que no únicamente la I+D es considerada como actividad innovadora, se abre la posibilidad de ir más allá y considerar actividades de innovación a aquellas que detonen en la construcción e implementación de innovaciones.

Como por ejemplo, actividades organizativas de la propia empresa, que son importantes para que una idea se torne en innovación con un menor grado de incertidumbre. El concepto de innovación se puede definir desde diferentes ópticas y ha evolucionado acorde a los contextos que se van presentando en el transcurrir del tiempo, es por ello que se considera importante definir qué es la innovación siguiendo una trayectoria en el tiempo. Schumpeter (1942) define las innovaciones como la introducción de nuevos bienes de consumo, el surgimiento de métodos de producción y transporte, el cambio en la organización o en un proceso de gestión.

Por su lado Pavitt (1984) aseveró que la distribución del conocimiento depende del tiempo y la información que se tenga y que estos elementos impactan en la innovación ya sea de producto o de proceso. Asimismo, señaló que la innovación se genera tanto por el empuje de la tecnología como por el impulso de la demanda.

Porter (1987) considera que la innovación incluye tecnologías, métodos y formas de hacer las cosas. La innovación se puede dar en cualquier actividad de la cadena de valor y la empresa consigue ventajas competitivas mediante las innovaciones.

Dossi, Pavitt y Soette (1990) afirman que la innovación de procesos productivos y de productos está en función de la naturaleza de los paradigmas tecnológicos y estrategias específicas, y que son éstos los que explican la competitividad y los diferenciales entre países.

Según Costa, Duch, y Lladós. (2000) la innovación se ha vinculado al cambio tecnológico, pero recientemente los procesos de innovación se identifican con activos intangibles, como la inversión en investigación y desarrollo o el capital humano, entre otros.

Koellinger (2008), con un enfoque económico, señala que para que un producto, un servicio o un proceso productivo se puedan considerar como innovación, no tiene por qué ser algo nuevo en sentido estricto, sino nuevo en el mercado en dónde se quiere introducir.

Para Villavicencio (2009), la innovación en las empresas es esencial, es aprender a organizar la difusión y creación de conocimientos. La innovación puede estar presente en las empresas de diferentes sectores económicos.

Para que una empresa se considere innovadora, no se requiere que desarrolle algo nuevo, relativo al entorno, lo necesario es que sea algo nuevo para la propia empresa (Hinojoza, 2006).

Bruce y Birchall (2011), señalan que la innovación equivale a la explotación comercial de las ideas. Y la definen como la combinación del pensamiento creativo con la capacidad de implementarlo eficazmente en el mercado.

Innovar significa abrir nuevos espacios de negocio, transformar la gestión en todos los ámbitos de la empresa. La innovación consiste en aportar algo nuevo y aún no conocido en un determinado contexto. La innovación se puede referir a nuevos productos, nuevos

procesos y nuevas formas de gestión. Sea cual sea la forma que revista la innovación, implica un proceso de cambio en la empresa (Gómez, 2014).

Porter (1987, 2003) comenta que las empresas consiguen ventajas competitivas mediante las innovaciones. Las innovaciones crean ventajas competitivas porque captan una oportunidad de mercado totalmente nueva y sirven a un sector de mercado del que otros han hecho caso omiso e identificó al empuje de la demanda como la principal fuerza para la innovación.

Las definiciones anteriores nos permiten identificar que la tecnología y la demanda actúan como impulsores de la innovación, así como lo métodos y formas de hacer las cosas, además de la I+D y que la innovación no se presenta de forma exclusiva con un producto nuevo de forma estricta, también se presenta cuando el mercado es nuevo, para el producto.

Con base en lo anterior definimos a la innovación como el conjunto acciones motivadas por la I+D, la tecnología, la demanda, los métodos, las formas de hacer las cosas y que se refleja en el proceso, en el producto, en la gestión; generando un producto o servicio nuevo, o en colocar a los mismos en un nuevo contexto, propiciando para la empresa una ventaja competitiva.

Tipos de Innovación.

La retomando las definiciones de innovación se aprecia que esta se presenta en diferentes tipos a la luz de diferentes autores, Tabla 1.

Tabla 1. Tipos de Innovación

Autor /Tipos	Autor /Tipos	Autor /Tipos
Schumpeter	Manual de Oslo	Pavitt
La introducción de un nuevo bien	Innovación de producto	Innovación de producto
La introducción de un nuevo método de producción	Innovación de proceso.	Innovación de proceso.
La apertura de un nuevo mercado	Innovación comercialización.	de Innovación generada por la demanda

La conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento

La creación de una nueva organización de cualquier industria

Innovación de organización

Fuente: Vera, Martínez y Vera, 2016.

Con el apoyo de la Tabla 1 encontramos en los autores presentados, una situación común en los tipos de innovación, ellos señalan innovación en el producto, proceso y mercado.

Para poder concretar algún tipo de innovación, Bruce y Birchall (2011) proponen considerar 6 factores: planeación, canal de comunicación, proceso, plataforma, personas y desempeño.

Considerando que la planeación para la innovación debe iniciar con la estrategia, que servirá como orientación para las actividades a realizar, facilitando generar ideas.

El canal de comunicación propicia que las ideas se organicen, seleccionen, estructuren, se jerarquicen y se administren. El proceso conduce al manejo de las ideas desde que se generan hasta su implementación.

La plataforma es un software de web que da seguimiento a la idea, desde el canal de comunicación hasta determinar su valor con la implementación. Respecto a las personas, se propone la participación de los directivos de forma abierta a nuevas ideas, un defensor de la ejecución ideas innovadoras, un promotor y la retroalimentación en todos los niveles por parte de los colaboradores en lo concerniente a tendencias del mercado y actividad de los competidores. Finalmente el desempeño, que monitorea la innovación y define sus indicadores.

Responsabilidad Social Empresarial

El abordar la Responsabilidad Social (RSE) no es fácil existen diversos autores que buscan diversas relaciones y enfoques de la misma como el de Barnett y Salomon (2006), quienes estudian la relación de la RSE con el desempeño financiero; Porter y Kramer (2006) estudian a la RSE y su relación con la ventaja competitiva, La Organización de las Naciones Unidas (ONU) y Organización Internacional del Trabajo (OIT), relacionan a la RSE con aspectos laborales, además se relaciona por algunos autores a la RSE con productividad y los costos.

Bowen, (1953) definió a la RSE como la obligación que tienen los directivos empresariales de establecer políticas, tomar decisiones o seguir líneas de acción que sean deseables de acuerdo con los objetivos y valores de la sociedad.

En México el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), entiende por Responsabilidad Social (RS):

“[...] la conciencia del compromiso y la acción de mejora continua medida y consistente, que hace posible a la empresa ser más competitiva, cumpliendo con las expectativas de todos sus participantes en particular y de la sociedad en lo general, respetando la dignidad de la persona, las comunidades en las que opera y su entorno”.

Y define a la empresa socialmente responsable como:

“[...] aquella que tiene el compromiso consciente y congruente de cumplir íntegramente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno y lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades, el medioambiente y para la construcción del bien común”. (Centro Mexicano para la Filantropía; citado por Porto y Castromán, 2006).

La RSE se apoya de inicio, en la responsabilidad personal, debido a que son las personas quienes deciden respecto a la actuación de la empresa y las relaciones que establezca con clientes, proveedores, acreedores, el gobierno, las autoridades y la comunidad local. Lo «social» en la RSE se deriva del compromiso asumido ante la sociedad por la empresa y por todos los que colaboran con ella, y del deber de dar cuenta del cumplimiento de esas responsabilidades ante los grupos, considerados

como las porciones de la sociedad más directamente afectadas por la responsabilidad de la empresa (Argandoña, 2006).

La RSE es apreciada de diferentes formas, a la luz de modelos o teorías Tabla 2:

Tabla 2. Teorías de la RSE

Modelo - Teorías de la RSE	Comentarios
Modelo antropológico	Señala que es una responsabilidad ética.
Óptica de la filantropía o acción social.	Responder a las expectativas o demandas sociales
Modelo psicosociológico	Considera las teorías que Garriga y Melé (2004: 55-57) llaman “políticas”, como el constitucionalismo empresarial, las teorías del contrato social o las que ven la empresa como un “buen ciudadano” en la sociedad.
Teorías “integrativas”	Pretenden dar orientaciones para dirigir la empresa de una manera responsable ante lo que la sociedad demanda.
Teoría de la actuación social de la empresa	Señala la preocupación y sensibilidad acerca del impacto social de la actividad empresarial. Relaciona la conducta responsable con los riesgos y reputación corporativa. Está inspirada en la teoría social.
Teoría del valor para el accionista o Capitalismo fiduciario.	Señala que los aspectos sociales quedan cubiertos, con las restricciones legales y una adecuada política fiscal y social. La prioridad de esta teoría es crear riqueza para los accionistas.
Teoría de los grupos implicados	Permite determinar la responsabilidad de la empresa con cada grupo implicado. Considera los derechos y legítimos intereses de los grupos. Se apoya en principios éticos universales.
Teoría de la ciudadanía empresarial	Identifica claramente la relación empresa-sociedad, la empresa es vista como un actor social dentro de la sociedad. Se apoya en la filosofía política.

Fuente: Elaboración propia con base en Garriga y Melé, 2004: 57-60.

En términos generales la RSE propicia que las empresas puedan generar valor para los grupos de interés que la integran. Aun así las empresas enfrentan el reto de crear una

conciencia positiva que contribuya a la rentabilidad de la empresa, cree valor social y disminuya el impacto ambiental.

Lo anterior requiere de convencimiento y compromiso de inicio por parte de quienes son propietarios y de quienes dirigen las empresas, para crear cambios en la forma de hacer las cosas y en este camino la innovación tiene un papel determinante.

Y en el entendido de que la RSE es una iniciativa de carácter voluntario como lo señala la OIT.

La responsabilidad social relacionada con la innovación le permite a las empresas lograr el ganar-ganar donde se benefician: La empresa por los nuevos ahorros o ingresos que le generan las innovaciones, la sociedad y el medio ambiente por las características de los nuevos productos, servicios y procesos y el grupo de interés por el cual se trabajó la innovación, por la adquisición de nuevas competencias.

Con base en lo anterior, la innovación se convierte en una obligación para las empresas; como una forma de ayudar al planeta y a la sociedad, con innovación responsable y social. Por lo tanto, la RSE y la innovación para las empresas no deben ser una moda, se debe convertir en parte su actuar cotidiano. Considerando como ejes: lo económico, ambiental y social.

<http://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2013/02/05/la-innovacion-y-la-responsabilidad-social-en-las-empresas/>

La RSE es un compromiso de la empresa con el entorno interno y el externo cuyo objeto es el logro del desarrollo económico sustentable, que vincula: clientes, proveedores, empleados, medio ambiente, sociedad o comunidad, sector público y privado, mercados financieros, predominando la corriente de pensamiento basado en la doctrina de Friedman: el negocio de los negocios es solo crear valor económico, misma que se ha modificado para que en la actualidad sea: el negocio de los negocios es crear valor social al crear valor económico (Banco Interamericano de Desarrollo, 2005), Figura 4.

Figura 4. Entorno interno y externo de la RSE



Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo, 2005

Las acciones de RSE internas y externas son igualmente importantes para la empresa y deben guardar un equilibrio para su ejecución, con la finalidad de demostrar la RSE (Vera, 2015). Y las micro empresa familiares no son la excepción.

Metodología

Retomando que el presente trabajo persigue indagar el tipo de innovación que se ha realizado en 2 las micro empresas familiares, las acciones que han realizado las empresa ligadas con la RSE y los beneficios se han tenido con ellas. Se opta por el enfoque cualitativo, debido a que realizaron actividades que nos ubicaron como observadores en escenarios naturales, lo que permitió entender e interpretar fenómenos en función de los significados de las personas, comprender las dinámicas presentes en contextos singulares (Eisenhardt, 1989).

El estudio de caso, se desarrolló siguiendo la propuesta de Yin (1989), en cuanto a la validez de la construcción al establecer las variables a considerar y operacionalizar las variables en las tablas 3 y 4 y validez interna, al establecer las relaciones causales para las

micro empresas familiares y que pueden diferir con las condiciones para otro tipo de empresa. Estando presente la opción de generalización de resultados y finalmente en lo respectivo a la fiabilidad existe la posibilidad de realizar el trabajo por otros y llegar a resultados muy semejantes. Apoyando en lo anterior la estrategia metodológica basada en el estudio de casos, método descriptivo que se orienta a comprender con profundidad las dinámicas presentes dentro de escenarios individuales y a descubrir nuevas relaciones y conceptos, sus múltiples factores y componentes (Eisenhart, 1989, Yin, 1994). Retomando a Yin (1994), las preguntas de investigación y las proposiciones teóricas sirvieron como punto de partida para la recolección de los datos con entrevistas a profundidad y observación in situ, para el análisis posterior de los mismos.

Se eligieron casos de empresas identificadas con la innovación y con la RSE, para tener la posibilidad de replicar o extender la parte teoría del trabajo según lo señalado por Eisenhardt, (1989).

Se eligieron dos casos de estudios de acuerdo a lo señalado por Perry (1998), quien indica que no hay una guía precisa acerca del número de casos que deben ser incluidos, por lo que la decisión se deja al investigador.

Considerando un enfoque cualitativo, para la recolección de datos, se realizó lo siguiente: 1) se realizó investigación documental, revisando libros, revistas y artículos sobre empresa familiar, innovación y RSE; 2) considerando la investigación documental y con apoyo de la propuesta contenida en el manual de Oslo, enfocándonos en las actitudes y actividades innovadoras en su conjunto y acciones que realiza la empresa de RSE, se procedió a la Operacionalización de las variables de Innovación y RSE tablas 3 y 4 , y con el resultado de la Operacionalización se construyó una guía para la entrevista; 3) con la finalidad de establecer un primer contacto con las empresas, se recurrió a personas cercanas a los empresarios, previa identificación de las empresas relacionadas con la innovación y la RSE a través de su página Web y por comentarios informales; 4) se estableció el primer contacto con la dueña de la empresa 1, con el dueño de las empresa 2 y se fijó una primera

cita; 5) en esa primera cita se les explico de que se trataría la visita a la empresa y cuál era la finalidad de conocer su empresa y los puntos de información de interés; 6) se realizó la visita en diferentes tiempos para cada empresa, de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de los dueños y por medio de un recorrido en la misma se fue obteniendo información de los antecedentes de la empresa, organización, producto, proceso productivo, mercado, planes futuros y otros datos, entrevistando además del dueño a los colaboradores de la empresa. La entrevista a profundidad espontánea, se realizó a la Directora de la empresa 1 el 11 de agosto de 2016 en las instalaciones de la empresa. Y al Director de la empresa 2 en enero 2017 se realizó una segunda visita para actualizar la información proporcionada en una primera visita. Lo que permitió obtener la información que se incluye en el caso de estudio; 7) lo anterior fue enriquecido con pláticas informales y la observación in situ. Para poder examinar los resultados y efectos de la innovación y de la RSE.

Operacionalización de la variable

La Operacionalización de la variable se realiza en la Tabla 3, considerando únicamente parte de la propuesta del Manual de OSLO, (2008).

Tabla 3. Operacionalización de la Variable Innovación.

Variable	Subvariable	Indicadores	Parámetros	Instrumento
Innovación	Características nuevas en el producto	Innovación en el producto	Si No	Entrevista
	Mejoras significativas en el producto	Innovación en el producto	Si No	Entrevista
	Mejoras significativas en conocimientos para elaborar el producto	Innovación en el proceso	Si No	Entrevista
	Mejoras significativas en conocimientos para elaborar el producto y nuevas características en el mismo	Innovación en el producto y en el proceso	Si No	Entrevista

Fuente: Elaboración propia con base en manual de OSLO, 2008.

La Operacionalización de la variable RSE se realiza en la Tabla 4, considerando que la RSE comprende un compromiso consciente y congruente de cumplir íntegramente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno y lo externo, reflexionando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades, el medioambiente; para la construcción del bien común.

Tabla 4. Operacionalización de la Variable RSE

Variable	Subvariable	Indicadores	Parámetros	Instrumento
Responsabilidad Social Empresarial	Conocimiento de la RSE	Conocimiento	Si - No	Guía de entrevista
	Relación de la empresa con la RSE	Información	Si - No	Guía de entrevista
	Actividades de la empresa a favor de la RSE	Información	Si - No	Guía de entrevista
	Relación con proveedores	Compra de insumos-pagos	Si - No	Guía de entrevista
	Relación con trabajadores	Pago de remuneraciones	Si - No	Guía de entrevista
	Utilidades	Obtención de utilidades	Si - No	Guía de entrevista
	Contribución al gasto público	Pago de impuestos	Si - No	Guía de entrevista
	Seguridad Social	Pago de cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)	Si - No	Guía de entrevista
	Vivienda	Pago de aportaciones al Instituto Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT)	Si - No	Guía de entrevista
	Otros beneficios a los trabajadores	Respeto por derechos laborales	Si - No	Guía de entrevista
	Dueños de la empresa	Pagos de utilidades	Si - No	Guía de entrevista
	Intereses a cargo de la empresa	Pago	Si - No	Guía de entrevista
	Medio ambiente	Prácticas empresariales	Si - No	Guía de entrevista
Comunidad	Prácticas empresariales	Si - No	Guía de entrevista	

Fuente: elaboración propia.

Caso de estudio. Empresa 1

Antecedentes. "Perville" SALUD Y BELLEZA NATURAL. Cuyo objetivo es: Salud capilar, usando la naturaleza.

Es una empresa cien por ciento Mexicana, ubicada en San Pedro Cholula, Puebla, esta empresa parte de una receta familiar, basada en la herbolaria mexicana, la cual se ha reformulado y, a través de una innovadora tecnología, produce un tratamiento natural anti caída que limpia los folículos pilosos, fortalece el cabello, estimula su crecimiento.

Su historia surge en el año de 1970 a partir de una receta de la abuela de la Ing. Y Mtra. Gabriela Peralta Directora de la empresa, de nombre Refugio Villegas, quien preparaba la fórmula para uso de familiares y amigos en los años de 1970 a 2009. Una idea de empresa, que se venía compartiendo años atrás dentro de la familia Peralta Villegas como receta casera.

La directora de la empresa, en los años 2002 a 2005 realiza su plan de negocios junto con los estudios de factibilidad del producto, lo que seguía, era llevarlo a cabo, pero en ese momento no se contaba con el capital disponible. La Mtra. Gabriela no se dio por vencida y con ahorros del trabajo, fue hasta el 2010 que decide utilizarlos para reformular e industrializar la fórmula original, es en este año donde con ayuda de un tío diseñan su propio equipo de extracción de acero inoxidable.

En el año del 2011 se registra como persona física con actividad empresarial, y se incuba en el proyecto de la Universidad Tecnológica de Puebla (UTP), también se busca capacitación con ayuda de la secretaria de economía, Ecotrade, y diversos asesores. En ese mismo año, se le reconoce con el premio al talento innovador del Ayuntamiento de Puebla, al igual que se registra en el RENIECyT para apoyo del CONACYT.

Organización. La organización cuenta con un equipo multidisciplinario de expertos profesionales que llevan a cabo planes estratégicos que definen objetivos, metas y planes de acción. En su estructura interna está conformada por una supervisora de producción y un asistente de la misma, dos jóvenes estudiantes de mercadotecnia, y la gerente que a su vez

es la directora general y dueña. En la parte externa se encuentran personas como promotores de ventas, contadores y consultores. La empresa cuenta con la estructura que se presenta a continuación: Organigrama Estructura organizacional de “Perville”.

- Director general
- Responsable administrativo
- Responsable de ventas de quien dependen:
- Vendedoras
- Responsable de mercadotecnia quien tiene a cargo 3 pasantes
- Responsable de producción quien tiene a cargo:
- Supervisor de producción
- Operador general.

Producto. El producto tiene por nombre **PRESERVA**, es un tratamiento capilar anti caída elaborado a nivel industrial a partir de ingredientes naturales locales y regionales, mediante el uso de una innovadora tecnología de extracción. Consiste en un kit de tratamiento capilar, conformado por un shampoo y una loción, cuya finalidad es limpiar los folículos pilosos, fortalecer el cabello, estimular su crecimiento, prevenir y ayudar a frenar su caída. Los ingredientes para la realización de este producto son naturales debido a la extracción máxima de plantas medicinales como romero, ortiga, espinosilla, albahaca nogal y sábila, que han probado ser eficaces en el tratamiento de la alopecia y para estimular el crecimiento capilar a través de un estudio de funcionalidad realizado por un dermatólogo experto, en el que se observaron cambios positivos en 91% de los pacientes con caída de cabello. Y los proveedores de las plantas que utilizan están certificado por la FDA (US Food and Drug Administration). Además de algunos proveedores poblanos.

El producto tiene las características siguientes: no tiene sustancias químicas, es un producto dermatológico, no farmacológico y no usa conservadores.

Proceso productivo. Perville, selecciona los mejores proveedores de materia prima y material de empaque para ofrecer un producto que cumpla con los mejores estándares de calidad, y que hasta el momento ha logrado. Su fabricación conlleva un proceso minucioso que se divide en dos partes: La primera inicia con la selección de las plantas como el romero, ortiga, espinosilla, albahaca, nogal y sábila, después estas plantas se llevan al proceso de extracción de fotoquímicos de las hierbas. Y que funciona eficazmente para extraer todas las propiedades y potenciar los beneficios de estas plantas dejando atrás los productos químicos que regularmente contienen otros productos que se comercializan para el cabello.

Después se pasa al envasado y etiquetado del Kit de la siguiente manera: ya obtenido el concentrado se procede a vaciar el producto en los envases, diferenciando el shampoo de la loción capilar, en este proceso intervienen directamente solo dos empleadas de la empresa que son quienes se dedican vaciar el producto.

La capacidad instalada de la empresa es de 5,000 kits, actualmente se producen 500 kits por semana. Las empleadas encargadas de este proceso trabajan 1 turno 5 días de la semana. La efectividad del tratamiento ha sido medida y comprobada mediante un estudio de funcionalidad, realizado por un dermatólogo experto, en 2012 en este se observaron cambios positivos en 91% de los pacientes con caída de cabello leve y moderada. Los extractos tienen propiedades tónicas, estimulantes, limpiadoras, antisépticas, desinfectantes, fungicidas, bactericidas, antioxidantes y cicatrizantes, además, eliminan el exceso de grasa (seborrea).

Mercado. Poco a poco se ha incrementado el progreso de la empresa a consecuencia de que se está trabajando en el posicionamiento de la marca mediante una serie de eventos, televisión y radio, distribución a través de los vendedores y la gerente comercial, Venta directa y vía internet (www.preserva.com.mx).

A su vez, se ha expandido a otras partes de la República Mexicana gracias también a la introducción a farmacias en la ciudad de Puebla que son cadenas comerciales y franquicias con los siguientes puntos de distribución: FarmaTodo, Farmacias FLEMING, farmacia MEDINA, Proderma, Farmatlan y Farmacias de especialidades. Abarcando el mercado otros estados como: Veracruz, (Xalapa y Tuxpan) Monterrey, Ciudad de México y Guanajuato. El

volumen aproximado de producción era de 350 unidades mensuales, el cual incremento en 2 meses a 500 unidades mensuales.

Planes futuros. Se tiene planeado realizar otros productos complementarios como gel o crema, sin embargo la Mtra. Gabriela, directora general de la empresa, no quiere desviar su atención del principal objetivo a corto plazo, que es dar a conocer su único producto, por el momento.

Otros datos de la empresa. Es importante destacar que Perville es una empresa orgullosamente mexicana, comprometida con la sociedad y el medio ambiente, ya que la fórmula de Preserva contiene ingredientes naturales y no se generan residuos y desde su fundación se buscó la credibilidad de los clientes a través de la aprobación del producto comprobando su eficacia, causando ese impacto social tanto directo como indirectamente en las personas generando empleos como promotores del producto.

Trato justo a sus trabajadores respetando las leyes en materia laboral; así como la manifestación reiterativa por parte de la entrevistada, que no les interesa ningún tipo de financiamiento de terceros, aun cuando lo necesiten.

Estudio de caso: Empresa 2

Antecedentes. Dulces Don Juan. Cuyo objetivo es: conservar la las prácticas artesanales en la elaboración de dulces Típicos.

La empresa se encuentra localizada en la ciudad de Puebla, capital, sus inicios se remontan a 1925. Por medio del abuelo del actual director de la empresa, el abuelo era de oficio repostero, se inicia en la elaboración de un dulce típico poblano al que le dio el nombre de “tortita de Santa Clara” llamada espejo en un inicio, a insistencia de los dueños de las dulcerías que vendían el producto y lo conocían entre los años de 1950-1960. La tortita de santa Clara inicialmente la compraban los comercializadores de dulces típicos a las monjas clarisas, pero al no tener suficiente producción para surtir la demanda, buscaron al abuelo

“Don Juan”, quien poseía la habilidad de identificar los ingredientes contenidos en un producto con únicamente comerlo.

La empresa surge al aprovechar el incremento de la demanda y la insuficiente producción por parte de las monjas conjuntado con el oficio de repostero del abuelo Don Juan. Inicia con recursos propios. Utilizando lo que ya tenía para la repostería; cazos de cobre, palas de madera y montó un horno de leña. Posteriormente la empresa fundada por el abuelo se divide entre dos de los hermanos, uno de ellos es quien la empresa “Dulces don Juan”. Por otra parte, desde sus inicios la empresa se ha mantenido como una empresa micro. Ha sido recientemente cuando se ha buscado el apoyo de algunas amistades para el diseño y ampliación de la empresa, así como para financiar tal proyecto.

Organización. Actualmente las hijas e hijos del actual director de la empresa deciden incorporarse. Hasta antes de este momento la empresa era vista por el actual director “como algo que da para vivir”, pero no había una visión más ambiciosa. A partir de la incorporación de sus hijos, lo cual tiene seis años y medio, deciden darle un cambio radical a la empresa. Es a partir de este momento que la empiezan a concebir como una empresa que no solamente les va a dar para vivir, sino también la posibilidad de crear un patrimonio, hacerla crecer, participar en otros mercados y mejorar la calidad de sus productos, particularmente en lo que a su presentación se refiere. Ya que respecto a la calidad de sus ingredientes, es algo que siempre se ha mantenido y que es lo que distingue su producto del resto de sus competidores, incluso de sus familiares que son propietarios de una empresa similar.

La empresa cuenta con un equipo multidisciplinario que definen objetivos, metas y planes de acción. En su estructura está conformada de la siguiente forma:

- Director General
- Gerente administrativo
- Gerente de comercialización y relaciones públicas.
- Gerente de producción.
- Operadores.

Producto.- El producto que se puede considerar como la estrella de la empresa, es la tortita de santa clara, además de este producto también se elaboran rosquitas de vainilla o de glass, polvorón de nuez (también es receta propia), así como yemitas (dulce de leche) y calaveritas de chocolate (solamente por pedido); se señala que todos sus productos son hechos con ingredientes naturales y no utilizan ningún tipo de conservador. Otros productos que también elaboran, aunque solamente en algunas épocas del año son: galletas de jengibre, polvorón sevillano de piñón y de café. Y uno de sus clientes, que es propietario de una dulcería donde se comercializan los dulces típicos (dulcería el Lirio), por la relación de amistad que mantiene con el actual propietario de la empresa, le compartió la receta de un dulce llamado yemita, el cual tiene una demanda importante.

Proceso productivo. No obstante que el producto (Tortita de Santa Clara), tiene más de cincuenta años de estar elaborándose, el proceso continua siendo artesanal, y el mismo de siempre, utilizando cazos de cobre y palas de madera. Lo único que ha cambiado es el horno, pues en un principio utilizaba un horno de leña, actualmente es de gas. Asimismo, la forma que se le da a la tortita de santa clara anteriormente se hacía a mano, hoy día se hace utilizando unos moldes, los cuales fueron una iniciativa del actual director de la empresa. También es pertinente agregar, que el cambio en el tipo de horno requirió que se hicieran algunas modificaciones a la formulación de la masa con la que se elabora la tortita de Santa Clara; esto con la finalidad de que el producto mantuviera sus condiciones de calidad. Actualmente la producción de la tortita de santa clara es de aproximadamente 10,000 piezas por semana y aunque tiene un costo más elevado que el de la competencia, su calidad es superior lo que es apreciado por el cliente. Aunque en un principio el abuelo difundió la receta entre sus trabajadores, lo que propició que varios de ellos también fabricaran el producto, actualmente, solamente el Gerente General, es el único que formula la masa y el dulce; en el 2013, se trató de modificar el proceso de producción (automatizarlo), para ello se buscó el apoyo de algunos profesionistas, sin embargo, el proyecto no tuvo el éxito esperado. En

cuanto a los trabajadores que se han ido incorporando a la empresa, la capacitación necesaria es dada por los mismos dueños.

Mercado. Únicamente se participa en el mercado local, siendo sus clientes principales algunas de las dulcerías de la calle de Santa Clara (esta es una calle del centro histórico de la ciudad, de Puebla, donde se localizan varias tiendas que venden los dulces típicos de la ciudad). Y a través de intermediarios ha llegado a colocar sus productos en los comedores de la armadora de autos Volkswagen. Asimismo en un tiempo vendía sus productos a Liverpool y al Palacio de Hierro, sin embargo, con estas tiendas el problema fue los largos periodos de pago que imponen. También en algún momento vendieron algunos de sus productos (calaveritas de chocolate) a la Gran Bodega (tienda de autoservicio de capital poblano), sin embargo, aquí el problema fue la logística, pues les exigían que surtieran a todas las tiendas que se tienen en el estado y al mismo costo, lo cual no fue posible cumplir. Algunos clientes se han conseguido a través de intermediarios y más recientemente, aproximadamente en el último par de años ha sido a través de su participación en ferias como ABASTUR, FACEBOOK y correo electrónico. A partir de 2013 se inicia la venta directa al público (en el lugar donde se elaboran los productos se acondicionó un espacio para la venta directa al público, además de los dulces típicos en este lugar también venden talavera, caramelos y dulces a granel). Sus canales de distribución son principalmente las tiendas de dulces típicos locales, su participación en ferias y la venta directa.

Planes futuros. Obtener para la certificación Kosher (certificación para empresas productoras de alimentos), al respecto, en fechas recientes recibieron la invitación y la implementación se está valorando, su costo es elevado, pero se considera que daría muy buena imagen a los productos de la empresa.

Otros datos de la empresa. Los conocimientos adquiridos para la elaboración de los productos han sido a través de la transferencia de experiencias y de conocimientos tácitos entre los integrantes de la familia. Respecto a los aspectos administrativos, la integración a la empresa

de la tercera generación de la familia, quienes ya cuentan con estudios superiores (una de las hijas es licenciada en turismo, otra es licenciada en gastronomía y otro está estudiando administración de empresas) vino a darle un visión diferente a la empresa. Antes de que esta tercera generación se incorporara a la empresa, ésta era vista como algo que daba para vivir y nada más, pero no había la intención de hacerla crecer. La nueva visión que se le está intentando dar a la empresa vino con la nueva generación de la familia. Algunos de los cambios principales ha sido la participación en ferias para contactar con nuevos clientes, comercializar de manera directa, buscar la certificación kosher, dar servicio a domicilio, específicamente en banquetes donde arman centros de mesa con dulces típicos y algunos casos los personalizan.

En cuanto a la capacitación como ya se mencionó esta la dan los dueños de la empresa pugnando siempre por un trato justo a sus trabajadores respetando las leyes en materia laboral.

Y también recientemente han buscado asistencia técnica para el empaque, envolturas y el uso posible de conservadores naturales.

Resultados

Las 2 empresas caso de estudio cumplen con lo que señala la literatura de empresa familiar. Retomando a Longenecket (2001) quien señala que una empresa familiar es la que se caracteriza por la propiedad de dos o más miembros de la misma familia, en su vida y funcionamiento, además su toma de decisiones es una mezcla de valores familiares y de negocios. Los dueños de las empresas consideradas son los mismos que las dirigen toman decisiones, en la empresa 1 no hay familiares formando parte de la empresa, pero si colaboran con la misma dando asesoría periódicamente; en la empresa 2 están integrados a la empresa los tres hijos del dueño y también se ubican ambas como micro empresas por el número de trabajadores².

² Micro empresas con un número de empleados entre 2 a 10 CEMEFI, 2016.

Únicamente la empresa 2 se ajusta al modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis. El dueño en este contexto, le es muy difícil diferenciar entre las responsabilidades que tienen dentro de la empresa y aquellas al interior de la familia, ya que se encuentran totalmente mezcladas. La empresa 1 se identifica con el modelo de los 5 círculos propuesto por Amat (2000), en ella se distinguen 4 de las cinco áreas que explican el funcionamiento de la empresa familiar: familia, propiedad, negocio, gestión y sucesión, en la última área está ausente la sucesión.

La innovación encontrada en la empresa 1 se refleja en el proceso al usar una máquina de extracción diseñada por la dueña y un familiar. Y la empresa 2 en el producto al tener la tortita de Santa Clara un dulce Típico poblano ahora con relleno de chocolate.

Sin embargo ninguna de las dos empresas han aplicado la propuesta de, Bruce y Birchall (2011) de considerar los 6 factores: planeación, canal de comunicación, proceso, plataforma, personas y desempeño. Las innovaciones han surgido por necesidad para la empresa 1 y de forma espontánea para la empresa 2, no ha existido planeación, si ha existido un efectivo canal de comunicación en ambas y se ha respetado el proceso. No existe en ninguna de las 2 el uso de la plataforma, si han involucrado en ambas a las personas pero siempre con la custodia por parte de los dueños la receta familiar del tratamiento para el cabello y de la tortita de Santa Clara, respectivamente. Finalmente el desempeño, que monitorea la innovación y define sus indicadores está ausente en ambas.

La RSE en el entorno interno: para ambas esta la presencia de un mejor clima de negocios, el desarrollo de la persona se limita a respetar las condiciones legales en materia laboral en la primera y en la segunda es existe la misma situación de respeto, pero es notaria la inclinación en beneficio para el grupo de interés integrado por la familia que propone Aldeanueva (2012). El cumplimiento del Marco Legal según lo externaron se respeta. El entorno externo: mejor clima de negocios; en la primera se está trabajando en ello y en la segunda ya hay muestras de la mejoría. La proyección a la comunidad y a la familia del trabajador es difícil de apreciar en ambas.

Al considerar los ejes de la RSE: el eje económico se exhibe en la empresa 1 y 2, el eje ambiental, en la empresa 1 es altamente considerado y en la empresa 2 se nota en el cambio del horno de leña por horno de gas que es menos contaminante. El eje social no tiene presencia en ambas empresas.

Conclusiones

El abordar la empresa familiar nos lleva a tener claro que aún no existe una definición universal para la misma, a pesar de la alta presencia de la empresa familiar en las economías de los países. Los modelos que hay para su estudio consideramos deben adoptarse por las empresas familiares en atención a su tamaño y a la complejidad de su operación.

Y respecto a los grupos de interés que se encuentran en el entorno interno y externo de la empresa, en las empresas familiares existe uno más integrado por la familia.

La innovación en su concepto ha evolucionado hasta pasar de una opción en la empresa a una obligación para la misma; la evolución no se presenta únicamente en el concepto también en los tipos, pero se mantienen los tipos de innovación en el producto, proceso y mercado. La innovación actualmente se le relaciona con aspectos ambientales, de RSE y de Desarrollo Sustentable.

La RSE también adolece de un término unificado para referirse a ella y se utiliza como sinónimo RS o RSC. Independiente de ello la RSE ha evolucionado en su concepto tratando de ser más específica y llamándole en un inicio RS, posteriormente RSE y surgiendo por ejemplo la RSU.

El tema Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ha convertido en una necesidad y al analizar los diferentes conceptos de la RSE se encuentran coincidencias que versan sobre compromiso voluntario en el quehacer social, económico y ambiental.

La RS independientemente del nombre que adopte consideran en común tres ejes como punto de atención: lo económico, lo social y lo medioambiental. Los puntos anteriores se convierten en focos de atención para las empresas independientemente de su tamaño.

Por lo tanto las prácticas empresariales tradicionales, tienen una exigencia al cambio, las empresas deben incluir en su actuar cotidiano sus acciones a favor de la RSE

La RSE, se sugiere sea adoptada como un compromiso voluntario, para su práctica a las empresas familiares. Y se debe considerar que no es una moda o una obligación, el comportamiento de la sociedad en general indica que la RSE no debe ser vista como una actividad filantrópica, es una necesidad y compromiso de las empresas de las personas y gobiernos, para el mundo.

Finalmente señalamos que las interrogantes de la investigación: ¿Qué tipo de innovación se ha realizado en las micro empresas familiares?, ha sido respondida en lo referente a innovación en producto, proceso y mercado. ¿Qué acciones ha realizado la empresa ligadas con la RSE? Se han manifestado en el eje económico y ambiental y ¿Qué beneficios se han tenido con ellas? Únicamente económicos se aprecian en las empresas estudio de caso.

Por lo anterior se aprecia que en las micro empresas familiares si esta la presencia de la innovación y de la RSE.

Referencias

- Aldeanueva (2012). La Responsabilidad Social Corporativa en la Empresa Familiar: el enfoque de los grupos de interés. **Gestión Joven Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)** N° 9 – 2012 ISSN 1988-9011 pp. 40 – 51.
- Amat, J. (2000). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión.
- Argandoña, (2008). La responsabilidad Social de las Empresas pequeñas Y medianas. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. N° 1. Junio 2008. Universidad de Navarra. España.
- Bingham, J. B., Dyer, W. G., Smith, I. y Adams, L. G. (2011) ‘A stakeholder identity orientation approach to corporate social performance in family firms, *Journal of business Ethics*, Vol 99. No. 4 pp. 565-585.

- Bowen (1953). Social responsibilities of businessman. Nueva York, Harped Row.
- Bruce y Birchall. (2011). Innovación. Editorial Trillas. México.
- Friedman, Ch. (1991) "Networks of innovators: A synthesis of research issues", en *Research Policy*, num. 20, pp. 459-514.
- Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) (2010).
- Dyer y Whetten . (2006). Family firms and social responsibility: preliminary evidence from the S&P. 500. *Entrepreneurship Theory and practice*, Vol. 30 No. 6 pp. 785-802.
- Dossi, G.K. Pavitt. y Soette, (1990), "The economics of technical change and international trade", Harvester wheatsheaf, Londres.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.
- Gallo, M. A. y AMAT, J. M. (2003): Los secretos de las empresas familiares centenarias, Barcelona: Deusto.
- Gariga, E. y Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 1 y 2, agosto 2004, pp. 51-71.
- Gómez D. (2014). Innovación para mejorar la competitividad en las empresas familiares caso: MBA S.A. de C.V. Tesis de Maestría en Administración Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Gersick, K. E. & Davis, J. (1997). *Empresas familiares: generación a generación*. México, D. F.: McGraw-Hill.
- Hinojoza, (2006). Premio Nacional de Tecnología México. Cuaderno de gestión tecnológica. FONDO PYME.México.
- Huang, Y. C., Ding, H. B. y Kao, M. R. (2009). Salient Stakeholder voices: Family Business and green innovation adoption', *Journal of Management & Organization*, vol. 15, no. 3, pp. 309-326.
- Longenecket y Moor (2001). *Administración de pequeñas empresas: un enfoque emprendedor*. México Thomson.
- Lugones G. (2008). Banco Interamericano de Desarrollo, working paper 8.

- Koellinger, P. (2008). Why are some entrepreneurs more innovative than others? *Small Business Economics*, 31(1), 21-37.
- OECD, (2008). Manual de Oslo. Guía para la recolección e interpretación de datos sobre innovación. Madrid: European Communities.
- Perry Ch. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing, *European Journal of Marketing*, 32 (9/10): 785-802.
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2006) 'Strategy & society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility', *Harvard Business Review*, vol. 84, No. 2 pp. 78- 92.
- Porter Michael. (2003). "*Ser Competitivo: Nuevas Aportaciones y Conclusiones*"; Ed. Deusto, España, p.171.
- Porter Michael E;" *Ventaja Competitiva*"; Ed. Patria, Octava reimpresión 2009. [Primera edición 1987].
- Porto S. N. y Castromán D. J. (2006), Responsabilidad Social: un Análisis de la situación actual en México y España, Contaduría y Administración, septiembre-diciembre No. 220, pp. 67-88, México.
- Sánchez-Crespo, A. et ál. (2005). *Empresa familiar: manual para empresarios, claves legales para su correcta organización y su continuidad*. Barcelona: Deusto.
- Schumpeter, J. A. (1942): Capitalismo, socialismo y democracia, Editorial Orbis, Barcelona.
- Vera M. (2015), Responsabilidad Social Empresarial caso: Cooperativas Rurales Memorias del XIII Congreso Internacional de Análisis Organizacional. 20 años de estudios organizacionales. Consolidando la perspectiva organizacional en México y América Latina.
- Vera, Martínez y Vera. (2016). Innovación, Responsabilidad Social Empresarial y Desarrollo Sustentable: caso una empresa poblana con producción artesanal. Segundo Congreso argentino de Estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnología (CAESCyT) 1 y 2 de diciembre.

Villavicencio, D. (2009). La Innovación en la Industria Química en México en la última década.

Sistemas de Innovación en México: Regiones, Redes y Sectores. Villavicencio y López (coordinadores). Plaza y Valdés, S.A. de C. V. México.

<http://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2013/02/05/la-innovacion-y-la-responsabilidad-social-en-las-empresas/>. Recuperado 15 de febrero 2017.

Yin, R. K. (1984/1989). *Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series*, Newbury Park CA, Sage.

Yin, R.K. (1994). *Case Study Research – Design and Methods, Applied Social Research Methods* (Vol. 5, 2nd ed.), Newbury Park, CA, Sage.

CAPITULO 3. ADAPTARSE O MORIR, SUPERVIVENCIA DE PEQUEÑOS NEGOCIOS EN MERCADOS MUNICIPALES

Hortensia Hernández Vela, Fátima del Rocío Betancourt Conde, Saúl Enrique González Rodríguez



Resumen

Gran parte de los mercados municipales han desaparecido como resultado del cambio en el entorno a los que no se han podido adaptar, pero algunos de ellos como el mercado Gómez Palacio de Durango aún sobreviven como poblaciones organizacionales en donde la competencia es una fortaleza y como resultado de que han podido cambiar, no solamente los productos sino inclusive su actividad o giro. En esta investigación se analizan estas premisas bajo el contexto de este mercado, las estrategias que han implementado los locatarios, describiendo también algunas de las condiciones del negocio y sus demandas.

Palabras clave: Adaptación, poblaciones organizacionales, estrategias

Introducción

Un mercado tradicional se concibe como un recinto en el que se venden artículos de primera necesidad, generalmente alimenticios, está conformado por puestos individuales que ofrecen productos de diversa índole con predominancia de productos frescos, tales como carnes, frutas, verduras, pescado, etc., los mercados se encuentran en el centro de los barrios o localidades, en muchos lugares la población se agrupaba alrededor del mercado.

Los mercados están llenos de cultura e historia; muestran a lo largo del tiempo la evolución mercantil y la modificación que ha tenido esta actividad en las ciudades donde se encuentran. El consumo de la gente cambia y el mercado se adapta. Para los duranguenses el Mercado Gómez Palacio es un sitio emblemático y lleno de folclor. (Lastra, 2013)

El mercado “Gómez Palacio” fue fundado en 1882 por el gobernador del Estado de Durango, Francisco Gómez Palacio y Bravo; la construcción inició con cinco edificios, pero

sólo se terminaron tres; el nuevo mercado y el terreno elegido para la edificación fue el sitio donde se encontraba anteriormente el convento de San Antonio, actualmente dicho mercado está ubicado en el Centro Histórico de la ciudad, y comprende una manzana en la avenida 20 de noviembre, limitada por las calles Pasteur, Patoni y 5 de febrero. El mercado se conforma por distintas áreas, que se dedican a la comercialización de diversos tipos de productos, como lo son las frutas, talabartería, yerbería, carnicería, florería, comida típica, *suvenires*, entre otras cosas. (Rosales, 2013)

El mercado ha sufrido grandes transformaciones, a mediados de los años 70 la llegada de los supermercados provocó la desaparición de los mercados que existían en la ciudad solamente subsiste este mercado, que para adaptarse pasó de ofrecer víveres a nuevos giros, sobre todo relacionados con la venta de artesanía y “recuerdos”.

Con base en información reportada por el INEGI (2016), en el país hay 4,952,422 micronegocios, (unidades productivas en los que laboran hasta cinco personas) que concentran al 75.4 por ciento del personal ocupado (9.95 millones de personas) de ahí su importancia, en este rubro se incluyen las micro unidades productivas en las que las actividades económicas se ejercen con o sin un local y/o sin registro en alguna organización o institución del sector público; en este sentido los pequeños puestos que conforman un mercado pueden ser considerados micronegocios. (Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), 2010).

Los mercados, como se dijo anteriormente, han ido desapareciendo como resultado de la llegada de supermercados con un concepto diferente y áreas de estacionamiento de la que carecen la mayor parte de ellos, aunque esto no es una verdad absoluta, en muchas ciudades europeas pequeños negocios han sobrevivido en la misma calle e inclusive compitiendo con supertiendas que ofrecen una gran variedad de productos y servicios (Gruenhagen and Mittelstaedt, 2001), basando su éxito en la relación que mantienen con el cliente (Kotorov, 2003) y por un conocimiento tácito, que tienen como resultado de su permanencia en el negocio, lo mismo ocurre con algunos mercados en las ciudades capital de nuestro país en donde los mercados tradicionales han sabido adaptarse a los cambios.

Existen dos enfoques básicos que tratan de explicar los cambios organizacionales: uno que propone, como fuente del cambio a los aspectos internos a la empresa, y otro que se centra en causas externas a la organización, dentro de este último enfoque esta la teoría de la ecología de la organización entre otras, que también están interesadas en explorar de manera explícita los beneficios potenciales de un comportamiento adaptativo como son: el enfoque de contingencia (Lawrence y Lorsch, 1967; Thompson, 1967), la teoría de dependencia de recursos (Aldrich y Pfeffer, 1976; Pfeffer y Salancik, 1978) y la teoría institucional (DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977; Zucker, 1989).

La ecología organizacional, concebida por Hannan y Freeman (1977, 1989), rompe con el supuesto básico de la adaptación organización-entorno. Las organizaciones no se adaptan plácidamente a su entorno sino que por el contrario, los cambios en el entorno pueden y de hecho las hacen desaparecer. Las organizaciones que no poseen las características exigidas serán eliminadas del mercado por un proceso de selección natural, o sea, si no se adaptan son expulsadas y si intentan adquirir nuevas características, la inercia dificulta, retrasa e incluso imposibilita el proceso, por lo que serán eliminadas igualmente. Surge así un círculo vicioso por el que invariablemente desaparecerán todas aquellas organizaciones que no respondan al "ideal" organizativo que finalmente prevalecerá en el mercado. Este proceso no sólo disuelve las organizaciones inadecuadas, sino que también perpetúa a las adecuadas, si el entorno es más o menos estable las organizaciones permanecerán en el sector, pues la rigidez que impide y dificulta modificaciones en este caso las favorece. (Campos, Carro, Durán y Fernández, 2000).

La ecología de la población organizacional (Graham, 1985) se ocupa de ver las adecuaciones que les permiten a las organizaciones sobrevivir ante los cambios del entorno, como anteriormente se dijo si no son adecuadas mueren y las que sobreviven por la adecuación que tuvieron a los cambios del entorno, son nuevas organizaciones que reemplazan a su predecesores cambiando gradualmente la composición de la población organizacional. (Aldrich y Auster, 1986).

El análisis bajo este contexto, comienza típicamente con un determinado tipo de población ya conformada, e investiga cómo la selección natural progresivamente transforma esa población a través del tiempo (Carroll y Delacroix, 1982, 1983; Freeman y Hannan, 1983; Tucker, Singh, y Vivienda, 1984; Tucker et al, 1985), en donde de acuerdo con el principio de isomorfismo de población ecológica (Hawley, 1950, 1968; Hannan y Freeman, 1977) las organizaciones al enfrentar condiciones ambientales similares dentro de una población tienden a ser isomorfas entre sí, es decir se convierten en una población organizacional, organizaciones que realizan cambios de manera semejante ante los cambios del entorno; la ecología de la población no se centra en el origen de las poblaciones, sino en su regulación y crecimiento una vez que han sido reconocidas como existentes. (Aldrich, McKelvey. y Ulrich, 1984).

Las poblaciones organizacionales cambian gradualmente en un contexto de estabilidad general y se van conformando en un entorno en donde no se enfrentan competitivamente, sino que es el entorno quien establece limitantes de recursos y criterios de aptitud. Los modos de agrupación que proponen los criterios de Hannan y Freeman (1977, 1989) van a dar como resultado de la clasificación, unas poblaciones de organizaciones prácticamente idénticas, ya que iguales formas organizativas deben ser afectadas de igual modo por el entorno en el que se desenvuelven, definiendo el entorno con variables tales como gobierno, aspectos de legislación, aspectos económicos, tecnológicos, culturales, sociales, análisis de proveedores, recursos y poblaciones competidoras.

De acuerdo con esta teoría ecológica, en el largo plazo, una vez que hayan actuado plenamente las fuerzas de la selección, existiría en cada sector — denominado nicho por los autores — una sola población de organizaciones; es decir permanecerán las mejores y las que cambien, pero todas las organizaciones pertenecientes a la población se caracterizarán por tener un único estilo o forma organizativa y una dependencia común de las fuerzas del entorno (McKelvey, 1983; Hannan y Freeman, 1986; Carroll y Hannan, 1995), de modo que pertenecerán a una única configuración o tipo de organización. Es decir el cambio o la adaptación se dará en sentido dirigido. (Campos, 2000)

Los mercados se pueden considerar como poblaciones organizacionales entendiendo como población un conjunto de organizaciones que se desempeñan en actividades parecidas, con patrones similares de utilización de recursos y resultados, que forman nichos organizacionales en base a factores que inciden en su conformación como son: la tecnología, estructura, productos, metas y personal. Factores específicos de una organización, sujetos a la selección o rechazo del ambiente.

En un mercado existen dentro del mismo, gran cantidad de locales semejantes que ofrecen los mismos productos, dando así la oportunidad a los visitantes de elegir al que sea de su mayor conveniencia, esta competencia a la vez es una de sus mayores fortalezas de ahí que se les considere como poblaciones organizacionales que sobreviven adaptándose al entorno. Bajo este contexto el “Mercado Gómez Palacio” es un conjunto de pequeñas poblaciones organizacionales constituida por micronegocios familiares que representan una fuente directa de ingresos para más de quinientas personas.

Individualmente estos micronegocios localizados en el mercado son empresas familiares porque aunque en muchos casos son atendidos por una sola persona esta se intercambia regularmente con algún miembro de la familia directa y aunque no son dueños del puesto se perciben a sí mismos como propietarios.

Objetivo

El objetivo de la presente investigación es conocer si efectivamente el “Mercado Gómez Palacio” está constituido por una población organizacional que ha sabido adaptarse a los cambios de entorno, las estrategias que se han implementado, y conocer las demandas para enfrentar nuevos cambios.

Estableciendo como hipótesis: Que las unidades económicas del mercado (micronegocios familiares) sobreviven como poblaciones organizacionales en donde:

Ho. Al menos un 50 por ciento de los negocios originales dedicados a la venta de alimentos han realizado cambios para adaptarse al entorno.

Y se pretende responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los productos y servicios que se ofrecen actualmente en el mercado?
- ¿Por qué se han mantenido los negocios?
- ¿Cuáles son sus demandas para enfrentar al entorno cambiante?

Tabla 1. Puesto Encuestados por Actividad

Comercio	#	Servicio	#	Producción	#
Frutas y Verduras	1	Florería	9	Artesanías	9
Piratería	2	Fondas	5	Huarachería	1
Ropa	3	Electrónica	1	Fábrica Botas	1
Hierbera	8	Bolero	1	Carnicería	3
Cremería	2	Cerrajería	1	Talabartería	7
Artesanías	15	Imprenta	1	Peletería	1
Alfarería	5	Relojería	1		
Canastas	1	Maquinitas	1		
Santería	3	Carnicería	3		
Zapatería	4				
Accesorios Celular	1				
Jarcería	1				
Bolsas y Mochilas	1				
Marcos	1				
Bisutería	2				
Total	50		23		19

Método

La investigación es descriptiva transversal y la información se obtuvo a través de un instrumento diseñado específicamente para esta investigación para reunir información en torno al contexto del mercado, sus locatarios, organización y cambios que han enfrentado.

Muestra

La muestra fue de elección, el levantamiento de la información se realizó en una semana en junio del 2015, logrando información de 92 puestos que se pretende son representativos de las diferentes actividades que se realizan en el mercado y que se distribuye según la siguiente tabla en función de giros comercial, de producción y servicios. (Tabla 1) Los puestos considerados de producción también realizan la venta directa de sus productos o los elaboran bajo pedido.

Instrumento

El instrumento de medición utilizado fue una entrevista semiestructurada realizada a cada uno de los locatarios de manera individual, dicha entrevista constaba de 41 preguntas de las cuales 12 estaban relacionadas con el ámbito sociodemográfico y personal del entrevistado, 19 preguntas respecto al negocio y 10 preguntas relacionadas con los retos y necesidades que han enfrentado y la manera en que se han adaptado a los cambios y amenazas que ofrece el entorno.

Resultados

Los resultados se presentan divididos en descripción de la muestra en donde se detallan los datos sociodemográficos de la población entrevistada, a continuación se describen las unidades económicas enfatizando las actividades que desarrollan dentro del mercado y por último se analiza la adaptación permanencia y demandas de los locatarios bajo un enfoque de ecología de la organización y se presenta en el cuarto apartado las carencias y demandas de los locatarios en base a éstos resultados se da respuesta a las preguntas de investigación e hipótesis planteada.

Descripción de la muestra

Edad, estado civil, hijos, vivienda, y seguridad social forman parte de la información sociodemográfica que se obtuvo.

En relación con la edad se observó que más de la mitad de los locatarios se encuentra en un rango que va de los 41 a 60 años, seguido por los de edades entre 21 a 40 años, los cuales representan una cuarta parte del total de los encuestados, (Tabla 2), más del 60 por ciento de los locatarios son casados, mientras que un 25 por ciento son solteros y los restantes se encuentran divorciados o viudos.

Tabla 2. Edad de Locatarios

Edad	#	%
15-20 años	3	3%
21-40 años	24	26%
41-60 años	50	54%
61 años o mas	15	16%
Total	92	100%

Resulta interesante observar que casi en su totalidad (98%) de los entrevistados viven con su familia. Respecto al número de hijos, se observó que el 60 por ciento de los locatarios tienen de 1 a 3 hijos; una tercera parte tiene más de cuatro hijos y el resto no tiene hijos. El 80 por ciento de los locatarios vive en casa propia, normalmente cerca del mercado y la otra parte reside en una vivienda ya sea de renta, prestada, o bien, viven con algún familiar.

La seguridad social es baja, podemos observar que el 38 por ciento de los locatarios que fueron parte de la muestra no tienen ningún tipo de seguridad social, mientras que un 34 por ciento está dentro del programa del Seguro Popular; una quinta parte está afiliado al IMSS y un 7 por ciento tiene ISSSTE por trabajo fuera del mercado o un familiar.

Unidades económicas

En mercado Gómez Palacio se realizan actividades muy diversas comerciales (56%), de servicios (29%) e inclusive de producción (21%) siendo como es de esperarse, la actividad comercial la que predomina, esta actividad tiene una gran diversidad en la oferta, y se puede apreciar que hay algunos que no sólo comercializan sino que también producen sus propios artículos. (Tabla 1, 3, Figura 1)

Figura 1. Giro de los Negocios

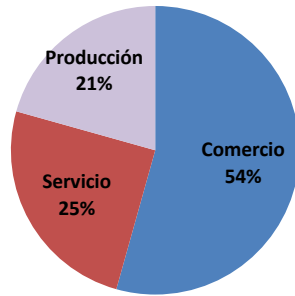
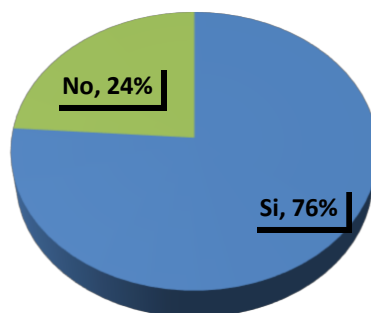


Tabla 3. Actividad de los negocios del mercado

Giro	Unidades	Porcentaje
Comercio	50	54%
Servicio	23	25%
Producción	19	21%
	92	100%

Los micro negocios del mercado son microempresas pero existe una fuerte relación entre los locatarios el 76 por ciento tiene un familiar en el mercado en otro puesto, lo que hace ver al mercado como una gran empresa familiar. (Figura 2), no solamente es cada puesto un micro empresa familiar en la que laboran integrantes de una familia sino que además en su conjunto esta acoplada por relaciones familiares.

Figura 2. Familiares en el Mercado



Respecto a la selección de los empleados, del total (8.7%) de los locatarios que dicen ocuparlos lo elige por tratarse de una persona a la cual conoce y le tiene confianza o lo elige por ser familiar en menor proporción lo selecciona por tener conocimiento del negocio mediante evaluación de solicitudes de empleo.

Algunos de los horarios de los locatarios y los trabajadores son variables: comienzan sus labores a las ocho horas; algunos otros, a las nueve; y una pequeña parte lo hace a partir de las diez, aunque todos realizan el cierre a las ocho de la noche. Trabajar en el mercado una labor que demanda tiempo completo, la mayoría permanece más de 10 horas al día.

La adquisición de las mercancías o materia prima, más de la mitad de los locatarios van hasta el establecimiento de los proveedores para adquirirlas justificando, que de esta manera ahorran en costos, lo que les permite ofrecer su producto a precios más competitivos, un 37 por ciento tiene proveedores foráneos que le entregan la mercancía y por paquetería lo recibe un 9 por ciento. El almacenaje de los productos y mercancía de los locatarios se hace generalmente en el mismo local, ya que no se tiene un gran excedente, siendo los principales aspectos que los locatarios toman en cuenta al momento de elegir a sus proveedores la calidad y el precio. El precio de los productos es con base en sus costos, agregando un porcentaje de utilidad, tomando en cuenta siempre los precios de la competencia.

Es muy reducido el número de entrevistados que lleva un orden contable la mayoría no tiene registrados ni sus gastos, ni sus ingresos, lo que representa una desventaja en la planeación, pues no reciben notas de compra, ni registros de las ventas, excepto algunos que lo hacen por medio de apuntes para conocer sus ganancias aproximadas.

La mayor parte afirma que las utilidades que obtienen les son suficientes para cubrir sus necesidades así lo declaran, los ingresos se distribuyen como se indica en la tabla 4, un porcentaje alto reconoce que ganan más de cinco mil pesos al mes y es probable que estas entradas sean más altas pero no quisieron declararlo.

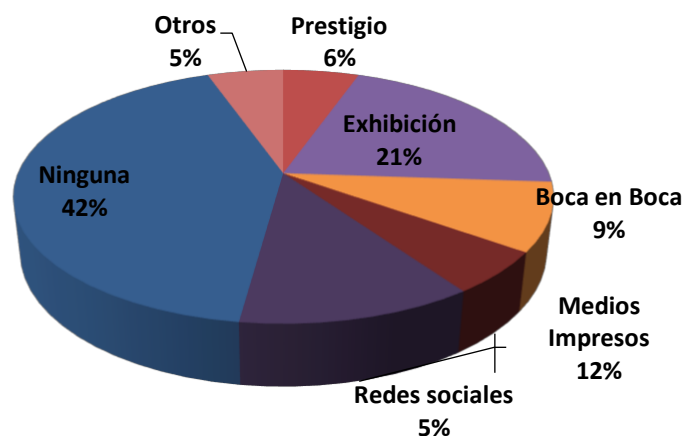
Tabla 4. Ingresos

Ingresos	%
0 a \$ 5,000.00	35%
\$ 5,001.00 a \$ 10,000.00	36%
\$ 10,001.00 a \$ 20,000.00	14%
Más de \$ 20,000.00	15%
Total	100%

En los últimos años las ventas han bajado así lo percibe el 41 por ciento de los locatarios del mercado, aunque el 24 por ciento perciben que las ventas del mercado han mejorado (vendedores de artesanías), el resto considera que siguen igual.

La mayoría de los entrevistados respondieron que no llevan a cabo ninguna estrategia de promoción y publicidad de su mercancía, sino que esperan sólo a que los clientes lleguen a adquirir su producto. Algunos mencionan que al exhibir su mercancía están haciendo promoción de ésta, mientras que sólo unos pocos dicen entregar volantes para promocionar sus productos y/o servicios, y una mínima cantidad dice estar publicitada en la “sección amarilla”. (Figura 3)

Figura 3. Promoción de la Mercancía



Las relaciones (Figura 4) dentro del mercado, son consideradas como buenas o muy buenas en general en un 77 por ciento y finalmente respecto al ambiente laboral, podemos

Figura 4. Relación con otros locatarios

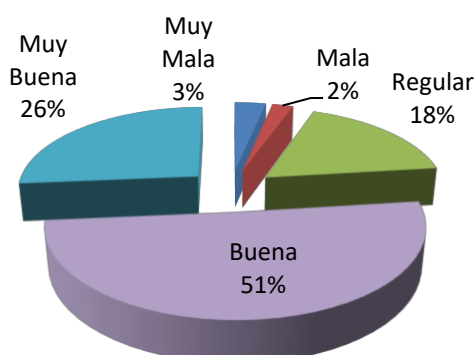
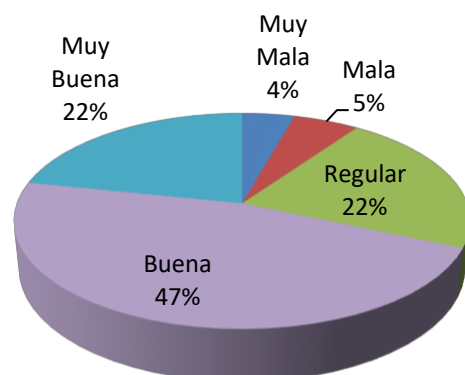


Figura 5. Ambiente laboral



observar (Figura 5) que se percibe un ambiente sano de trabajo por la mayor parte de los locatarios del mercado (69%), es decir es un lugar con buenas relaciones y solamente dos entrevistados lo reportaron como malo.

Poblaciones organizacionales

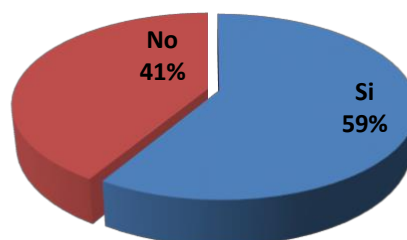
El hecho de que las actividades comerciales, de servicios y de producción nos indica que estas unidades económicas con giros semejantes están relacionadas entre sí; no se puede hablar de propiamente de una población organizacional sino de varias poblaciones que coexisten dentro del mercado. Artesanías, Florerías, Talabarterías, Yerberías y Fondas serían las más sobresalientes. (Tabla 1).

Son también poblaciones organizacionales, en el sentido de que la competencia interna no les afecta el 71 por ciento de los locatarios del mercado comenta que en vez de afectarles les beneficia, la competencia que les afecta es la externa.

Adaptación. Con la llegada de los supermercados en la década de los 70's los puestos que en su mayoría se dedicaban a la venta de frutas y verduras y abarrotes murieron simultáneamente y surgieron nuevas poblaciones organizacionales dedicadas sobre todo a la venta de artesanías lo que les permitió subsistir.

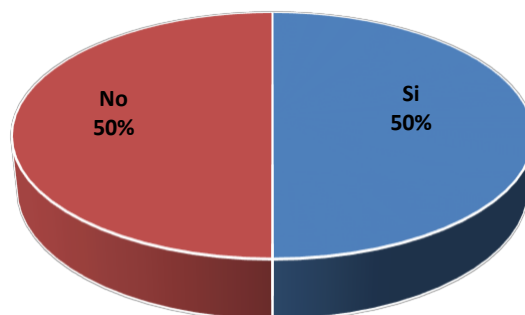
La mayor parte (Figura 6) de los encuestados afirmaron que se vieron afectados con la llegada de los supermercados del resto la mayoría se dedican a actividades, servicios o venta de productos que no se ofrecen en los supermercados o son puestos nuevos no dedicados a la venta de alimentos localizados en las entradas del mercado.

Figura 6. Locatarios afectados por los Supermercados



Los micronegocios han enfrentado el cambio adaptándose a nuevas circunstancias muchos de ellos cambiando el giro original de su negocio hasta dos veces en los últimos 20 años. (Figura 7)

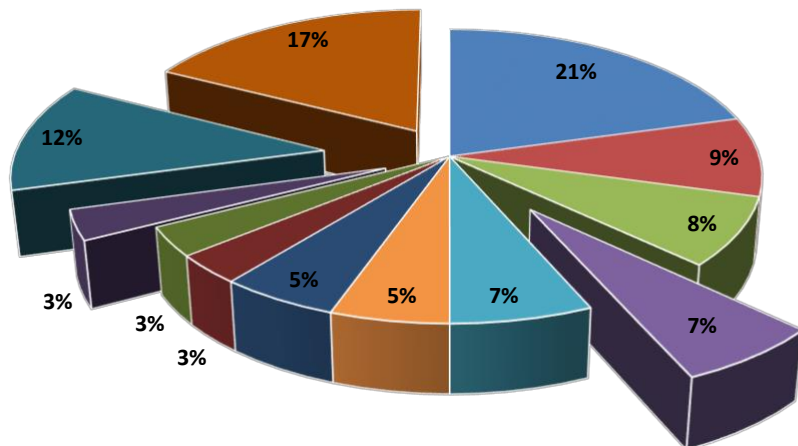
Figura 7. Han cambiado de giro



El 50 por ciento que en relación al 59 por ciento que se vio afectado con la llegada de los supermercados nos indica que el 85 por ciento de la población de venta de alimentos, desapareció, pero no los puesto que poco a poco se adaptaron al cambio imitando a los que lograban permanecer y subsisten dedicados a una actividad diferente integrados a las nuevas poblaciones organizacionales del mercado y apoyados en las habilidades comerciales con las que ya contaban.

Permanencia. Los locatarios consideran que su negocio se ha logrado mantener gracias a ser constantes, dar un buen trato a sus clientes y dar sus artículos a un buen precio, otros aspectos que mencionan como importantes para que siga manteniéndose su negocio son: La buena administración, el hecho de echarle ganas, adaptarse al cambio, la mercancía de buena calidad, que ya tienen su clientela, por temporadas altas, buenas ventas, entre otras cosas. (Figura 8).

Figura 8. Causas de la estabilidad del negocio

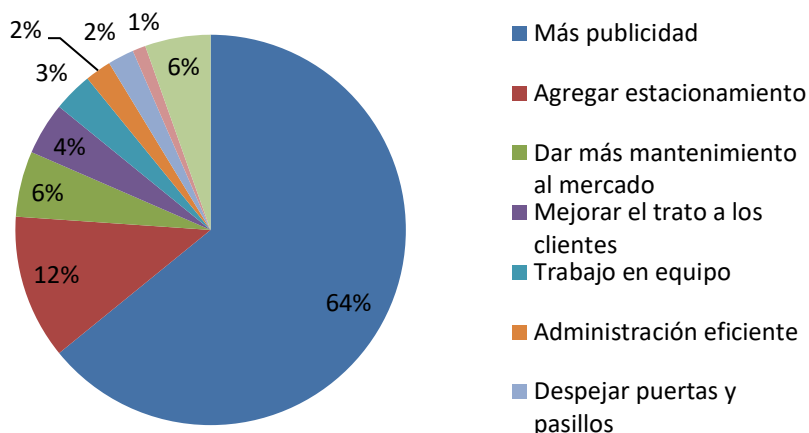


- a) Constancia
- b) Buen trato al cliente
- c) Buenos precios
- d) Le echamos ganas
- e) Buena Administración
- f) Adaptarse al cambio
- g) Mercancía de buena calidad
- h) Ya tiene su clientela
- i) Temporadas altas
- j) Buenas ventas
- k) Otros

Carencias y demandas

Carencias detectadas. De acuerdo a las respuestas de los locatarios un factor del cual carecen en gran medida es la publicidad, esto trae por consecuencia diversos problemas, como el hecho de quienes se trasladan a Durango como turistas simplemente desconocen que hay un mercado municipal y que en él pueden encontrar artículos de su interés como lo son los “recuerditos” de su visita a la ciudad, bajo esta percepción la publicidad se posiciona en el primer lugar (Figura 9) como propuesta para incrementar las ventas de todo el mercado, darlo a conocer no sólo a turistas, sino también a quienes habitan en la ciudad, cuya concurrencia ha disminuido con el paso de los años; según los locatarios el apoyo por parte del Gobierno del Estado es vital, particularmente de la Secretaría de Turismo, quienes pueden lograr un mayor alcance de información incluyéndolos en tours que realizan.

Figura 9. Demandas de los locatarios



Otro factor que los locatarios consideran importante es la integración de un estacionamiento para el mercado ya que no cuentan con uno; han observado las dificultades de los proveedores para hacer la entrega de mercancía así como de los mismos clientes para encontrar un lugar disponible y hacer sus compras, este factor se presenta con un 12 por ciento de las respuestas.

El mantenimiento al mercado se presenta con un 5 por ciento, los locatarios consideran que hacerlo más atractivo puede ser una buena alternativa para incrementar sus ventas, con un porcentaje similar se presenta la mejora en el trato a los clientes, mientras que despejar las puertas y pasillos así como el tener una administración eficiente fue señalado por algunos, finalmente con un 1 por ciento hay quienes consideran que un cambio de giro en los locales puede resultar más atractivo ya que habrá más variedad de productos y servicios.

Sucesión. La supervivencia se consideró un punto importante y se preguntó si habían pensado quien se quedara a cargo del negocio cuando ellos se retiraran el 71 por ciento contestó que sí y dentro de otra pregunta que decía que si había interés por parte de sus hijos de continuar el negocio fue positivo el 60 por ciento, esta comparación nos muestra que la tendencia de que el negocio sea familiar, aunque una porción pequeña de locatarios que aunque si quisiera que sus hijos se quedaran con el negocio no hay interés por parte de ellos.

Conclusiones

En relación a la hipótesis y a las preguntas de investigación tenemos:

1. En base a la información generada no se puede negar que el mercado Gómez Palacio se puede considerar como un lugar en donde coexisten poblaciones organizacionales
2. Estas poblaciones organizacionales han subsistido porque que han sabido adaptarse a los cambios del entorno un 85 por ciento de las empresas que murieron con la llegada de los supermercados han cambiado de giro aceptándose la hipótesis, en el sentido de que no se puede negar que al menos un 50 por ciento de los puestos han realizado cambios para adaptarse al entorno.
3. Es de resaltarse que estas empresas conformaban una población organizacional y subsistieron como tal con otro giro.
4. Los micronegocios han sobrevivido porque han respondido al cambio modificando su actividad y porque, desde el punto de vista de los locatarios por su cercanía al cliente, constancia, esfuerzo entre otras, lo que coincide con lo reportado por otros autores. (Gruenhagen, 2001)
5. Las demandas más sentidas son publicidad, estacionamiento y mantenimiento al Mercado.
6. Las instituciones de educación superior dan muy poca importancia al estudio y conocimiento de la empresa familiar y aún menos acerca de los micronegocios, en otros países existen cursos completos sobre esta temática en las escuelas de negocio de ahí que sean muy importantes las aportaciones que se dan para conocer y apoyar a estas entidades económicas.

Como microempresas familiares presentan características muy semejantes a estudios realizados en otros países, en estas micrompresas se prioriza el servicio sobre el control y el *expertise* compensa las fallas administrativas (Van der Heuvel, Gils y Voordeckers, 2006), tienden a trabajar largas horas, “en el mercado no se trabaja se vive”, ahí comen y cuidan a sus hijos y ahí también la siguiente generación va aprendiendo acerca del negocio; tienen

mentalmente una “fortaleza empresarial”; rehúyen las redes no-comerciales y son reacios a aceptar apoyo externo, en forma de consultantes, asesores o capacitación (Curran, Blackburn & Kitching, 1995, citado por Ram, 2001) y si contratan a familiares como empleados es más bien como producto de la estructura familiar y por la falta de oportunidad (Ram, Sanghera, Barlow, & Jones, 2001) y también comparten valores y formas de vida.

La investigación en relación a estas unidades puede continuar en diversas líneas: cultura, valores familiares, la vida doméstica en el mercado, relación intergeneracional y sucesión, gestión del conocimiento, emprendimiento, redes y relaciones de poder, administración, análisis de limitación de recursos, enfoques de género, impacto económico, continuidad, legislación y papel gubernamental y comparar los resultados con otros mercados del país.

La imagen de un mercado es el producto o servicio real que se vende. Se basa en obtener el producto correcto y en conseguir transmitir dicha imagen para que sea percibida. Para sobrevivir el mercado municipal necesita apostar por un proceso evolutivo que le ayude a avanzar en nuevos proyectos sin llegar a perder sus tradiciones que lo caracterizan. Los mercados han de ser capaces de rentabilizar hacia el futuro, la buena imagen tradicional que siempre han tenido como formato de proximidad de cara a los consumidores y que se refleja en factores, tales como su identificación como garantía de calidad, su trato personalizado y su contacto directo con el entorno urbano, es decir deben ser capaces de adaptarse al medio.

Bibliografía

- Aldrich, H. and Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, 2, 79–105. [doi: 10.1146/S002.080176.000455](https://doi.org/10.1146/S002.080176.000455)
- Aldrich, H. and Auster, E. (1986). Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications. En Staw y Cummings (eds.), *Organizational Behavior 8* (pp.165-198). JAI Greenwich CT, USA: JAI Press.

- Campos, R., Duran, C., y Fernández, O. (2000). Un nuevo enfoque para el análisis de las organizaciones. *La Ecología Organizacional. Faces*, 6 (9), 9-22.
- Carroll, G.R. y Delacroix J. (1982). Organizational mortality in the newspaper industries of Argentina and Ireland: An ecological approach. *Administrative Science Quarterly*, 27, 169-198.
- Carroll G. R. y Hannan, M. T. (1995). *Organizations in Industry. Strategy, Structure and Selection*. New York, NY: Oxford University Press
- DiMaggio, P. J. y Powell, W. W. (1983). The iron case revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–60.
- INEGI. (2010). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. *México*.
<http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/regulares/enoe/>
- INEGI. (2016). Estadísticas Detalladas sobre las micro, pequeñas y medianas empresas del país. *Boletín de Prensa. 285/16 13 de julio 2016*. Aguascalientes, Ags. México 1-3
- Freeman J. and Hannan, M. T. (1983). Niche Width and the Dynamics of Organizational Populations. *American Journal of Sociology*, 88, 1116- 1145. doi: 10.1086/227797
- INEGI (2012) Encuesta Nacional de Micro-negocios, ENAMIN.
<http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/modulos/enamin/2012>
- Graham A. (1985). The Two Ecologies: Population and Community Perspectives on Organizational Evolution. *Administrative Science Quarterly*, 30(2) 224-241. URL:
<http://www.jstor.org/stable/2393106> .
- Gruenhagen, M. y Mittelstaedt, R. (2001). The impact of store hours and redistributive income effects on the retail industry: some projections for Germany. *The International Review of Retail*, 11(1), 49-62.
- Hannan, M. T. y Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.

- Hannan, M.T. y Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49, 149-164. URL: <http://www.jstor.org/stable/2095567>
- Hannan, M. T. (1986). Uncertainty, Diversity and Organizational Change. En Smelser, N. y Gerstein, D. (eds), *Behavioral and Social Science: Fifty Years of Discovery* (pp. 73-94). Washington, D.C.: National Academy Press.
- Hannan, T. y Freeman, J. (1986). Where do organizational forms come from? *Sociological Forum*, 1, 50-72. doi:10.1007/BF01115073
- Hannan, T. y Freeman, J. (1989). *Organizational Ecology*, Cambridge, M. A.: Harvard University Press.
- Kotorov, R. (2003). Customer relationship management: strategic lessons and future directions. *Business Process Management Journal*, 9(5), 566-571. doi: 10.1108/14637150310496686
- Lastra, G. (2013). La tradición del Mercado Gómez Palacio. *Milenio* Recuperado de http://www.milenio.com/laguna/tradicion-Mercado-Gomez-Palacio_0_161984022.html
- Lawrence, P. R. and Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- McKelvey, B. y Aldrich, H. (1983). Natural Selection and Applied Organizational Science. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 101-128.
- Meyer, J. and Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-63. doi: 10.1086/226550
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row.
- Rosales, G. (2013). Mercado Gómez Palacio, identidad del 450 de Durango. *Contexto de Durango*. Recuperado de <http://contextodedurango.com.mx/noticias/2013/09/07/mercado-gomez-palacio-identidad-del-450-de-durango/>

- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Tucker, D.J., Singh, J. V. and House R. (Agosto de 1984). The liability of newness in the population of voluntary social service organizations. 49th Annual Meeting of the American Sociological Association, San Antonio, Texas.
- Ram, M., Abbas, T., Sanghera, B., Barlow, G., & Jones, T. (2001). Making the link: households and small business activity in a multi-ethnic context. *Community, Work & Family*, 4(3), 327-348. doi:10.1080/01405110120089378
- Tucker, D. J., House, R.J., Singh, J. V. y Meinhard A. G. (Agosto de 1985). Resource environments, organizational form, and the founding of voluntary social service organizations. 50th Annual Meeting of the American Sociological Association, Washington, DC.
- Van den Heuvel, J., Van Gils, A., & Voordeckers, W. (2006). Board Roles in Small and Medium-Sized Family Businesses: performance and importance. *Corporate Governance: An International Review*, 14(5), 467-485. doi:10.1111/j.1467-8683.2006.00519.x
- Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organizations. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464.

CAPITULO 4. ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE EL FINANCIAMIENTO DE LA EMPRESA FAMILIAR Y LA EMPRESA NO FAMILIAR EN MÉXICO

José Luis Esparza Aguilar, Argentina Soto Maciel, Alberto Durán Encalada

Resumen



La actividad empresarial tiene un preponderante rol en el desarrollo económico y social de un país, tanto como generadora de riqueza que como creadora de empleo. Sin embargo, su creación, desarrollo y permanencia en el mercado se vincula a su capacidad de adaptación a condiciones adversas provenientes de su entorno, así como a su organización interna. En su entorno, la globalización, la tecnología y la innovación representan algunos de los principales retos. Mientras que los recursos financieros, los humanos y los procesos son algunos de los factores más relevantes a considerar de su organización interna. Ante el desafío particular de los recursos financieros, la estructura financiera y la accesibilidad a fuentes de financiamiento favorables son condiciones decisivas en el proceso de consolidación de su desarrollo y permanencia en el largo plazo.

En el presente trabajo, se tiene como objetivo conocer las fuentes de financiamiento empresarial en México. Para ello, se ha realizado un análisis comparativo entre las empresas familiares y las no familiares con el propósito de identificar diferencias significativas en su comportamiento. Los datos analizados provienen de la base de datos de la ENAFIN (2010) con una muestra de 986 empresas distribuidas en todo el país y un marco muestral de 281,545.

Palabras clave: empresa familiar, empresa no familiar, financiamiento, tamaño, antigüedad.

1. Introducción

En México, el Censo Económico del INEGI (2015) reconoce la existencia de 5'654,012 unidades económicas en el país, de las cuales el 98% tienen actividades de servicio, comercio o manufactura y son responsables de generar el 91.9% del empleo nacional equivalente a

27'241,385 puestos. De acuerdo al número de empleados, estas unidades económicas están compuestas por 94.3% de micro empresas (0 a 10 empleados); 4.7% de pequeñas empresas (11 a 50 empleados); 0.9% de medianas empresas (51 a 250 empleados); y 0.2% de grandes empresas (251 y más empleados). Estos indicadores muestran particularmente la relevancia económica de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipyme) en la economía nacional, las cuales constituyen el 99.9% del tejido económico y generan cerca del 35.9% del Producto Interno Bruto (PIB). Sin embargo, a pesar de su importante contribución enfrentan rezago en competitividad y alta mortalidad. La competitividad empresarial se relaciona con su capacidad de producir de manera consistente y rentable, bienes y servicios que cumplan con los requerimientos del mercado en cuanto a calidad y precio (European Commission, 2003). Es decir que sea capaz de obtener una parte del mercado (Müller, 1992) o de lo contrario, enfrente su propia desaparición. En el contexto nacional, se estima que el 65% de las empresas recientemente creadas desaparecen antes de dos años; 50% de ellas quiebran durante el primero; y 30% durante el segundo año. De cada 100 empresas creadas solo 10 lograrán tener posibilidades de consolidarse en el mercado formal al décimo año de operación (Morales, 2011). En este mismo sentido, se estima que solamente 70% de las industrias y 60% de las empresas comerciales o de servicios nacientes sobrevivirán el primer año de actividades (INEGI³, 2015). Ante esta realidad, algunos estudios coinciden al identificar entre los principales retos de estas empresas: el financiamiento, la falta de asesoría empresarial, la administración deficiente, los recursos humanos no calificados o no especializados, el desconocimiento del mercado, el uso de tecnologías, la innovación o la mala organización (PNUD⁴, 2014).

El presente trabajo se interesa en conocer la manera en la que se financian las empresas familiares en México con el fin de comprender, en parte, el origen de su

³ http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015_02_38.pdf

⁴ http://www.latinamerica.undp.org/content/dam/rblac/docs/Country%20Programme%20Documents/UNDP-RBLAC-CPD_Mexico%202014-2018.pdf

vulnerabilidad y estimar dicho impacto. El estudio comparado entre empresas familiares y no familiares busca elementos explicativos diferenciados sobre esa fragilidad.

Marco teórico

La legitimación de la empresa familiar como un campo de estudio independiente se consolida en la medida en que la investigación científica logra progresivamente dar cuenta de la existencia de una gestión diferenciada con respecto a una empresa no familiar. A pesar de que su noción sigue careciendo de unanimidad, aparecen tres criterios de identificación recurrentemente entre los trabajos de sus estudiosos; 1) los miembros de la familia ejercen un control relevante sobre la propiedad; 2) los miembros de la familiar ejercen la gestión de la empresa; y 3) que ambos factores favorezcan su permanencia en el largo plazo dentro del patrimonio familiar. Para efectos prácticos de este trabajo, se considerará como empresa familiar a aquella organización en la que sus dueños y administradores principales sean familiares hasta en un tercer grado.

La investigación sobre la empresa familiar es relativamente reciente, los resultados de algunos estudios (Bird *et al.* 2002; Benavides *et al.* 2011; Yu *et al.* 2012) muestran no solamente su interés creciente, sino el interés por abordar diversos temas financieros. En el caso de México, los estudios siguen siendo escasos y a pesar de reconocer su importancia, no se conocen estudios precedentes que pongan en evidencia las características financieras de las empresas familiares.

En este sentido, con la finalidad de comprender la lógica explicativa sobre la estructura de capital de las empresas, tradicionalmente se ha recurrido al paradigma de las finanzas, en particular a la Teoría de Agencia o a la Teoría de los Costos de Transacción. Sin embargo, más allá de la posibilidad de acceder a diferentes modalidades de financiamiento o de absorber los costos generados por la asimetría de la información aparece una perspectiva influyente que es la Teoría de la Jerarquización Financiera (Myers and Majluf, 1984). Esta perspectiva considera que ante la generación de costos inherentes a cada decisión, los directores de las empresas van a privilegiar en primer lugar el autofinanciamiento, seguido por

la deuda sin riesgo, luego la deuda con riesgo, para finalmente aceptar la inversión con acciones. Calof (1985) y Wtterwulghe *et al.* (1998) al estudiar el caso de las pequeñas y medianas empresas coinciden con esta perspectiva identificando que para los propietarios, la apertura de capital representa la última elección debido al compromiso que se genera sobre el control de la empresa y por ello se prefiere el endeudamiento bancario.

Blanco *et al.* (2007) buscan mejorar la comprensión de su dinámica interna y su evolución, para ello movilizan la Perspectiva Basada en Recursos y la Teoría de Agencia. Los resultados de su estudio muestran que el interés por conservar el control familiar genera fuentes específicas de valor y ciertas condiciones que influyen en la accesibilidad de la empresa a recursos financieros. Los autores identificaron además que estos rasgos cambian entre la primera generación y las generaciones subsecuentes. Es decir, que durante la primera generación, los costos de agencia son menos importantes y contribuyen a equilibrar el efecto negativo de la escasa estructura financiera de la empresa familiar. Posteriormente, los descendientes se integran progresivamente a la empresa y los costos de agencia se compensan por la ampliación de la estructura financiera de la misma.

Para el caso de la empresa familiar, la movilización de los paradigmas financieros se ha considerado limitante debido a la complejidad explicativa relacionada con su gestión estratégica. Por ejemplo, Matthews *et al.* (1994) relacionan las decisiones de estructura de capital con la actitud que muestra el propietario en relación a la deuda, en términos de control, propensión al riesgo, experiencia, normas sociales o patrimonio personal y para ello proponen un modelo de ocho proposiciones explicativas. En el mismo sentido, Koropp *et al.*, (2014) muestran que las normas familiares, la actitud hacia la deuda externa y la equidad externa afectan la intención de usar las diferentes opciones de financiación, lo que a su vez afecta el comportamiento de las empresas familiares.

En la actualidad, en el estudio sobre el financiamiento empresarial se impone una lógica diferenciada entre la empresa familiar y la empresa no familiar que ha sido ya puesta en evidencia por varios autores (Gallo and Vilaseca 1996, 1998; Poutziouris, Chittenden and Michaelas 1998; Mahérault, 1996, 1998; Smyrniotis, Romano and Tanewski, 1998; Gallo *et al.*,

2004). Algunos de los trabajos explican esas diferencias por los términos de capitalización, el tipo y fuentes de financiamiento, el costo de capital, la estructura de capital, la tasa de distribución accionaria o a la etapa del ciclo de desarrollo, entre los factores más representativos.

En su trabajo comparativo sobre empresas familiares y no familiares de la industria de alimentos y bebidas españoles, Gallo (1995) identifica diferencias significativas en los comportamientos. Así, sus resultados muestran por ejemplo que la empresa familiar tiene mayor dificultad para alcanzar el mismo tamaño que una empresa no familiar dentro de un lapso de tiempo similar y esta situación tiene entre sus posibles causas la tendencia hacia bajos niveles de riesgo, alto control de capital y rechazo al capital externo. Dentro de los resultados del trabajo comparativo realizado en el periodo 1994-1997 por Poutziouris, Chittenden and Michaelas (1998) se observa que la empresa familiar tiene baja proporción de apalancamiento, mayor proporción de activos inmobiliarios y activos totales, menor inversión en activos intangibles y menor ganancia sobre la inversión. Por su parte, Mahéroult (1996) muestra que las empresas familiares no cotizadas en la bolsa se inscriben en una lógica financiera propia, respetan una jerarquía de financiamiento particular y confrontan un racionamiento del capital. Al comparar ciertas funciones de inversión como deuda, beneficio y liquidez en pequeñas y medianas empresas familiares francesas, Mahéroult (1998) confirma que la lógica financiera de estas empresas no corresponde a la clásica teoría financiera y constata que una empresa de cada tres prefiere frenar su desarrollo a comprometer su autonomía. Sin embargo, al considerar que el acceso a recursos financieros es difícil para las empresas familiares, Mahéroult (2000) separa dos muestras de empresas familiares francesas, una de capital privado, la otra cotizando en bolsa y de características similares en relación al tamaño de la muestra y al tamaño de las empresas (es decir pequeñas y medianas). Los resultados son contrastantes. La descripción de la inversión de las empresas familiares privadas es consistente con la Teoría de la Jerarquización Financiera o *Pecking Order* (Myers y Majluf, 1984) y en consecuencia sus limitaciones financieras aparecen claramente en el estudio. La descripción de las empresas familiares cotizadas en la bolsa es

más clásica, es decir que las políticas de inversión y de financiamiento parecen ser independientes y estas empresas no parecen sufrir debido a la falta de capital.

Smyrnios, Romano and Tanewski (1998) logran identificar que el crecimiento y el tamaño de la empresa familiar combinado con la proporción de capital poseído por la familia dueña constituyen factores determinantes en el tipo de financiamiento utilizado, ya sea éste accedido a través de proveedores, del ahorro, de préstamos familiares o de préstamo proveniente de instituciones financieras. Inclusive en el caso de empresas familiares más pequeñas, logran observar que éstas realizan prácticas financieras menos complejas, a excepción de aquellas en las que su director financiero es también un miembro de la familia (Gallo and Vilaseca, 1996, 1998). En su trabajo de 2005, Gallo identifica que las empresas familiares se distinguen de las no familiares por ser más antiguas, pero al mismo tiempo por tener menores niveles de ventas, de empleados, de empleados de tiempo completo con contrato indefinido, menor proporción de capital y menos accionistas, aunque una proporción mayor de miembros en la asamblea de accionistas. En cuanto a la comparación sobre políticas financieras, el autor reconoce que en ambos casos las preferencias personales sobre el crecimiento, el riesgo y el control de la propiedad pueden ser razones explicativas de la lógica financiera particular de las empresas familiares.

Contrariamente a las razones explicativas que acaban de ser abordadas, para Coleman y Carsky (1999) la diferencia en la propensión al uso de deuda entre una empresa familiar y una empresa no familiar encuentra más justificación en la edad de la misma, que en sus características de propiedad, en este caso, de propiedad familiar. Para Viviani (1998) los accionistas exteriores exigen un pago suplementario a la empresa familiar a cambio de sus inversiones, esto debido al riesgo de que sus dividendos se reduzcan en beneficio de la sobre remuneración salarial familiar. En consecuencia, el costo del capital es elevado para la empresa familiar, ya que tanto el inversionista familiar como el externo exigen comisiones de riesgo relacionadas con la estructura específica de los derechos de propiedad. Este sobre costo del capital conduce a una sub-evaluación de la empresa y a una sub-inversión en relación a las empresas equivalentes cuyo origen de capital es disperso. Al estudiar la

influencia de la estructura accionaria sobre el nivel de dividendos en la empresa familiar, Calvi-Reveyron (2000) observa que las empresas familiares son menos generosas que las empresas no familiares y que la proporción de la propiedad familiar tiene una influencia negativa sobre la tasa de distribución.

En la misma línea de los resultados obtenidos por Mahérault (2000) y Poutziouris (2001), López-Gracia y Sánchez-Andújar (2007) destacan la existencia de diferencias significativas en el comportamiento financiero entre las empresas familiares y las no familiares, esto lo observan particularmente en relación a las oportunidades de crecimiento, así como en relación a los costos de las dificultades financieras. Si bien las diferencias no son perceptibles en términos de requerimiento de préstamo y madurez del negocio, si las son en términos de recursos internos, lo que sugiere que en el caso de las empresas familiares, la información tiene un costo mayor.

En cuanto al trabajo de Ben Jemaa (2005) se observa que la empresa familiar tiene menor nivel de endeudamiento bancario a corto plazo que una empresa no familiar, sin embargo un nivel de endeudamiento sobre su funcionamiento a corto plazo más elevado que una empresa no familiar, ya que estas deudas son menos costosas, en cierta medida, que el financiamiento bancario a corto plazo. En el caso de las empresas familiares medianas Colot (2007) observa un mayor nivel de endeudamiento a largo plazo que sus pares no familiares, pero una mayor preferencia por el autofinanciamiento que por los fondos externos. Una vez que su capacidad de autofinanciamiento es sobrepasado, la preferencia se inclina por el endeudamiento financiero antes que por la apertura de capital. Para el autor, pareciera entonces que las empresas familiares tuvieran un acceso más fácil a los créditos financieros de largo plazo que sus homólogas debido a su estrategia y visión de largo plazo.

En general, los resultados de los trabajos realizados sobre el financiamiento empresarial muestran una clara lógica diferenciada en el caso de la empresa familiar. Esta lógica inherente a su naturaleza es expuesta en una serie de comportamientos no inscritos en la clásica teoría financiera. Por el contrario, estos comportamientos quedan enmarcados en una lógica donde prevalece la necesidad de conservar el control de la empresa, de

proyectar una visión de largo plazo y de evocar una sola identidad a través de la filiación a ciertos valores familiares.

Dado que no tenemos conocimiento de evidencia previa sobre la estructura financiera de la empresa familiar mexicana, este trabajo busca un primer acercamiento con esa realidad. Para ello se concentra en conocer y contrastar esas características entre la empresa familiar y la empresa no familiar. Subsecuentemente, conducirá el estudio de sus efectos en términos económicos a través de su relación con el rendimiento, el desempeño o la gestión. Para los fines del estudio, el trabajo plantea las siguientes hipótesis:

H₁: Las empresas familiares se financian en mayor medida con recursos propios y con deuda sin costo en comparación con las no familiares.

H₂: Las empresas familiares cuanto más pequeñas y más maduras tienden a financiarse en mayor medida con recursos propios en comparación con las no familiares.

H₃: Las empresas familiares tienden a financiarse en menor medida con recursos externos en comparación con las no familiares.

1. Metodología de la investigación

La presente investigación analiza los resultados obtenidos en la Encuesta Nacional de Competitividad, Fuentes de Financiamiento y Uso de Servicios Financieros de las Empresas (ENAFIN, 2010) realizada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). El estudio se aplicó en el último trimestre del 2010 a una muestra total de 986 empresas, de las cuales para los fines de este estudio se extrajo la información referente a cada tipo de empresa.

Tabla 1. Composición de la muestra

Estrato	Muestra	
	Número	%
Micro	367	37
Pequeña	328	33
Mediana	148	15
Grande	143	15
Total	986	100

Nota: Elaboración propia con base en la ENAFIN 2010.

Según el reporte de la ENAFIN (2010), la información proveniente de las 986 empresas permite realizar inferencias a nivel nacional por tamaño de empresa para un número importante de variables categóricas (por el contrario, los estimadores de las variables numéricas presentaron una gran varianza).

Para la empresa familiar, se trabajó con una muestra final de 542 empresas, mientras que para la empresa no familiar la muestra correspondió a 444 unidades. El diseño de la muestra fue estratificado y polietápico. La estratificación consideró resultados previos de los Censos Económicos y las categorías de empresas establecidas por la Secretaría de Economía de acuerdo con el número de personas ocupadas. En él participaron empresas pertenecientes a los sectores de la construcción, la manufactura, el comercio y los servicios privados no financieros (incluyendo transportes) con más de 5 personas ocupadas (Tabla 2). El estudio tuvo una cobertura nacional tomando en cuenta localidades con 50 mil habitantes o más.

Tabla 2. Rangos de personal ocupado por sector económico

Estrato	Comercio	Servicios	Industria
Micro	6 a 10	6 a 10	6 a 10
Pequeña	11 a 30	11 a 50	11 a 50
Mediana	31 a 100	51 a 100	51 a 250
Grande	101 y más	101 y más	251 y más

Nota: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009, con excepción del estrato micro.

El análisis de los datos se realizó con el programa estadístico SPSS en su versión más actualizada.

En este sentido, la empresa familiar y la empresa no familiar representarán la variable dependiente (*dummy*), mientras que las fuentes de financiamiento, la antigüedad y el tamaño de la empresa representarán las variables independientes en el estudio.

2. Resultados

Los análisis presentados comparan a la empresa familiar mexicana de la no familiar. La muestra ha quedado organizada con predominio de empresas familiares (55.8 %) respecto a las empresas no familiares (44.23 %) (Tabla 3).

El primer análisis organiza la muestra en relación al tamaño de la empresa considerando el número de trabajadores. Para ello se retomó la clasificación de la Secretaría de Economía publicada en el Diario Oficial de la Federación⁵ (2009) como anteriormente se mostró en la tabla 2. En la siguiente tabla se puede observar el tamaño de las empresas en cuanto a características de tipo familiar y no familiar.

⁵ http://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5096849

Tabla 3. Tamaño de las empresas

Empresa	Empresa Familiar	Empresa No Familiar	Sig.
Micro	45.0 %	27.7 %	
Pequeña	31.7 %	35.1 %	***
Mediana	13.7 %	16.7 %	
Grande	9.6 %	20.5 %	

Nota: test χ^2 de Pearson, y test de Yates para ajuste de continuidad; (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0,01$; (NS) Estadísticamente no significativo.

Nota: Elaboración propia con datos de la ENAFIN 2010.

Como se puede observar en la tabla 3, la mayoría de las micro, pequeña y medianas empresas mexicanas son de tipo familiar (90.4 %), mientras que las mipyme no familiares representan el 79.5%. De acuerdo al estrato, las microempresas familiares predominan (45.0 %), después las pequeñas (31.7 %), medianas (13.7 %) y por último las grandes empresas (9.6%). En contraste, observamos que la representatividad de las empresas no familiares es mayor conforme aumentan de tamaño. La pequeña empresa representa el 35.1%, la mediana el 16.7% y la grande 20.5% del total.

La antigüedad es una variable muy importante para determinar el comportamiento de las empresas, en particular contrastando las empresas familiares y no familiares. La tabla 4 muestra aquellas empresas jóvenes que tienen una antigüedad de hasta diez años, y las empresas maduras con más de diez años funcionando.

Tabla 4. Antigüedad de las empresas

Antigüedad	Empresa Familiar	Empresa No Familiar	Sig.
Jóvenes	40.8%	45.5%	*
Maduras	59.2%	54.5%	

Nota: test χ^2 de Pearson, y test de Yates para ajuste de continuidad; (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0,01$; (NS) Estadísticamente no significativo.

Nota: Elaboración propia con datos de la ENAFIN 2010.

Se puede observar a un nivel estadístico confiable que, del total de las empresas familiares mexicanas, predominan las que tienen una mayor antigüedad en el mercado (59.2 %) siguiéndole las jóvenes (40.8 %). Esa misma tendencia se observa con las empresas no familiares, las maduras representan 54.4%, mientras que las jóvenes 45.5 %.

En cuanto al financiamiento que llevan a cabo las empresas, en la siguiente tabla se muestran las diversas fuentes de financiamiento que obtienen tanto las familiares como las no familiares.

Tabla 5. Fuentes de financiamiento

Fuente de recursos	Empresa Familiar	Empresa No Familiar	Sig.
Financiamiento con recursos propios	51.3%	41.7%	***
Financiamiento y aportaciones de familiares y/ amigos residentes en el país	16.2%	8.3%	***
Financiamiento y aportaciones de familiares y/ amigos residentes en el extranjero	1.1%	0.7%	NS
Crédito de proveedores	60.7%	59.2%	NS
Financiamiento de la empresa con las tarjetas de crédito personales de los dueños	22.3%	16.9%	**
Líneas de crédito revolventes	29.2%	27.5%	NS
Financiamiento a largo plazo, inversiones y créditos simples	17.0%	17.6%	NS
Financiamiento de inversionistas privados	0.9%	4.3%	***

Nota: test χ^2 de Pearson, y test de Yates para ajuste de continuidad; (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0,01$; (NS) Estadísticamente no significativo.

Nota: elaboración propia con datos de la ENAFIN 2010.

Se observa a un nivel significativo que las empresas familiares se financian en mayor medida con recursos propios (51.3 %), a través de tarjetas de crédito personales del dueño (22.3 %), a través de familiares y/o amigos residentes en el país (16.1), y en muy baja proporción a

través de inversionistas privados (0.9%). Una tendencia similar se observa en las empresa no familiares, aunque con resultados inferiores: 41.7%; 16.9%; 8.3%; y 4.3% respectivamente. En general, se observa cierta reticencia para recurrir al financiamiento empresarial a través del sistema financiero, contrariamente al financiamiento personal para uso empresarial. El comportamiento diferenciado en la selección de las fuentes de financiamiento externo en la empresa familiar obedece al temor de perder el control de la empresa, por lo que se privilegia la deuda sin costo. También se observa que las empresas familiares se financian a través de inversionistas privados en menor medida que las no familiares.

Para corroborar los resultados obtenidos, se ha llevado a cabo un modelo de regresión logística. En este modelo se integraron las variables que se han mencionado a lo largo de este trabajo. Se muestran las estimaciones del modelo y con base al coeficiente logístico obtenido (B), el cual es utilizado para medir los cambios en los ratios de probabilidades. Por lo tanto, un coeficiente positivo incrementa la probabilidad pronosticada, mientras un valor negativo disminuye la probabilidad predicha.

Se puede observar en la tabla 6 que las variables que arrojaron datos significativos para el modelo son el financiamiento con recursos propios, el financiamiento proveniente de familiares y/o amigos y la antigüedad de la empresa. En este sentido, las empresas familiares tienden en mayor medida a obtener estos tipos de financiamiento, son más maduras y de menor tamaño comparado con las no familiares. Sin embargo, en cuanto al financiamiento de inversionistas privados, se corrobora que las empresas familiares lo obtienen en menor medida. En base a estos resultados se pueden comprobar las hipótesis **H₁**, **H₂** y **H₃**.

Tabla 6. Regresión Logística

Variabales Independientes	B	S.E.	Wald	Sig.	Exp (B)
Financiamiento con recursos propios	.354	.137	6.615	.010	1.424
Financiamiento y aportaciones de familiares y/ amigos residentes en el país	.543	.226	5.777	.016	1.722
Financiamiento y aportaciones de familiares y/ amigos residentes en el extranjero	.735	.816	.811	.368	2.085
Crédito de proveedores	.065	.144	.204	.651	1.067
Financiamiento de la empresa con las tarjetas de crédito personales de los dueños	.053	.180	.087	.768	1.055
Líneas de crédito revolventes	.225	.169	1.773	.183	1.253
Financiamiento a largo plazo, inversiones y créditos simples	-.120	.196	.375	.540	.887
Financiamiento de inversionistas privados	-1.658	.528	9.843	.002	.191
Antigüedad de la empresa	.348	.137	6.403	.011	1.416
Tamaño (Ln número trabajadores)	-.316	.052	36.448	.000	.729
<i>Constante</i>	.388	.271	2.045	.153	1.474
Variable Dependiente (Dummy): Empresa Familiar = 1 , Empresa No Familiar = 0					

Notas: **B:** Coeficientes logísticos, son empleados para medir los cambios en los ratios de probabilidades, denominado *odds ratio*. Un coeficiente positivo incrementa la probabilidad pronosticada, mientras un valor negativo disminuye la probabilidad predicha. **S.E.:** error estándar. **Wald:** estadístico de Wald. **Sig.:** nivel de significación. **Exp(B):** coeficiente exponenciado. La significación estadística del modelo se ha determinado utilizando la medida de Hosmer Lemeshow de ajuste global donde se obtiene un contraste estadístico que indica que no existe diferencia estadística significativa entre las clasificaciones observadas y predichas, ya que el valor de la Chi-cuadrado no es significativo (Chi-cuadrado: 10.526, sig.: 0.230). Como medida de calidad de ajuste obtenemos un porcentaje global de acierto del 61.5 % si usamos el modelo con función clasificatoria. Resumen del modelo: -2 log likelihood: 1,284.686; R² de Cox y Snell: 0.071; R² de Nagelkerke: 0.095.

Nota: Elaboración propia con datos de la ENAFIN 2010.

3. Discusión de los resultados

A pesar la importancia económica y social de las mipyme en el panorama nacional, la vulnerabilidad que enfrentan es cada vez mayor. El rezago en competitividad y su alta mortalidad tienen como origen errores administrativos internos y financiamiento, principalmente en la primera fase de su existencia, según la Fundación de Desarrollo Sostenible (FUNDES, 2006).

En relación al tema de financiamiento, los trabajos realizados sobre el comportamiento de las empresas muestran diferencias consistentes entre las empresas familiares y las empresas no familiares. La revisión de la literatura alrededor del mundo ha demostrado que la mayoría de las empresas familiares prefiere financiarse con recursos propios y en menor medida con deuda externa por los altos costos que esta implica (Barton y Matthews, 1989). Este comportamiento financiero diferenciado entre las empresas familiares y no familiares es debido principalmente a que la familia o grupo familiar teme perder el control de la empresa por no poder hacer frente al endeudamiento, lo mismo pasa con la eventual entrada de nuevos inversionistas (Romano *et al.*, 2000; Mishra and McConaughy, 1999).

Los resultados obtenidos en la tabla 5 muestran que las empresas familiares y las no familiares siguen parcialmente un orden de preferencia en el financiamiento de recursos propios de acuerdo con la Teoría *Pecking Order*, se puede observar que existen diferencias estadísticamente significativas entre estos dos tipos de empresas. Esta preferencia es consistente con los resultados encontrados por Akyüz *et al.* (2006) y Barton y Matthews (1989), en donde demuestran que las empresas familiares siguen un orden de preferencia y se financian principalmente con recursos propios. Una de las principales consecuencias de esta lógica, es que conduce a las empresas a frenar su desarrollo debido a una insuficiente capacidad de inversión o de reinversión, incrementando de forma poco predecible un sinnúmero de riesgos y amenazas.

Las tres hipótesis que se plantearon en este trabajo fueron comprobadas con los resultados obtenidos. Estos hallazgos son significativos en el caso particular de México donde la proporción de empresas familiares en el tejido empresarial es muy importante, donde la

muestra estudiada es considerablemente grande y donde la investigación sobre la empresa familiar es aún germinal.

4. Conclusiones

El presente trabajo de investigación muestra las principales diferencias del financiamiento entre las empresas familiares y no familiares de México. También, el estudio demuestra la importancia que la investigación en la empresa familiar tiene en países con economías emergentes, en donde el financiamiento de recursos influye determinadamente en la permanencia y desarrollo de estas empresas.

Los resultados obtenidos muestran que existen diferencias estadísticamente significativas en la obtención de fuentes de financiamiento entre las empresas familiares y las no familiares. Las empresas familiares recurren principalmente a recursos propios, crédito con proveedores, líneas revolventes y financiamiento con las tarjetas de crédito personales de los dueños, en mayor medida que las no familiares. Sin embargo, el resultado de la regresión logística muestra que las empresas familiares se financian en menor medida de fondos de inversionistas privados. Esta situación puede demostrar que las empresas recurren muy poco al financiamiento externo en virtud de los altos costos para acceder a éste, así como al temor de la familia de perder el control de la empresa por la entrada de nuevos inversionistas. Adicionalmente, se pudo confirmar que las empresas familiares tienden a ser más pequeñas en cuanto al número de trabajadores y más maduras en cuanto a los años de antigüedad en el mercado.

Como futuras líneas de investigación relacionadas con este estudio, es importante indagar sobre temas específicos tales como barreras al financiamiento, cultura financiera e innovación financiera, a través de métodos cuantitativos y cualitativos, debido a que en México son escasos los estudios empíricos sobre estos temas.

Finalmente, este estudio debe contribuir al enriquecimiento de la literatura existente relacionada con la investigación de la empresa familiar en México. Las empresas familiares podrán contar con los resultados de este estudio para que conozcan algunos tópicos de

financiamiento. También permitirá a las instancias de gobierno mexicanas conocer la problemática de las empresas familiares y formular políticas públicas para apoyar su desarrollo y crecimiento.

5. Referencias

- Akyüz, K. C., Akyüz, I., Serin, H., and Cindik, H. (2006). "The Financing Preferences and Capital Structure of Micro, Small and Medium Sized Firm Owners in Forest Products Industry in Turkey", *Forest Policy and Economics*, 8 (3), 301-311.
- Barton, S. L., and Matthews, C. H. (1989). "Small Firm Financing: Implications from a Strategic Management Perspective", *Journal of Small Business Management*. 27, 1-7.
- Ben Jamaa, S. (2005). La Structure Financière des Entreprises Familiales Tunisiennes. Actes de Colloque. Colloque Medinnov. Marseille.
- Benavides, C., Parra, V., and García, C. (2011). "Evolución de la Literatura sobre Empresa Familiar como Disciplina Científica". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14 (2), 78-90.
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., and Pistrui, D. (2002). "Family Business Research: the Evolution of an Academic Field". *Family Business Review*, 15 (4), 337-350.
- Blanco, V., Quevedo, D., and Castrillo, L. (2007). "The Trade-Off Between Financial Resources and Agency Costs in The Family Business: An Exploratory Study", *Family Business Review*, 20 (3), 199-213.
- Calof, J. (1985). "Analysis of Small Business Owners Financial Preferences", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 3 (3), 39-44.
- Calvi-Reveyron, M. (2000). "Le Capitalisme Familial, dans un Context Français, Induit-il Moins de Dividendes que les Autres Formes d'Actionariat?", *Finance Contrôle Stratégie*, 3 (1), 81-116.

- Coleman, S., and Carsky, M. (1999). "Source of Capital for Small Family-Owned Businesses: Evidence from the National Survey of Small Business Finance", *Family Business Review*, 12 (1), 73-85.
- Colot, O., (2007). "L'Endettement des Moyennes Entreprises Familiales Est-Il Different de Celui des Moyennes Entreprises Non Familiales? Le Cas de la Belgique", *Revue Management and Avenir*, 1 (11), 167-185.
- Encuesta Nacional de Competitividad, Fuentes de Financiamiento y Uso de Servicios Financieros de las Empresas [ENAFIN] (2010). INEGI, México D.F., consultada en: <http://www.cnbv.gob.mx/CNBV/Estudios-de-la-CNBV/Paginas/Encuesta.aspx>
- European Commission. (2003). *European Innovation Scoreboard*. Issue 20. European Commission – Innovation: Luxembourg.
- Fundación de Desarrollo Sostenible [FUNDES] (2006). Promoción de la Competitividad de la Pyme en América Latina.
- <http://www.iberpymeonline.org/CompetitividadMexico/ZEVALLLOS.pdf>.
- Gallo, M. A. (1995). "The Role of Family Business and Its Distinctive Characteristic Behavior in Industrial Activity", *Family Business Review*, 8 (2), 83-97.
- Gallo, M. A., and Vilaseca, S. (1996). "Finance in Family Business". *Family Business Review*, 9 (4), 387-401.
- Gallo, M. A., and Vilaseca, S. (1998). "A Financial Perspective on Structure, Conduct, and Performance in the Family Firm: An Empirical Study", *Family Business Review*, 11 (1).
- Gallo, M. Á., Tàpies, J., and Cappuyns, K. (2004). "Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences", *Family Business Review*, 17 (4), 303-318.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2015). Censos Económicos. Resultados Definitivos. México: INEGI.
- Koropp, C., Kellermanns F., Grichnik, D., and Stanley L. (2014). "Financial Decision Making in Family Firms an Adaptation of the Theory of Planned Behavior", *Family Business Review*, 27 (4), 307-327.
- López-Gracia, J., and Sánchez-Andújar, S., (2007). "Financial Structure of the Family Business: Evidence from a Group of Small Spanish Firms", *Family Business Review*, 20 (4), 269-287.
- Mahérault, L. (1996). Comportement Financier des Entreprises Familiales: Approche Théorique et Empirique (Doctoral dissertation, Grenoble 2).
- _____ (1998). *Fonction d'Investissement des P.M.E. Familiales: L'influence de la Cotation*. Presentado en Family Business Network 9th World Conference, Paris.
- _____ (2000). "The Influence of Going Public on Investment Policy: An Empirical Study of French Family-Owned Businesses". *Family Business Review*, 13 (1), 71-79.
- Matthews, C., Vasudevan, D., Barton, S., and Apana, R. (1994). "Capital Structure Decision Making in Privately Held Firms: Beyond the Finance Paradigm", *Family Business Review*, 7 (4), 349-367.
- Mishra, C. S., and McConaughy, D. L. (1999). "Founding Family Control and Capital Structure: the Risk of Loss of Control and the Aversion to Debt", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23 (4), 53- 64.
- Morales, I., (2011). "Las Pymes en México, entre la Creación Fallida y La Destrucción Creadora", *Economía Informa*, 366, 39-48.

- Müller, G. (1002). "Transformaciones Productivas y Competitividad: Aspectos Conceptuales Metodológicos", en: *Política tecnológica y competitividad agrícola en América Latina*. Montevideo, 14-15.
- Myers, S. C., and Majluf, N. S. (1984). "Corporate Financing And Investment Decisions When Firms Have Information that Investors do Not Have", *Journal of Financial Economics*, 13 (2), 187-221.
- Poutziouris, P. Z. (2001). "The Views of Family Companies on Venture Capital: Empirical Evidence from the UK Small to Medium-Size Enterprising Economy", *Family Business Review*, 14 (3), 277-291.
- Poutziouris, P., Chittenden, F., and Michaelas, N. (1998). *The Financial Affairs of Private Companies*. Presentado en Family Business Network 9th World Conference, Paris.
- Romano, C., Tanewski, G., and Smyrniotis, K. (2000). "Capital Structure Decision Making: a Model for Family Business", *Journal of Business Venturing*, 16, 285-310.
- Smyrniotis, K., Romano, C., and Tanewski, A. (1998). An Exploratory Investigation into Financing Determinants of Family Business. Presentado en Family Business Network 9th World Conference, Paris.
- Viviani, J., (1998). Le Coût du Capital dans la Firm Familiale Cotée, Presentado en CREF.
- Wtterwulghe, R., Janssen, F., Mertens, S., and Olivier, F. (1998). Le Financement de Croissance des Entreprises Moyennes Belges par le Recours au Capital à Risque, *Louvain-La-Neuve, IAG*.
- Yu, A., Lumpkin, G. T., Sorenson, R. L., and Brigham, K. H. (2012). "The Landscape of Family Business Outcomes a Summary and Numerical Taxonomy of Dependent Variables", *Family Business Review*, 25(1), 33-57.

CAPITULO 5. EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN COMO VENTAJA COMPETITIVA: INFLUENCIA DE LA DINÁMICA DE GRUPO EN EL GOBIERNO DE TRES EMPRESAS FAMILIARES MEXICANAS

Oscar Javier Montiel Méndez, Claudia Ivette Rodríguez Lucio, Manuel López Delgado

Resumen



Los estudios sobre el gobierno de la empresa en Europa y los Estados Unidos son comunes, sin embargo, en México son escasos. En la literatura general, también lo son aquellos enfocados a explorar la influencia que tiene sobre la eficacia del consejo la dinámica de grupos y su impacto en el desempeño de la empresa. El objetivo de la presente investigación fue determinar las características y mecanismos internos de las empresas mexicanas: cómo funcionan y deciden los consejos de administración, y su influencia en el desempeño de las propias empresas. Mediante el estudio de caso múltiple en tres empresas con estructura de propiedad familiar y de capital nacional, las cuales fueron seleccionadas mediante muestreo dirigido, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas y éstas analizadas mediante el software Atlas ti, realizando posteriormente una generalización analítica. Los hallazgos sugieren la importancia que tiene el liderazgo y los valores como parte de las características de los consejos en empresas familiares, y; segundo, la influencia de la cohesión de grupo, el debate, las normas de conflicto y el consenso sobre el funcionamiento de los consejos, estas dinámicas se sugieren son claves en los procesos que promueven la eficacia como grupo, reflejando un impacto positivo en el desempeño de la empresa a través de indicadores cuantitativos o cualitativos.

Palabras clave: Consejos de administración, Gobierno corporativo, Dinámica de grupos

Introducción

Los consejos de administración han recibido en los últimos tiempos⁶ reclamos de accionistas, organismos gubernamentales, y medios especializados y académicos, acerca de su funcionamiento (Drucker, 1997). En respuesta, gobiernos, medios de comunicación y agentes regulatorios⁷ iniciaron un escrutinio sobre éste. La mayor parte de las recomendaciones vienen de grupos externos, pero poco dicen de lo que debería pasar adentro del consejo, que puede ser uno de los principales activos de capital intelectual de cualquier empresa. Conocer cómo llevan a cabo sus procesos es vital (Charan, 2006; Kallifatides y Karlberg, 2012; Pugliese, Nicholson y Bezemer, 2015). Hay pocos estudios sobre la conducta y el comportamiento de los consejos (Pettigrew, 2002), enfocados en hallar una relación entre el desempeño de la empresa y el trío de atributos de tamaño, estructura de liderazgo y composición de los consejos. Weir y Laing (2001, p.93) pidieron prestar atención hacia el proceso del gobierno corporativo: “por ejemplo, ¿cómo se llevan realmente a cabo las juntas en los consejos?”. Zahra y Pearce (1989) y Forbes y Milliken (1999), señalan deber ser un tema central en el gobierno corporativo. Por ello, Charan (2006) menciona que en la dinámica de grupos se encuentra el cimiento de un consejo y su capacidad para alcanzar su cometido, ya que al menos que se unan como grupo de trabajo, no serán eficientes. El consejo de administración es uno de los más importantes mecanismos de gobierno corporativo en pequeñas y medianas empresas familiares, pero su investigación casi no existe (Bettinelli, 2011). En México actualmente no es posible determinar si los consejos de administración son realmente cuerpos efectivos de toma de decisiones.

6 Enron, World Com, Tyco, HP, St. Joe Company, Sino-Forest, Lehman Brothers y Adelphia en Estados Unidos, así como el de Parmalat en la Unión Europea.

7 La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) publicó en 1999 los Principios para el Gobierno Corporativo, y la promulgación en Estados Unidos de la Ley Sarbanes-Oxley en 2002 la OCDE hizo una revisión de éstos en 2015.

La presente investigación coadyuvara en ello al abordar la dinámica de grupos al analizar la Cohesión de grupo, el Debate y las Normas de conflicto presentes en el gobierno de dos empresas grandes (más de 200 trabajadores) y una mediana (más de 100 empleados) localizadas en Cd. Juárez, Chihuahua. El objetivo fue determinar cuáles son las características, mecanismos internos, y cómo funcionan y deciden los consejos de administración de las empresas mexicanas, y cómo es su influencia en el desempeño de las empresas. Tiene como base teórica el modelo de Levräu y Van den Berghe (2007). El modelo identifica tres variables: Cohesión de Grupo, Debate y Normas de Conflicto; que forman parte de los procesos de los consejos e intervienen en los efectos de las características de éste sobre las funciones del mismo, y, por ende, se sugiere influyen en el desempeño de la empresa. Este órgano puede formar parte de las ventajas competitivas de una organización (Charan, 2006), y es clave en el estudio del gobierno corporativo al implicarse en la supervisión y validación de decisiones (Zahra y Pearce, 1989; Johnson *et al.*, 1996). Para Chatterjee y Harrison (2001), el consejo tiene como objetivo orientar los asuntos de la organización y velar por los intereses de los accionistas a través del control de la alta dirección, actuando como órgano intermedio entre accionistas y sus equipos directivos. La responsabilidad del desempeño de la empresa recae en última instancia en el consejo⁸ (Tricker, 1994; citado en Ong y Lee, 2000).

⁸ Antes de que el consejo de administración sea profesional y actué en el mejor interés, independiente de la alta gerencia y los accionistas controladores, muchas empresas familiares crean un consejo asesor, grupo de personas experimentadas y respetadas, cuando el primero queda compuesto sólo por la familia y ejecutivos de la compañía. (IFC, 2008). Fue el caso de la empresa "Y".

1. MARCO TEÓRICO

1.1 La dinámica de grupos

La dinámica de grupos hace referencia al campo de investigaciones dedicado a alcanzar los conocimientos sobre la naturaleza de la vida en grupo, y su conocimiento es importante en todas las ciencias sociales (Cartwright y Zander, 2001).

1.2 Cohesión de grupo

La cohesión de grupo es "el grado, en el cual, los miembros de un grupo son atraídos entre ellos y son motivados a permanecer en el grupo" (Shaw 1976, p.197; citado en Levräu y Van den Berghe, 2007). Es un constructo multidimensional. Un grupo con cohesión tal vez no presente todas estas dimensiones y por ello, tal vez no exista un típico grupo con cohesión (Forsyth, 1999). Se sugiere que la visión del consejo cambie de ser un conjunto de individuos desagregados, a ser un equipo de trabajo efectivo (Wildenauer, 2015). Al existir ésta (cohesión), ayudará al consejo en su comunicación y colaboración, y ello tendrá influencia en su desempeño (Levräu y Van den Berghe, 2007; Forbes y Milliken, 1999). Los consejeros valoran la química del consejo y el espíritu de equipo como elementos de la eficacia del consejo (Van den Berghe y Levräu, 2004). Forbes y Milliken (1999) consideran que mientras el desempeño del consejo en sus tareas influye directamente en el desempeño de la empresa, la cohesión del mismo lo hace indirectamente al influir en los miembros, ya que los consejos poseen tareas interactivas y complejas, y el grado de atracción interpersonal entre ellos es probable influya en la eficacia de sus tareas (Williams y O'Reilly, 1998; citado en Forbes y Milliken, 1999). Forbes y Milliken (1999) señalan que la cohesión y debate tienen el potencial de influirse entre sí al promover debates extensos y evaluar distintos escenarios.

1.3 Debate

El debate es (Simons *et al.*, 1999) "una discusión abierta acerca de diferencias relacionadas con tareas y la defensa, por diferentes miembros del consejo, de diferentes acercamientos hacia las tareas de toma de decisiones" (citado en Levräu y Van den Berghe, 2007a, p.17), y es un componente crítico de los grupos de toma de decisiones. Debido a que la complejidad de tareas que lleva a cabo el consejo satura la capacidad de una persona y de sus conocimientos, se espera que sus miembros compartan experiencias o perspectivas a través de discusiones y otras formas de interacción (Schweiger *et al.*, 1989; citado en Levi, 2007). El debate facilita la generación de ideas y otorga la oportunidad de evaluar críticamente múltiples alternativas y cuestionar argumentos (Eisenhardt *et al.*, 1997).

1.4 Normas de conflicto

La relación entre las características del consejo (tamaño, independencia y diversidad) y el debate, tal vez dependa de las normas sobre conflictos que el consejo como grupo tenga de manera informal (Levräu y Van den Berghe, 2007). Las normas son un conjunto de reglas no escritas, derivadas de creencias comunes que regulan la conducta de los miembros del consejo (Shaw, 1976). El conflicto en un grupo es inevitable, y tal vez sea un elemento requerido para crear cohesión de grupo (Forsyth, 1999). Las normas fomentan la apertura y aceptar el desacuerdo (Jehn, 1995). Se sugiere son condición necesaria para el surgimiento del debate (Charan, 2006). Sin éstas, el consejo no puede tomar ventaja de su diversidad y experiencia disponible.

1.5 Dinámica del consejo en empresas familiares

Las pequeñas empresas tienen características distintas de las grandes. Tienden a no estar diversificadas, y son menos complejas en estructura y formalidad (Judge y Zeithaml, 1992). Su propiedad es concentrada, los accionistas generalmente son los miembros del consejo. Chrisman, Kellermanns, Chan, y Liano (2010) sugieren investigar la composición,

funcionamiento y políticas de los consejos de administración en empresas familiares, cuya dinámica difiere de aquellas que no son (Uhlener *et al.*, 2007). Sus miembros son más unidos emocionalmente e interdependientes (Cruz, Gómez-Mejía y Becerra, 2010). Para Jones, Makri y Gómez-Mejía (2008) un factor que origina costos de agencia dueño-dueño es la composición del consejo, los dueños generalmente colocan como consejeros a personas que ratifiquen sus decisiones en lugar de cumplir sus funciones. En su estructura organizacional los roles de familia, actividades del negocio y propiedad se traslapan (Gersick *et al.*, 1997).

2. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

Se utilizó la estrategia de estudio de caso múltiple. Transversal descriptiva, enfoque mixto, muestreo dirigido, redactada bajo estilo realista. Análisis de 16 entrevistas (véase anexos A hasta F) con Atlas ti, y pruebas de Friedman y Kendall (no incluidos en la presente) en los datos recabados en el cuestionario aplicado a los consejeros. Para su validación se siguió a Yin (2003), triangulación, replica literal y teórica, generalización analítica, y fuentes documentales.

3. RESULTADOS

Los hallazgos fueron integrados al modelo de Levrau y Van den Berghe (véase cuadro 3.1).

Cuadro 3.1 Empresas "X", "Y" y "V", acorde al modelo de Levrau y Van den Berghe

Concepto	Empresa "X"	Empresa "Y"	Empresa "V"
Características del consejo			
Tamaño del consejo:	6 miembros.	8 miembros.	7 miembros.
Independencia del consejo:	No hay consejeros externos.	5 miembros son externos.	2 miembros son externos.
Diversidad del consejo			
a) Edades:	Consejeros: 38-50 años. Fundador: 75 años.	Consejeros: 40-55 años.	Consejeros: 24-40 años.
b) Antigüedad en la empresa:	25-30 años.	Internos: 24 años. Externos: 2 años.	Internos: 10 años. Externos: variable.

c) Formación:	2 Profesionistas, 3 con preparatoria, 1 técnico en comunicaciones.	5 profesionistas, el resto Preparatoria.	4 profesionistas, del resto se desconoce.
d) Perfil del consejero:	Todos tienen como única experiencia laboral, su actual trabajo en la empresa "X".	Dueño de distribuidora de artículos de oficina. Empresario, consultor. Directora de recursos humanos. Consultor de empresas. Dueño de comedores industriales / centros de copiado. Los consejeros externos no tienen experiencia en el ramo.	Los consejeros externos no tenían experiencia en el ramo. Sus perfiles son: Consultores de empresas.

Procesos del consejo y eficacia en sus funciones**

Cohesión de grupo:	Bastante de acuerdo (4.25).	Cercano a bastante de acuerdo (3.883).	Regularmente de acuerdo (3.047).
Función de control:	Existen parámetros de desempeño para los consejeros en sus labores como directivos. El consejo elabora, aprueba y monitorea el manejo de los recursos financieros.	Aun siendo consejo consultivo, éste toma el control de las juntas y no el fundador. El consejo consultivo enfoca a los ejecutivos clave hacia el desempeño y rigurosidad de los estados financieros para mejora en la toma de decisiones.	Diferentes visiones sobre el manejo de la empresa dificultaban articular los objetivos de los accionistas y la atención sobre el desempeño de la empresa ("maquillaje" de resultados).
Función de estrategia:	Formulación e implementación de la estrategia "protocolo familiar".	Formulación e implementación de estrategias (nuevo sistema de inventarios y adquisición de	Actitudes egocéntricas afectaban la formulación e implantación de estrategias exitosas

		empresa competidora).	(ej. Separación de 6 meses).
	El consejo aprueba tareas que representan a la empresa en la comunidad.	El consejo apoya al fundador en tareas que implementa para representar a la empresa en la comunidad.	Muy pocas tareas que el consejo llevó a cabo para este fin.
Debate:	Cercano a bastante de acuerdo (3.72).	Cercano a bastante de acuerdo (3.9).	Regularmente de acuerdo (3.0).
Función de control:	El sistema de toma de decisiones por votación ha sido utilizado en varias ocasiones para decidir, ratificar decisiones importantes cuando el consenso no fue alcanzado.	Cierre de sucursales con baja productividad, a pesar de resistencia de algunos ejecutivos.	Toma de decisiones autoritaria.
Función de estrategia:	Varias decisiones de carácter estratégico han sido vetadas por el fundador y los consejeros han tenido que evaluar nuevas alternativas. Las opiniones de los consejeros son valoradas por el consejo.	Algunas estrategias del fundador fueron "frenadas" por el consejo consultivo. El consejo tenía mayoría de consejeros externos e iniciara labores próximamente.	Actitudes egocéntricas afectaban el funcionamiento del consejo (corifeos) al decidir inversiones estratégicas. Poca valoración de opiniones de consejeros externos.
Normas de conflicto:	Bastante de acuerdo (4.291). Se gestiona de manera exitosa el Protocolo Familiar.	Su opinión era valorada. Cercano a bastante de acuerdo (3.854). En proceso de elaboración.	Poco de acuerdo (2.777). Nunca existió un Protocolo Familiar.
Consenso:	Bastante de acuerdo (4.25). Esta institucionalizado dentro del consejo.	Cercano a bastante de acuerdo (3.75). Se encuentra en desarrollo, la mayoría de las decisiones siguen	Poco de acuerdo (2.33). La mayor parte de las decisiones eran tomadas en forma autoritaria.

tomándose por parte del fundador.

Desempeño de la empresa:

La empresa tiene éxito, tiene 28 años en la operación, 2 sucursales en E.U.A. y operaciones en varios estados del país.

El consejo de administración nunca ha tenido interrupción en el ejercicio de sus operaciones.

La empresa tiene planes de expansión a otros Estados de la República Mexicana.

Próxima apertura de un centro de distribución en Querétaro, Qro.

En consejo consultivo tuvo una interrupción en el ejercicio de sus labores.

A petición del fundador, el consejo consultivo reiniciara operaciones y los consejeros han aceptado formar parte de él.

La empresa tuvo 17 sucursales, un restaurante, radiodifusora.

Hoy tiene 8 sucursales y su situación financiera es complicada.

La empresa actualmente no tiene consejo de administración en funciones.

**Escala del 1 al 5, 1=Muy poco de acuerdo y 5=Altamente de acuerdo.

Fuente: Elaboración propia en base a Levrau y Van der Berghe (2007).

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

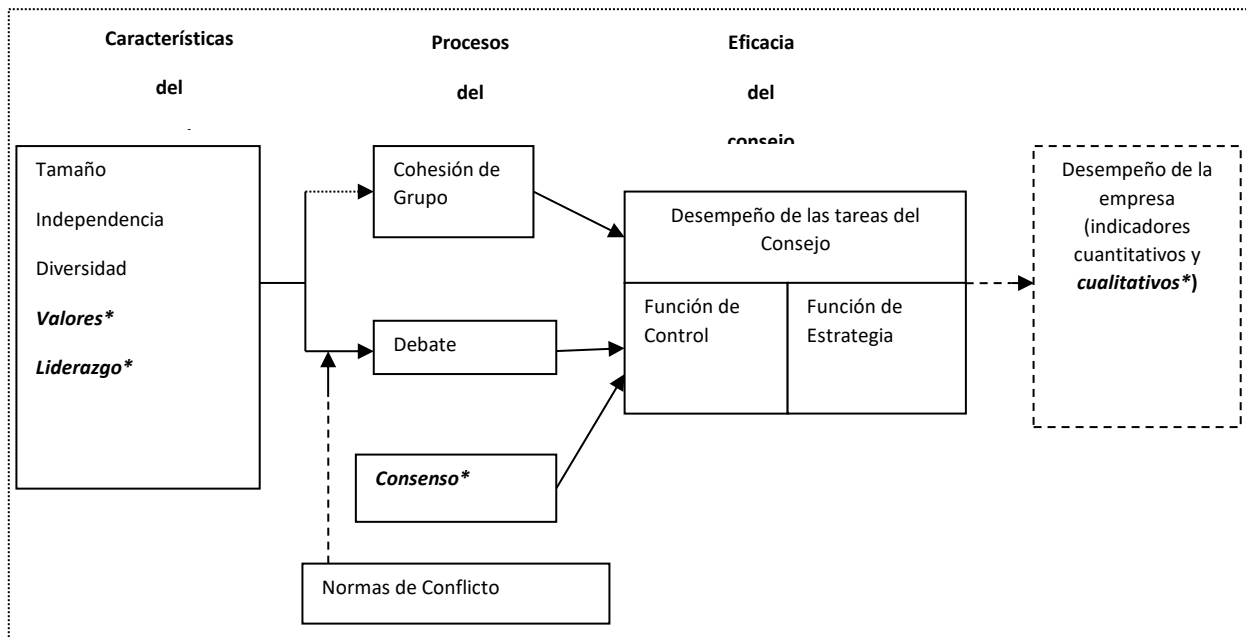
El modelo propuesto como resultado (véase cuadro 4.1) es basado en la evidencia de las empresas "X", "Y" y "V".

4.1 Normas de conflicto

En cuanto a los procedimientos de operación del consejo ninguna empresa conocía el Código de Mejores Prácticas Corporativas de nuestro país (CMPC). La autoevaluación del consejo no es práctica común en las tres empresas y coincide con Demb y Neubauer (1992). La

puntuación de la empresa “V” (2.77, véase cuadro 3.1) sugiere mal manejo de los desacuerdos, son considerados perjudiciales y por ello, tratan de evadirlos con la consecuencia negativa que conlleva esto para el debate y toma de decisiones (Ilgen *et al.*, 2005; y Schwenk, 1990; citados en Levi, 2007). Las diferencias de opinión son aceptadas en el consejo de “X” (4.291) y en la empresa “Y” (3.854). Los miembros de un grupo con cohesión, el caso en ambas, son más propensos a aceptar las normas de éste, ya que la cohesión incrementa la presión para cumplir con las normas (Levi, 2007). Estas normas pueden ayudar o perjudicar su productividad (McIntyre, Halfhill y Richards, 2000; citado en Levi, 2007) y equipos de trabajo se consideran efectivos si tienen bien establecidas éstas (empresas “X” y “Y”). Los desacuerdos son manejados abiertamente en el consejo de “X”, elemento para lograr el debate dentro del mismo y usar el conflicto de manera constructiva (Ilgen *et al.*, 2005; citado en Levi, 2007). Cuando un consejero no brinda la información adecuada de un asunto en la reunión, se le hace ver que están inconformes y que esperan que la próxima vez la presente, pero no se aplica alguna sanción, solo se anota en la minuta y en ella se especifican los resultados que se esperan y fecha. El fundador de “Y” comentó que todo mundo escuchaba las opiniones y expresaba sus desacuerdos. Para los consejeros internos no era fácil recibir las críticas que aquellos externos hacían sobre decisiones tomadas por los primeros, en donde a veces éstas estaban cargadas de emotividad, por ejemplo, al decidir si debían cerrar sucursales. Los desacuerdos se expresaban de manera abierta en el consejo tanto entre los miembros como de éstos hacia el fundador: “Los hubieras visto, me daban unas aporreadas, era el director general rindiendo cuentas al consejo”. La cooperación que mostraban y por ende su cohesión de grupo, ayudaban a la toma de decisiones, ya que ellos pueden expresar un desacuerdo abiertamente sin crear un problema social dentro del grupo (Levi, 2007).

Cuadro 4.1 Modelo propuesto a partir del modelo de Levräu y Van der Berghe



Fuente: Elaboración propia en base a Levräu y Van der Berghe (2007). En asterisco las aportaciones de la presente investigación a dicho modelo.

La cooperación que mostraban y por ende su cohesión de grupo, ayudaban a la toma de decisiones, ya que ellos pueden expresar un desacuerdo abiertamente sin crear un problema social dentro del grupo (Levi, 2007). Las discusiones grupales con algunos desacuerdos llevan a una mejor toma de decisiones (Schwenk, 1990; citado en Levi, 2007). La frase del fundador sugiere la disposición con la cual éste cimentaba las normas de conflicto del grupo. Esta influencia es conocida como influencia normativa, y cuando está presente los miembros del grupo ajustan sus acciones a las normas que éste como un todo posee (Forsyth, 1999). Sin embargo, había que ser prudente: “Era una dinámica nueva y para construir no ganaba nada con evidenciar la incapacidad del contador. Pero si dejaba en claro de que en la próxima reunión él debería ser un poco más claro”. Cuando se discutía un asunto los fundadores de “V” dejaban en claro sus desacuerdos ante el resto del consejo. No así los consejeros internos quienes, en diferencias de opinión, no eran aceptadas y generalmente ni escuchadas en el consejo. Lo anterior no era suficiente para lograr un debate y usar el conflicto de manera constructiva (Ilgen *et al.*, 2005; citado en Levi, 2007). “La mayoría de las

juntas a pesar de que hubiera una lluvia de ideas de algún cambio que se quería hacer, de nada servía sinceramente”. El grupo puede tener la sensación de perder tiempo y esfuerzo, desalentando su participación (Zander 1994; citado en Levi, 2007).

Para controlar los intereses personales de los miembros de “X” desarrollaron un Protocolo Familiar. “Antes había temas que cuando teníamos nuestras juntas de consejo traían mucho ruido”, “¿Por qué tú ganas un peso en una compensación de esta forma y tú de esta manera?”, “tú hijo entonces no quiere entrar, tú señora...” cosas que quizá lo único que hacen es meter ruido a las juntas y distrae tremendamente los enfoques y le mete mucha emotividad, y en ocasiones el consejero que se siente relegado, lastimado, vota de una forma muy subjetiva. Ninguno de los miembros traemos ya circunstancias ambiguas ni de desempeño, ni de responsabilidades o de frutos o beneficios derivados de la operación de la empresa”. Los miembros señalaron que el protocolo ha traído grandes beneficios al funcionamiento del consejo. Contiene los porcentajes de propiedad de la empresa y negocios filiales, quién se hará cargo de la dirección, medición de resultados, retiro o amonestación de algún socio y bajo qué condiciones o circunstancias, forma de tomar y votar esa decisión e ingreso de familiares a la empresa. Los consejeros afirman fue un ejercicio enriquecedor, hubo cosas que quizá no sabían o no exteriorizaban como hermanos y se pusieron de acuerdo, todos están muy tranquilos, saben qué expectativas tienen en la compañía, qué esperar de la empresa y de cada uno de los miembros de su familia. Ahora todo se ventila a luz del protocolo, proporciona las normas de conflicto formales y la confianza mutua y apoyo se incrementan, los miembros del grupo cooperan más entre ellos y toman sus decisiones a través del consenso. El grupo se convierte en uno con cohesión (Hare, 1976, Tuckman, 1965, Wheelan 1994; citado en Forsyth, 1999). Al haberlo firmado toda la familia, aceptaron las normas, metas y decisiones del grupo, y la presión para cumplir es mayor hacia los miembros de un grupo que presenta cohesión, caso de este consejo. Las dinámicas internas del grupo se intensifican (Forsyth, 1999).

4.2 El consenso

Cuadro 4.2 Acercamiento a la toma de decisiones de grupo, empresas “X”, “Y”, “V”.

		Empresa “X”	Empresa “Y”	Empresa “V”
Orientada por el líder:	El líder decide. El líder asigna a un experto para tomar la decisión. Consultiva: El líder consulta con el equipo y después decide.	Autoritarismo del líder. Invitación temporal de expertos en junta de consejo.	Autoritarismo del líder. Se apoyaba temporalmente en alta dirección para toma de decisiones.	Autoritarismo del socio mayoritario. El socio mayoritario contrataba consultoría de empresas. Se apoyaba en alta dirección para toma de decisiones.
Técnica de grupo:	Técnicas matemáticas (promedio). Decisiones estructuradas (ej. técnicas de grupo nominal). Democrática: Votar por mayoría.	Inicio de operaciones del consejo. Se utiliza cuando es difícil alcanzar consenso.	Inicio de operaciones del consejo consultivo. Técnica más utilizada por el consejo consultivo.	El consejo no alcanzo a operar como tal. Pocas decisiones bajo esta técnica.
Participación plena:	Consenso.	Herramienta de toma de decisiones institucional.	Algunas decisiones fueron bajo consenso.	Conflictos constantes entre socios que dificultaba el consenso entre ellos.

Fuente: Elaboración propia en base a Johnson y Johnson (1997), citado en Levi (2007).

Existen etapas que los equipos utilizan para tomar decisiones, proceso dinámico (entiéndase consejo, cuadro 4.2). La empresa “Y” está en la etapa de técnica de grupo, el consenso no es todavía su forma habitual de toma de decisiones, y se sugiere faltó tiempo para madurar éste, ya que aún y cuando su consejo era de naturaleza consultiva y el fundador tomaba en cuenta mucho las opiniones y recomendaciones del consejo consultivo, tenía formalmente la última palabra en las decisiones, algunas de éstas fueron tomadas bajo consenso lo que sugiere una evolución. La empresa “V”, siempre estuvo en la etapa orientada por el líder y el

consenso se presentó en contadas ocasiones ya que el hermano del fundador, accionista mayoritario, usualmente ejercía su poder accionario al tomar decisiones. El consenso no estaba institucionalizado. En contados casos realizaron decisiones de esta manera, no había: “Vamos a respaldarlo, vamos apoyarlo y todo, y ya de aquí en adelante seguirle de esa manera”. Durante las juntas de consejo era difícil se alcanzarán consensos: “El problema fue el hecho de que no se ponían de acuerdo los fundadores”. Su ausencia para mediar conflictos, impactó en el funcionamiento de su consejo y en el desempeño de la misma. En la empresa “X” se sugiere su consejo ha internalizado esta norma como un estándar legítimo de conducta. El consenso fue uno de los valores que el fundador, a fin de evitar rupturas hacia el interior del mismo y entre sus hijos, enseñó a éstos: "Entendimos que, sentándonos, platicándolo, enriqueciendo las ideas, pueden salir mejor". El consenso fue factor para que en el consejo dejaran de tomarse tantas decisiones parciales y ayudar a la productividad: "Aunque la compañía es muy familiar y mis hermanos obviamente tomen muchas decisiones, se consensa mucho más, a partir de esas reuniones veíamos que la prioridad del destino de los recursos se manejaba de una manera mucho más eficiente". Se agiliza la toma de decisiones: "Logramos solucionar completamente la situación. Ahora las reuniones pueden ser hasta vía telefónica". Ello ayuda a superar conflictos: "Trataron de convencerme, de cualquier forma, acaté, acepté y no hay mayor problema. Cuando alguien no coincide con las decisiones de los demás, se resuelve así. Se acepta, acata y se acabó”.

4.3 La cohesión de grupo y debate en la eficacia del consejo

4.3.1 La cohesión de grupo en su influencia sobre la eficacia del consejo en sus tareas de control

El fundador de la empresa “V” afirmó que “los problemas del consejo fueron antes que los problemas económicos”, y su relación con la variable Eficacia del Consejo es a partir de que se sugiere que las relaciones sociales son tan importantes como las relaciones de tareas y cuidar ambas ayudar a lograr la eficacia del equipo de trabajo (Levi, 2007). Respecto a la

dinámica del consejo, a los seis meses de haber iniciado funciones el consejo consultivo de la empresa “Y” tomó el control de las juntas, y los consejeros exigían al fundador acciones concretas sobre los asuntos en donde se habían recomendado cambios, a fin de monitorear y evaluar el desempeño de la empresa. Ello difiere de lo señalado por el IFC, en el sentido de que los miembros del consejo consultivo tienen poca o ninguna influencia en el desempeño de la alta gerencia (Neubauer y Lank, 1998; citado en IFC, 2008). Los consejeros percibieron que las juntas eran ligeras, y salían contentos de lo que habían aportado o recibido, se realizaban trimestralmente y después solicitaron hacerlas bimestralmente, lo que fue del agrado del fundador. Respecto a los impactos y el valor que el consejo consultivo tuvo al enfocar la atención de ejecutivos claves sobre el desempeño de la empresa, uno de ellos fue en la rigurosidad de los estados financieros, los cuales dejaron de ser para la empresa solamente, se prepararon para terceros y fueron más claros. El consejo siempre tuvo oportunamente de información financiera. El fundador les enviaba con anticipación los estados financieros antes de las juntas y estaba muy al tanto de cuidar al grupo y de que éste siguiera efectuando sus funciones de control y de estrategia de manera adecuada.

El respeto en el consejo de la empresa “X” ayuda a que la toma de decisiones se realice fácilmente y eso ayuda en la función de control: “Que muy fácil ponerse de acuerdo, siempre nos hemos visto con mucho cariño y nos provoca cuidarnos y protegernos”. La confianza entre los miembros es tal, que muchas veces no hay que especificar el lineamiento a seguir: “Nunca dijimos que era una votación, aun cuando él estaba empeñado en un punto de vista y de hecho nos lo planteó que así recomendaba lo manejáramos, dijimos que no estábamos de acuerdo y al final ni votamos ni dijimos que se iba a manejar como decíamos dos de los presentes, pero entendimos que así se iba a manejar, no hay necesidad de hacer algo más formal”. La confianza y la unidad, atributos de la cohesión de grupo, son considerados por los consejeros como la mayor fortaleza de su consejo y los hallazgos sugieren son elementos fundamentales para sus funciones de control: “El aspecto de ser familia da las dos cosas. Mis hermanos confían tanto en mí como yo en ellos.” Lo anterior aun cuando a veces han existido obstáculos, serias discrepancias entre ellos respecto a

decisiones de negocios, malas decisiones que se han tomado, pero siempre ha prevalecido la unidad, el afecto, el respeto y búsqueda del entendimiento. El respeto y confianza se refleja en la admiración entre ellos, en la entrega de éstos hacia la operación y funciones de control: “Mi hermano es un ejemplo a seguir, es una cosa impresionante de tiempo que le dedica y efectivo”. Los consejeros cuidan mucho sus espacios al tomar decisiones en las áreas a cargo de cada uno.

El respeto y confianza en las funciones de control entre los miembros alcanza no solo aspectos de la empresa, sino en el plano personal: “Yo le puedo entregar mi chequera personal y mis cuentas”. Esta confianza en las labores que cada uno desempeña, no evita que ellos como consejo monitoreen y evalúen el desempeño de la empresa, tienen metas específicas e indicadores definidos para saber si el miembro del consejo cuando está participando dentro de la compañía, desempeña adecuadamente o no su función y cuando no es así se le llama a cuentas. Lo anterior, conocido como “social loafing” (holgazanería social), sucede cuando el desempeño individual disminuye al desarrollarse dentro de un grupo y es disminuido en este consejo por la exigencia que entre los miembros existe para realizar sus labores y por la cohesión que el grupo presenta (Levi, 2007). Esta autoexigencia tiene su origen en el fundador: “Siempre hemos sido muy autoexigentes en los resultados que vamos dando, porque esa es la cultura que nos puso (el fundador) desde siempre”. En la empresa “V” la falta de confianza y conflictos entre los fundadores podría tener su origen en las diferentes visiones que tenían sobre el manejo de la empresa, dificultando con ello el trabajo del consejo de articular los objetivos de los accionistas y enfocarse en el desempeño de la empresa: “Dos hermanos donde no hay una buena relación de empresas, no es nada personal entre ellos, es que tienen visiones diferentes”. La relación empresarial era opuesta, si uno proponía hacer algo el otro lo cuestionaba y ello dificultaba el acuerdo. Los consejeros percibían era difícil trabajar con dos mentes diferentes. “Los fundadores obviamente se enfocan en lo más fuerte, en la operación, pero todo lo que está alrededor eso no lo ven, ¿Cuál va a ser la visión de la empresa? o ¿Cuál va a ser el plan a este año o al próximo? Es solamente el día a día”. La transparencia en la gestión del consejo de la empresa “X” mejoro

a partir de la implementación del protocolo, el cual, vino a fortalecer el control del consejo en lo relativo a articular los objetivos de los accionistas y enfocar su atención sobre el desempeño de la empresa. Por ello, consideran los miembros que la operación no se vuelve complicada. Respecto a la manera en la que el consejo recaba información financiera, este proceso ha mejorado respecto al pasado, lo que sugiere se ha fortalecido su función de control. Años atrás no estaba muy especificado cómo se manejaban los recursos y no se definía su destino. El consejo hoy suspende sus reuniones si no cuenta con la información pertinente al caso.

4.3.2 La cohesión de grupo en su influencia sobre la eficacia del consejo en sus tareas de estrategia

Productivamente hablando (eficacia vs. relación familiar), los consejeros están conscientes de que la empresa "X" podría operar más eficientemente, pero la relación familiar está por encima y esta estrategia de gestión del consejo acerca del ambiente interno de la empresa ha dado resultados: "Pudiéramos ser mucho más eficientes si aplicáramos en manera estricta la administración, ser una empresa todavía más exitosa de lo que somos, pero a lo mejor sería a riesgo de resquebrajar una relación familiar. Es un extra que yo no lo cambiaría por el doble del rendimiento económico que tenemos". La estrategia de implementar una transición de una estructura centralizada en un único accionista hacia una división de intereses accionarios integrando a los consejeros como socios tuvo resultados exitosos. El protocolo ayudó en guiar y clarificar a los miembros la misión y objetivos de la empresa: "Nos dimos cuenta que había muchas cosas importantes que teníamos que cuidar como empresarios, a la vez de que pedimos lo importante para cada uno, cedimos con gusto las partes que por otro lado eran importantes para los demás miembros, nos pusimos rapidísimamente de acuerdo sobre 25 años de trabajo de la compañía". La cohesión de grupo generalmente presenta un impacto positivo en el desempeño del grupo (Mullen y Cooper, 1994; citado en Levi, 2007), especialmente para aquellos pequeños y es un camino recíproco, la cohesión ayuda al desempeño y viceversa. Cuando un grupo tiene éxito en las tareas que desempeña su cohesión se incrementa (Levi, 2007).

La implantación exitosa del protocolo familiar, creó el ambiente propicio de la función de estrategia, ya que los consejeros definieron sus expectativas y participaciones, quitando presión a las reuniones, porque había cosas que no se expresaban con claridad, y los miembros no se sentían a veces atendidos o reconocidos. Lo anterior sugiere es un ejemplo de como la cohesión de grupo en el consejo está relacionada con un mejor manejo de la resolución de conflictos dentro del grupo (Levi, 2007). Los miembros de un grupo con cohesión son más propensos a aceptar las normas del grupo y la cohesión de grupo incrementa la presión para cumplir con las normas de éste. (Levi, 2007). Los resultados muestran también han aprovechado los beneficios de las contribuciones de consejeros externos (Bettinelli, 2011). Estos últimos estuvieron motivados a apoyar y mantener un ambiente de cohesión dentro del consejo mejorando su utilidad. Sobre la participación del consejo consultivo “Y” en la toma de decisiones estratégicas, haber suspendido sus actividades tuvo como consecuencia no tuvieron tiempo de ver si algunas decisiones que recomendaron fueron adecuadas. En algunas los consejeros si tuvieron tiempo para corroborar que sus recomendaciones en guiar a la alta dirección en alcanzar la misión y objetivos de la empresa fueron acertadas y monitorearlas, como el cerrar una operación en Estados Unidos, operación costosa y no rentable que afectaba a las operaciones en México. Tuvo en la empresa un impacto positivo en sus funciones de estrategia, al participar en la formulación e implementación de éstas y así, proveer de asesoría a la empresa y al fundador. Otros impactos fueron la decisión sobre la adquisición de una empresa similar en Chihuahua capital o la inversión en equipo de automatización de almacén, inversiones muy importantes que fueron un éxito. Lo anterior difiere de lo señalado por el IFC, en el sentido de que los miembros del consejo consultivo tienen poca o ninguna influencia. Con el crecimiento de la empresa “V”, el hermano del fundador por recomendación de amigos, contrató los servicios de despachos de consultoría a fin de proveer de consejo a la organización y dirección general de la empresa.

Algunos se convertían en consejeros, pero su duración nunca fue de un tiempo considerable. Los conflictos que tenían con los fundadores no eran pocos y preferían retirarse

antes de tener enfrentamientos más fuertes. La toma de decisiones era un fiel reflejo de las personalidades de los accionistas, con emotividad y muchas veces sin raciocinio. Ya se había logrado que no fueran a dar instrucciones a gente que no estaba dentro de su área de responsabilidad, pero seguían existiendo problemas. En el restaurante (a diferencia de las sucursales), en donde la participación era del 50% de ambos, el hermano no dejaba participar al fundador en las decisiones. Con la presencia de los “corifeos”⁹ dentro del consejo era difícil que éste realizara su función de estrategia, a fin de guiar a la alta dirección en alcanzar la misión y objetivos. Lo anterior también forma parte de la función de control, ya que ocasionaba costos de agencia. En opinión de un consejero, los problemas de ego originaron la petición de separación del fundador de sus actividades en la empresa por 6 meses por parte de su hermano (el acuerdo era una alternancia de ellos en la dirección), con el supuesto de que ayudaría a no tener tantos conflictos entre ellos. El fundador estuvo de acuerdo. Durante los 6 meses en que el hermano estuvo al frente hubo problemas de coordinación y de comunicación entre los consejeros al decidir cómo utilizar recursos de la empresa. Empezó las remodelaciones de las 17 sucursales, remodelación con fuerte impacto en las finanzas. No avisó al fundador del arranque de este proyecto. Cuando en un grupo existen altos niveles de conflicto en la toma de decisiones, la calidad y creatividad de éstas es afectada (Levi, 2007), caso de la empresa “V”.

4.3.3 El debate en su influencia sobre la eficacia del consejo en sus tareas de control

Que el consejo haya tenido que poner a votación algunas decisiones, sugiere han existido desacuerdos entre los miembros y que el debate en el consejo de la empresa “X” ayuda a sus funciones de control. Lo anterior, y que el derecho de veto se ha presentado y ejercido algunas ocasiones por parte del fundador, sugiere ayuda a que los consejeros tengan que proponer y revisar diferentes acercamientos a diversos asuntos y con ello, ratificar y monitorear decisiones importantes. Los consejeros procuran entender y tolerar que hay

⁹ Se les decía así a los miembros del consejo que apoyaban siempre las decisiones. “Cori” relativo a “el coro”.

puntos de vista divergentes y que las decisiones trascendentes para la compañía tienen que estar dadas por consenso. A pesar de que han existido divergencias, el consejo se mantiene unido y procuran discutir a fondo toda la información y dar el tiempo necesario para tomar una decisión aun cuando hay muchas que las toman de manera dividida. Algunas de éstas no son del agrado de algún consejero, pero existe el respeto y entendimiento para asumirlas y disciplinarse. Lo anterior, se sugiere gracias a la cooperación que muestran los miembros y por ende a su cohesión de grupo, ayudando a la toma de decisiones en su función de control, ya que los miembros pueden expresar un desacuerdo abiertamente sin crear un problema social dentro del grupo (Levi, 2007). La cohesión de grupo parece conllevar a facilitar el proceso para alcanzar consenso entre los miembros de éste (Moscovici y Doise, 1994). En la empresa "Y", cuando un consejero hacía una recomendación, se procedía a discutirla y muchas veces ahí mismo se resolvían las dudas. En caso de que no quedaría aterrizado el punto en la discusión, el consejo anotaba en minuta generar reportes, información adicional que se enviaba a la oficina de quien lo solicitara. Como ya se ha mencionado, había cierta resistencia a las opiniones que otorgaba en la función de control el consejo consultivo al monitorear y evaluar el desempeño de la empresa. Al momento de cerrar algunas sucursales, cuando el consejo consultivo recomendaba liquidar éstas, había resistencia de los consejeros internos de aceptarlo.

En la empresa "V" en cuanto a la toma de decisiones, la estructura accionaria por parte del hermano del fundador (60% vs. 40% del fundador), ocasionaba que muchas se tomaran de forma autoritaria, por lo que el nivel del debate fue afectado. Existía un sistema dictatorial, donde siempre tendrá la última palabra el hermano del fundador al momento de tomar la decisión (Forsyth, 1999). Bajo estas condiciones, para los consejeros era difícil realizar su función de control (ratificar y monitorear decisiones importantes). En cuanto a la dinámica de las juntas había 2 tipos de éstas. Una donde participaban solo el consultor externo y los fundadores y otra en donde participaban también los consejeros internos, que eran los gerentes de las áreas de la empresa. Eran enfocadas a la administración del negocio, casi no se tomaban decisiones en grupo, se presentaban los números y los fundadores

decidían que hacer. Tomar decisiones en forma dictatorial ocasionaba roces entre los consejeros: “Inclusive en una junta, en donde yo no estaba de acuerdo con el fundador, él se levantó y se fue. ¿Cómo es posible que hiciera ese tipo de cosas?”. Los consejeros advirtieron a los dueños del enorme gasto administrativo que se generaría al manejar de manera independiente el restaurante y las sucursales, y sugirieron que el primero fuera manejado como una sucursal más, sin embargo, sus opiniones no fueron tomadas en cuenta. La constante operación en números rojos del restaurante daría razón a los consejeros. Las personalidades sumamente emotivas de los dueños y su resistencia a cambiarla o modificarla en beneficio de sus actividades empresariales, afectó la dinámica de los debates en el consejo y por supuesto entre ellos. Al tener que tomar la decisión de cerrar alguna sucursal por bajas ventas, el fundador era reacio a realizarlo. Ser un consejo integrado en su totalidad por consejeros internos conlleva una fuerte carga de emotividad en el trabajo desarrollado por éste y dificultad en los consejeros para ser objetivos, afectando con ello su función de control y ello puede dañar la moral del grupo y conlleva pérdida de tiempo (Levi, 2007). Este efecto negativo fue aminorado dentro del consejo de la empresa X con el Protocolo: “El consejero que se siente relegado, lastimado, vota de una forma muy subjetiva por ese tipo de situaciones, entendimos que teníamos que remediar esta situación y nos metimos de lleno a desarrollar el Protocolo (familiar)”.

4.3.4 El debate en su influencia sobre la eficacia del consejo en sus tareas de estrategia

En las tareas de estrategia y por papel activo que el fundador de “X” mantiene dentro del consejo, en ocasiones se presenta por éste divergencia hacia las tareas desarrolladas por los consejeros, y su participación es considerada por éstos de gran utilidad para la función de formulación e implementación de estrategias del consejo, y para la misma operación de la empresa tiene gran valía esta divergencia de opiniones y el debate que se genera a partir de ello. Inversiones de la empresa en las cuales el consejo tomó la decisión de no participar y con el derecho de veto que le asiste al fundador, ha solicitado a los consejeros reconsiderar y revisar. “Nos damos cuenta que había muchos ángulos que no se analizaron y que se

vuelven inversiones muy importantes y son basadas en la experiencia y visión de él, nos damos cuenta que nos falta mucho todavía como consejeros, por adquirir, aprender, ver otros ángulos”. Los puntos de vista divergentes ayudan a que los miembros de este consejo no caigan en el “groupthink” (Moscovici y Doise, 1994). Los consejeros abiertamente evalúan sus opiniones. Frecuentemente se presentan opiniones divididas y a veces han llegado al sistema de votación para sacar adelante puntos de carácter estratégico, como fue el caso en que la empresa decide afiliarse a una empresa de medios de cobertura nacional. Los consejeros estaban muy indecisos y decidieron ponerlo a votación, a pesar de que el director de ese momento (el fundador) no estaba de acuerdo, la cual finalmente sucedió. Con el paso del tiempo, las juntas de consejo se han vuelto más productivas. Sin embargo, la fuerte relación que existe entre ellos ocasiona que se alarguen. Conscientes, se encuentran trabajando en la constitución de un consejo familiar.

Ello evitaría seguir teniendo pérdidas (de tiempo y esfuerzo) en el proceso de toma de decisiones, y ello se da cuando los grupos entran en discusiones sobre coordinación o temas sociales, perdiendo tiempo de discusión útil que se podría aprovechar para temas relevantes a sus tareas (Steiner, 1972; citado en Levi, 2007). En el consejo han existido etapas donde consejeros externos participaron y sus opiniones han tenido peso significativo en las decisiones. Sus opiniones eran muy respetadas y ayudaron bastante a la empresa, sobre todo en una época muy difícil en donde había fuerte endeudamiento y dificultades para mantener la operación. Los consejeros externos no aceptaban compensaciones, lo hacían por amistad a la familia, similar a lo acontecido en la empresa “Y”. En cuanto a su participación, la estrategia es que se agregan al consejo asesores financieros, jurídicos o del área de ingeniería, según sea el contexto. Los consejeros se preguntan si es ya necesario incorporarlos formalmente, porque al estar muy inmersos en la compañía hay situaciones que ellos reconocen no alcanzan a visualizar. Mientras, sus miembros examinan el ambiente externo como parte de sus funciones de estrategia a través de amistades, “termómetros” fuera de la compañía, con quienes se comentan ciertas cosas y otorgan sus puntos de vista sin ningún tapujo. Los consejeros perciben que ello enriquece muchísimo su accionar. El

proceso en la empresa “Y” cuando algunos consejeros externos solicitaban información a fin de evaluar acciones estratégicas o nuevas inversiones, era que se tomaba acuerdo de consejo que procediera y en muchas ocasiones se reunían extraordinariamente para ver un solo tema y determinar acciones o presentar avances de proyectos. Tenían acuerdos por mayoría generalmente y no usaban un protocolo formal de votación. La empresa daba importancia a la opinión de estos consejeros en guiar a la alta dirección a alcanzar la misión y objetivos de la empresa: “Tomaba en cuenta muchísimo al consejo consultivo. Se le vino una revolución. De 20 puestos de liderazgo que tenía, no queda ni uno”. Un consejero comenta sobre la participación del consejo consultivo en la formulación e implementación de estrategias: “Paramos la expansión de una bodega porque no era el mejor tiempo y no la hizo. Analizamos números y situaciones de mercado, la condición en ese momento de la economía y no era el mejor momento, y el fundador le dio marcha atrás a un proyecto que ya incluso venía analizando de bastante tiempo atrás”. Algunas veces su opinión no era seguida, y ello ocasionó inconformidades: “De hecho nos cuestionaron, “bueno, pues entonces de qué se trata ¿Para qué nos tienen aquí si van a estar haciendo lo mismo?”. Otro consejero: “Bajo un esquema de consejo consultivo, no te puedo garantizar totalmente que las decisiones del consejo vayan a ser de peso suficiente.” Los miembros del consejo consultivo reconocen que el accionar de ellos ha estado limitado, ya que no tienen la facultad formal de exigir información, lo cual es una de las desventajas del consejo consultivo (Neubauer y Lank, 1998; citado en IFC, 2008), al no tener facultades tanto legales como en los estatutos de la empresa, se limita su accionar impidiendo que puedan aportar todas sus competencias y experiencias. Acerca de la gestión transparente del consejo, el fundador siempre tuvo esa impresión, nunca leyó doble discurso durante las juntas o en pláticas que sostenía personalmente con los consejeros. Entre éstos hubo la percepción de estar trabajando de manera “cristalina”. Un consejero es categórico: “¿La gestión del consejo de administración es transparente?”, “¿Qué más transparente puede ser algo donde no hay intereses de por medio?”. Lo anterior característico en los grupos que presentan cohesión (Prapavessis y Carron, 1997; citado en

Forsyth, 1999) y coincide con el IFC respecto a que los miembros del consejo consultivo suelen ser imparciales (Neubauer y Lank, 1998; citado en IFC, 2008).

Respecto a la empresa “V”, los accionistas pocas veces se ponían de acuerdo. Al designar a los encargados de los departamentos o de sucursales, el hermano del fundador colocaba en ellas a sus “compadres”. Algunas decisiones no estaban del todo fundamentadas, cargadas de emotividad y a veces unilaterales, sin buscar informar a la otra parte o buscar consensos. El fundador: “Tomando decisiones estratégicas muy arrebatadas, por ejemplo, el anuncio del restaurante, compramos uno de esos de un cuarto de millón de dólares. Se iba tres meses de vacaciones y ya cuando venía ya estaba otra cosa, y quería tomar el mando”. Para decisiones importantes, en el consejo tal vez tengan que alcanzar el consenso (Levi, 2007) a fin de que todos los miembros participen en la decisión. Ello sucedía poco. Los fundadores contrataban despachos de consultoría, pero llegaba un momento, en opinión de los consejeros, en que el consultor ya molestaba. En lugar de ver el seguimiento para sacar la empresa adelante, los fundadores al poco tiempo ponían barreras: “Otro más que viene, ¿De qué nos va a servir? Más que para sacarnos lana”. No había proyección de lo que querían los fundadores y muchas veces finalizaban viendo la intervención de los consultores como pérdida de tiempo. Era difícil que éstos pudiesen dar consejo permanente a la organización y al director general.

Debido a constantes conflictos, un consejero externo recomendó la separación de responsabilidades, ya que le hacían daño a la empresa con sus actitudes. La emotividad se sobreponía al raciocinio en ambas partes, más en el hermano del fundador que en este último, ya que el cedía más. El fundador operacionalmente se quedó a cargo de las sucursales y el hermano se fue al restaurante. Pero éste no funcionaba y la carga financiera la asumía la empresa “V” (división de pastelería y helados): “Si ustedes no van a funcionar juntos, ¡sepárense! tú manejas la tuya y el maneja la suya”. Los conflictos de tarea y relacionales cada vez eran más fuertes. Cuando surgen problemas que hacen imposible la interacción de los miembros del grupo, se ha entrado a la etapa de disolución del mismo (Levi, 2007). Etapa que llegaría a consumarse. A pesar de la separación de las responsabilidades, que en

principio tuvo buenos resultados, al cabo de un tiempo iniciaron los problemas. El hermano empezó a meterse de lleno en la administración de las sucursales y esto sólo ocasiono mayores problemas.

4.4 Eficacia en las funciones del consejo y desempeño de la empresa

Los hallazgos confirman a Forbes y Milliken (1999), al considerar que el desempeño del consejo en sus tareas influye en el desempeño de la empresa. Acerca de la importancia de los consejos para las empresas “X”, “Y” y “V”, los cuadros 3.1 y 4.1 muestran que éstos lo han sido, sus fundadores eran emprendedores con poca experiencia en administración, por lo que los conocimientos y habilidades del consejo fueron críticos en el desempeño de éstas (Gorman y Sahlman, 1989). El desempeño tiene correlación con la cohesión de grupo (Gully, Devine y Whitney, 1995; citado en Forsyth, 1999), fomentando la confianza entre los miembros de las empresas “X” e “Y”, no en “V”. Los objetivos son alcanzados, aun cuando productivamente hablando (eficacia vs. relación familiar), los consejeros están conscientes de que la empresa podría operar de manera más eficiente, pero la importancia de la relación familiar (empresa “X”) está por encima de ello, acorde a lo sugerido de que las empresas familiares muestran una fuerte preferencia hacia resultados no económicos tales como independencia (empresa “Y”), sobrevivencia de la empresa (empresa “X”), o armonía familiar (empresas “X” y “V”) (Chrisman, Chua y Litz, 2004; citados en Astrachan y Zellweger, 2008), metas no financieras caracterizadas como metas familiares (Tagiuri y Davis, 1982). El consenso está positivamente relacionado con la eficacia de los equipos (consejos) de trabajo (Devine, Clayton, Philips, Dunford y Melner, 1999; citado en Levi, 2007), se observa en el desempeño de “X” e “Y” no así en la empresa “V”, y la eficacia en las tres empresas coincide con Selvarajan (2007), donde el desempeño “cuantitativo” puede ser medido bajo un enfoque de desempeño “percibido” (medición subjetiva del desempeño), ya que no hay consenso de cuáles son los indicadores apropiados para medir el desempeño de una empresa (Johnson *et al.*, 1996; Daily *et al.*, 2002).

5. Conclusiones y limitaciones

Se sugiere que la cohesión de grupo, debate y normas de conflicto, los valores, liderazgo y el consenso bajo los cuales funcionan y deciden los consejos de administración de las empresas familiares mexicanas tiene influencia en el desempeño de éstas, debido a que afectan el desarrollo de las funciones de control y estrategia del consejo e incide en los resultados económicos y valorativos de éstas.

Respecto a cómo es la cohesión de grupo bajo la cual funcionan y deciden los consejos de administración de las empresas mexicanas y cómo influye en el desempeño de las propias empresas, los resultados obtenidos por la presente investigación, sugieren que esta variable influye para el desarrollo de las funciones de control y de estrategia del consejo y se sugiere también, incide en los resultados de la empresa, ya que se pudo constatar lo anterior en las tres empresas participantes.

Sobre la relación entre cohesión de grupo y desempeño del consejo, los hallazgos de la investigación confirman el impacto positivo que generalmente, entre la cohesión de grupo y el desempeño del grupo se presenta. Respecto a su función de control, los consejos de las empresa "X" e "Y" han logrado que la cohesión de grupo ayude a que sus consejos se enfoquen a la medición de resultados a través del establecimiento de parámetros de desempeño. Ambos consejos están comprometidos también con la rigurosidad en el manejo de las finanzas de las empresas. En la empresa "V", diferentes visiones empresariales de los fundadores, el maquillaje que llegó a ocurrir en los resultados de la empresa y la manera poco formal de retirar recursos financieros o decidir inversiones, provocaron desajustes que, a larga afectaron su desempeño y viabilidad. La función de control de su consejo no tuvo un adecuado nivel.

Los hallazgos sugieren que para efectos de la presente investigación, el liderazgo y valores familiares que presentan las empresas "X" e "Y", y la ausencia de ambos en la empresa "V", son factores que influyeron de manera determinante en la formación de la cohesión de grupo de sus consejos.

Respecto a cómo es el debate bajo el cual funcionan y deciden los consejos de administración de las empresas mexicanas y cómo influye en el desempeño de las propias empresas, los estudios de caso de “X” e “Y” muestran cómo el debate en ambas ha sido rico en puntos de vista diferentes, en múltiples alternativas y en cuestionar argumentos, a partir de la apertura y tolerancia. En el caso de la empresa “Y”, la amplia diversidad del consejo, quienes al compartir sus conocimientos, experiencias o perspectivas a través de discusiones y otras formas de interacción, logró establecer una dinámica que favoreció el desarrollo de este componente crítico. No así en la empresa “V”, en donde además, siendo la cohesión grupal existente de nivel medio, era difícil poder promover la existencia del debate, y la falta de confianza entre los fundadores evitaba compartir información relevante y moldear cursos de acción efectivos; ello influyó significativamente el desempeño de las tareas del consejo. Sin debate, se torna difícil evaluar en forma eficiente las actividades de la empresa.

La literatura y el modelo de Levräu y Van den Berghe (2007) proponen que el debate durante el proceso de toma de decisiones será positivo para el desempeño del consejo en sus funciones. Y los hallazgos en los tres estudios de caso confirmaron lo anterior.

Acerca de cómo son las normas de conflicto bajo las cuales funcionan y deciden los consejos de administración de las empresas mexicanas y cómo influye en el desempeño de las propias empresas, se sugiere que mientras las normas del grupo promuevan una alta productividad, los constructos cohesión de grupo y desempeño estarán relacionados positivamente, el grupo será más propenso de aceptar dichas normas, y esta cohesión incrementa la presión para cumplirlas. Los equipos de trabajo se consideran efectivos si tienen bien establecidas estas normas.

El protocolo familiar establecido por la empresa “X” proporciona las normas de conflicto formales, la confianza mutua y el apoyo se incrementaron, y los miembros del grupo cooperaron más entre ellos y aprendieron a tomar sus decisiones a través del consenso, por lo que el grupo incrementó su cohesión. En la empresa “Y”, aceptaron las normas para el funcionamiento del consejo y la presión para cumplir con lo anterior es mayor hacia los miembros de un grupo que presenta cohesión, ya que las dinámicas internas del grupo se

intensifican, y de la misma forma las características del consejo y el debate. Para ambas empresas, sin la cohesión de grupo presente, las normas del grupo difícilmente se hubieran elaborado y habrían sido seguidas por el grupo, y éste tampoco mantendría a sus miembros, como fue el caso de la empresa "V". En dicha empresa, el bajo nivel de cohesión se sugiere influyó para que las normas de grupo nunca se hayan elaborado y los hallazgos sugieren que ni siquiera tácitamente. Por lo que los hallazgos en las tres empresas soportan la relación entre las características del consejo y las normas de conflicto.

Respecto a la eficacia del consejo y el desempeño de la empresa, los hallazgos sugieren que la cohesión de grupo tal vez no sea una condición suficiente, pero sí necesaria para que los consejos puedan ser efectivos. En los tres consejos, la cohesión de grupo es una condición necesaria para la eficacia del consejo, y se sugiere que los constructos cohesión de grupo y desempeño están relacionados. Los hallazgos concuerdan con lo propuesto en el modelo de Levräu y Van den Berghe (2007a) en cuanto a la importancia de la cohesión de grupo para lograr la eficacia del consejo.

Esta misma relación de condición necesaria se considera entre las variables Debate y eficacia del consejo, ya que "el debate es crítico al liberar información relevante y moldear cursos de acción efectivos" (Eisenhardt et al., 1997, p.43). Los hallazgos de la presente investigación sugieren que el debate es un elemento importante para que los consejos de las tres empresas participantes en la presente investigación lleven a cabo sus funciones. Debate que no ocurrió de forma adecuada en el consejo de la empresa "V".

En cuanto a las normas de conflicto, se sugiere que estas normas pueden ayudar o perjudicar la productividad del grupo y que los equipos de trabajo se consideran efectivos si tienen establecidas dichas normas. Por ello se les considera como una condición necesaria para la eficacia del consejo.

Sobre el consenso, debido a la revisión de literatura efectuada sobre éste en la presente investigación, por la importancia que presentó en cada estudio de caso, y a partir del análisis efectuado, se sugiere incluir en el modelo propuesto como coadyuvante de la eficacia del consejo en la realización de sus funciones de control y de estrategia y de su

proceso de toma de decisiones. En esta misma línea, Levrau y Van den Berghe (2007a) sugieren que el proceso de toma de decisiones dentro de los grupos, aun cuando no está contemplado dentro de su modelo, sea investigado en el futuro para determinar su influencia sobre las variables base de la presente investigación, así como en el modelo en general. La modificación de la teoría de la cual se apoya el presente estudio de caso múltiple, es una etapa prevista dentro de este método (Yin, 2003).

Los hallazgos del estudio de caso múltiple presentan la importancia de este elemento para el funcionamiento de los tres consejos. En el caso de la empresa "X", representa para sus miembros más que una herramienta para la toma de decisiones, una institución (Moscovici y Doise, 1994): la forma en la que el grupo tomó sus decisiones influyó en sus satisfacciones y en el apoyo hacia la empresa; este consenso, al ser incluyente, llevó al grupo a altos niveles de compromiso hacia la decisión alcanzada. Asimismo, en la empresa "Y" en algunos momentos fue logrado el consenso en el proceso del consejo consultivo, no así para la empresa "V", en donde éste prácticamente nunca fue alcanzado en el consejo y sobre todo, entre los fundadores. A partir de lo anterior y tomando en cuenta lo propuesto por Yin (2003), respecto a que el método de estudio de caso puede generar proposiciones, se plantea que, un incremento en el nivel del consenso tendrá un impacto positivo en el desempeño del consejo.

En lo que respecta a la eficacia del consejo y desempeño de la empresa, los hallazgos del estudio de caso múltiple sugieren, existe una relación entre un correcto desenvolvimiento del consejo en sus funciones y el desempeño de la empresa, medida ésta por indicadores cuantitativos o tomando relevancia también aquellos cualitativos.

La presente aporta implicaciones prácticas, experiencias y diversas estrategias para que el consejo de administración se convierta en una ventaja competitiva de estas empresas y para las propias familias. Existen limitaciones: los consejos de la presente no están bajo el CMPC. Otras variables (Forbes y Milliken, 1999) podrían afectar (tamaño de la empresa y ciclo de vida, tipo de industria y estilo de liderazgo), como el uso del conocimiento y habilidades de los miembros (nivel educativo). Los modelos como el de Levrau y Van den

Berghe (tipo input-process-output) son criticados por soslayar la dinámica de los sistemas en grupos, para ello se sugieren estudios longitudinales sistémicos.

6. Referencias

Astrachan, J. H., y Zellweger, T. (2008). Performance of Family Firms: a Literature Review and Guidance for Future Research. *ZfKE – Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 56 (1-2), 1-22.

Bettinelli, C. (2011). Boards of directors in family firms: an exploratory study of structure and group process. *Family Business Review*, 24 (2), 151–169.

Cartwright, D., y Zander A., (2001). *Dinámica de grupos: investigación y teoría* (17ª ed.). México D.F.: Trillas.

Charan, R. (2006). *Juntas directivas que contribuyen al resultado: del simple cumplimiento a la ventaja competitiva*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Chatterjee, S., y Harrison, J. S. (2001). Corporate governance. En M. A. Hitt; R.E. Freeman, y J. S. Harrison (Eds.), *Blackwell Handbook of Strategic Management* (543-563). Oxford, Reino Unido: Blackwell.

Chrisman, J., Kellermanns, F. W.; Chan, K. C., y Liano, K. (2010). Intellectual foundations of current research in family business: an identification and review of 25 influential articles. *Family Business Review*, 23, 9-26.

Cruz, C. C., Gomez-Mejía, L. R., y Becerra, M. (2010). Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms. *Academy of Management Journal*, 53, 69-89.

Daily, C. M., McDougall, M. M., Covin, J. G., y Dalton, D. R. (2002). Governance and strategic leadership in entrepreneurial firms. *Journal of Management*, 28, 387–412.

- Demb, A., y Neubauer, F. F. (1992). *The corporate board*. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press.
- Drucker, P. F. (1997). *Gerencia para el Futuro*. (9ª reimpresión). Colombia: Editorial Norma.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., y Bourgeois III, L. J. (1997). Conflict and strategic choice: how top management teams disagree. *California Management Review*, 39 (2), 42-62.
- Forbes, D. P., y Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 24, 489-505.
- Forsyth, D. R. (1999). *Group Dynamics*, (3ª ed.). Belmont CA: Wadsworth Publishing Company.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., y Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: life cycles of the family business*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Gorman, M., y Sahlman, W. (1989). What do venture capitalists do? *Journal of Business Venturing*, 4, 231-248.
- IFC. (2008). *Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares*. Instituto PYME. Consultado el 17 de noviembre de 2009. Disponible en [http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family_Business_Second_Edition_Spanish/\\$FILE/Spanish_Family_Business_Final_2008.pdf/](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family_Business_Second_Edition_Spanish/$FILE/Spanish_Family_Business_Final_2008.pdf/).
- Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), 256-282.
- Johnson, J., Daily, C. M., y Ellstrand, A. E. (1996). Board of directors: a review and research agenda. *Journal of Management*, 22 (3), 409-438.

- Jones, C. D., Makri, M., y Gomez-Mejia, L. R. (2008). Affiliate directors and perceived risk bearing in publicly traded, family-controlled firms. The case of diversification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 1007-1026.
- Judge, W., y Zeithaml, C. (1992). Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process. *Academy of Management Journal*, 35, 766-794.
- Kallifatides, M., y Karlberg P. P. (2012). What makes for a value-creating corporate board? A literature synthesis and suggestions for research. *SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration* No 2012:1 Stockholm School of Economics, Institute for Research Center For Governance And Management Studies.
- Levi, D. (2007). *Group dynamics for teams* (2^a ed.), Thousand Oaks, USA: Sage Publications.
- Levrau A., Van den Berghe L. (2007). *Corporate governance and board effectiveness: beyond formalism*. Vierick Leuven Gent Working Paper Series 2007/3.
- Moscovici, S., y Doise W. (1994). *Conflict and consensus: a general theory of collective decisions*. United Kingdom: Sage Publications.
- Ong, C., y Lee S. (2000). Board functions and firm performance: a review and directions for future research. *Journal of Comparative Management*, 3 (1), 1-13.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., y Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34, 21-37.
- Pettigrew, A. M. (2002). Crosstalk: Andrew Pettigrew on executives and strategy: an interview by Kenneth Starkey. *European Management Journal*, 20 (1), 20-34.

- Pugliese, A., Nicholson, G., y Bezemer, P. (2015). An Observational Analysis of the Impact of Board Dynamics and Directors' Participation on Perceived Board Effectiveness. *British Journal of Management*, 26(1), 1-25. doi:10.1111/1467-8551.12074.
- Selvarajan, T. T.; Ramamoorthy, N., Flood, P. C., *et al.* (2007). The role of human capital philosophy in promoting firm innovativeness and performance: test of a causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 18 (8), 1456-1470.
- Shaw, M. E. (1976). *Group dynamics: the psychology of small group behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Simons, T., Pelled, L., y Smith, K. (1999). Making use of difference: diversity, debate and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42 (6), 662-673.
- Tagiuri, R., Davis, J. A. (1982). *Bivalent attributes of the family firm*. Working paper. Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Van den Berghe, L., y Levrau A. (2004). Evaluating boards of directors: what constitutes a good corporate board? *Corporate Governance: An international Review*, 12 (4), 461-478.
- Weir, C., y Laing, D. (2001). Governance structures, director independence and corporate performance in the UK. *European Business Review*, 13 (2), 86-94.
- Wildenauer, M. (2015). Towards a Team Approach to Understanding Board Effectiveness. *Journal of Business Systems, Governance & Ethics*, 10(1), 37-51.
- Uhlaner, L., Wright, M., y Huse, M. (2007). Private firms and corporate governance: an integrated economic and management perspective. *Small Business Economics*, 29, 225-241.

Yin, R. K. (2003). *Case study research, design and methods*, (3a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Zahra, S. A., y Pearce, J. A. (1989). Board of directors and corporate financial performance: a review and integrate model. *Journal of Management*, 15 (2), 291-334.

Anexo “A”. Códigos teóricos para la cohesión de grupo, empresas “X”, “Y” y “V”.

Códigos Cohesión de grupo (frecuencia por empresa, “X”, “Y” y “V”)	Empresa “X”	Empresa “Y”	Empresa “V”
Hay un alto grado de confianza entre los miembros del consejo de administración. (2,4,2).	“Y entregarle el trabajo final a mi padre, para que él lo revisara junto con mi madre, fundadores de la compañía. Estuvieron completamente de acuerdo y firmaron junto con todos mis hermanos (el protocolo familiar)”.	“Si empezamos mañana con esas gentes, podemos así de donde dejamos, empezar otra vez y la misma confianza, la misma apertura”.	“No las ideas porque no era, no había confianza, “si yo le digo lo que voy a hacer, el otro va a hacer tal cosa para que no suceda o lo va a querer hacer por su cuenta”.
Los consejeros socializan entre ellos fuera de las juntas de consejo (3,7,0).	“Una vez por quincena, cuando menos”.	“Somos gente muy ocupada, no hubo mucha socialización y no es porque no nos caigamos bien”.	
La gestión del consejo de administración es transparente (10,4,1).	“Ahora nos ponemos de acuerdo, todo lo ventilamos a la luz de un protocolo familiar en donde hay una serie de reglas muy claras que todos los miembros del consejo observamos, con el fin de tener una guía muy clara y dirimir algunos tópicos que son álgidos para los miembros del consejo y los compromisos que se van contrayendo en el mismo”.	“Siempre tuve una muy grata sensación de que todo mundo estaba trabajando de forma muy cristalina. Ocasionalmente me reunía con alguno de ellos, nunca leí doble discurso”.	“Un tiempo (ríe) esa administración llevaba puras cosas, buenas preparaban como un show. Conociendo la empresa le dije: “Pos si no la andas vendiendo, la conozco perfectamente”. Eran fabricados números y todo eso en un tiempo. La realidad era otra, nomás para mostrar que él era mejor administrador”.

Miembros de este consejo se respetan entre ellos (16,8,4).	“Ha habido diferencias serias entre nosotros a lo largo del tiempo respecto a las decisiones de los negocios o discrepancias, roces fuertes, decisiones malas que se toman y se tienen que señalar y siempre ha prevalecido muy fuerte la unidad, el afecto, el respeto, la búsqueda del entendimiento, la actitud honesta de decir “si es cierto, sabes que yo la regué, me excedí en llamarte la atención”.	“En base al respeto, respeto a varios profesionalmente, creo que el respeto nos hizo un grupo tan firme, éramos un grupo cordial, alegre, eso nos hizo un grupo sin conocernos, el respeto”.	“Lo que fallo es que nunca se han respetado los niveles jerárquicos, no había el respeto que se requería, Aparte entre ellos mismos siempre había fricciones, no se respetaban. La misma gente se daba cuenta, un asesor que llegaba no se respetaba. Dos o tres semanas y ya molestaba”.
No existen problemas de comunicación y coordinación entre los miembros del consejo de administración (2,1,10).	“Cuidamos mucho nuestros espacios y nuestras áreas a la hora que él tiene que tomar decisiones sobre mi área o yo acerca de la de él, tenemos muy buena comunicación”.	“En la reunión fue buena, hubo 2 o 3 casos donde tuvimos que explicar a lo mejor de más, o nosotros sentíamos que era de más, pero nada fuera de lo normal”.	“Porque era muy difícil trabajar con dos mentes diferentes, porque uno pregunta ¿Qué te dijo? ¡Momento!, no me preguntes nada, porque no te voy a decir. ¿Quieres saber? Pregúntale a él”.
El consejo está bien dotado de información financiera sobre la empresa (1,2,0).	“Creo que han mejorado mucho las reuniones del consejo. Hace algunos años no estaba muy especificado como se manejaban los recursos”.	“Nos mandaba en anticipación los estados financieros antes de la junta y nos preparábamos, tomamos muy en serio el papel”.	
El consejo alcanza sus decisiones de manera unánime (2,0,0).	“Finalmente se toman las decisiones por mayoría y regularmente son unánimes”.		
El consejo de administración se reúne frecuentemente (4,3,1).	“Generalmente procuramos sesionar cada tres meses. Cuando las situaciones están un poco difíciles nos reunimos cuando menos una vez al mes”.	“Empezamos a hacerlo trimestral, después ellos lo cambiaron a bimestral, ellos lo solicitaron y a mí me dio mucho gusto hacerlas así”.	“No había una temporalidad, pudiera ser dos veces a la semana, una vez cada 15 días, dependiendo del estado de ánimo”.
El consejo de administración reúne información de manera efectiva (4,1,0).	“No ha habido algún tema que no hayamos podido resolver por falta de información, los temas que se han planteado tenemos la información y en base a eso emitimos nuestra opinión”.	“Con la limitante de que realmente pues no pedíamos información, sino la que se nos proporcionaba, sobre esa íbamos”.	
Los miembros del consejo de administración demuestran responsabilidad	“Cuando sesionamos puede haber preferencias personales, pero nunca dejamos que éstas se sobrepongan a lo que es	“Si, lo tomamos muy en serio, no era un juego para ninguno de los que estábamos ahí”.	

fiduciaria en su conducta la cultura, naturaleza y la dirección de la compañía”.

(2,9,0).

<p>Los miembros del consejo de administración son leales a la empresa (0,4,0).</p>	<p>“Si tú quieres que yo ayude en la empresa, me voy a poner la camiseta y voy a hacer el papel, ayudar. El fundador genera mucho ese tipo de sentimiento, de lealtad de la gente para con él”.</p>
--	---

Anexo “B”. Extractos de algunos códigos *in vivo* para la cohesión de grupo, empresas “X”, “Y” y “V”, Cd. Juárez, México, 2008

<p>Códigos in vivo Cohesión de grupo (frecuencia por empresa, "X", "Y" y "V")</p>	<p>Empresa “X”</p>	<p>Empresa “Y”</p>	<p>Empresa “V”</p>
<p>Me empezaba a querer faltar al respeto (0,0,2).</p>			<p>“Llegó un momento en que de repente me empezaba a querer faltar el respeto y yo también, llego un momento en que, yo lo respeto pero no tiene porque faltarme el respeto a mí, él me falta y yo también se la devuelvo, no pasa que me corra, y así lo hizo”.</p>
<p>Monitoreo que hacíamos (0,1,0).</p>		<p>“Nos preocupamos de estar viendo la situación del mercado, así como un monitoreo que hacíamos fuera de la junta”.</p>	

<p>No hay una ascendencia del padre (0,0,1).</p>	<p>“No hay una ascendencia porque familiarmente, o sea, uno se fue por un lado y el fundador se fue por el otro y cuando empiezan a hacer este negocio se reencuentran. No hay un camino paralelo de ambos, lo que no sucede con otros, hay un camino paralelo y además, un cuate dando latigazos”.</p>
<p>Tienen visiones diferentes (0,0,2).</p>	<p>“Son dos hermanos donde no hay una buena relación de empresas, no es nada personal entre ellos, tienen visiones diferentes”.</p>
<p>La cultura que mi papá nos puso (15,0,0).</p>	<p>“Siempre hemos sido muy autoexigentes, muy exigentes entre nosotros, nuestras jornadas de trabajo, en los resultados que vamos dando, no, no somos muy complacientes, porque esa es la cultura que mi papá nos puso desde siempre, muy, muy exigente”.</p>
<p>Productivamente hablando no creo que sea la óptima (12,0,0).</p>	<p>“Pudiéramos ser mucho más eficientes, si aplicáramos en manera estricta la administración, si aplicáramos de una mejor forma, más correcta las habilidades que todos tenemos, ser una empresa todavía más exitosa de lo que somos, pero a lo mejor sería a riesgo de resquebrajar una relación que pues yo ya no me veo sin ella, me siento muy realizado con esta relación familiar”.</p>

<p>Ya no estuvimos de acuerdo (0,1,0).</p>	<p>“Entre familiares y no, a todos los movió porque no iba con la visión nueva de la organización, había crecido con esa gente basado en la confianza, pero no necesariamente en capacidad, cuando empezaron los cambios, eran gente que no quería cambiar”.</p>	
<p>El ego (0,1,10).</p>	<p>“Trataba de llamarnos la atención, veía en todos unos prospectos de clientes, se quería vender analítico, de yo tengo la razón, soy el sabelotodo, pero ahí estábamos en igualdad”.</p>	<p>“El ego es lo que causó, el ego empezó a destruir. Nada más de él. Yo pienso de una forma y mi hermano de otra, por querer ser el centro de atención y todo eso”.</p>
<p>Nada mas le daban por su lado (Corifeos) (0,0,2).</p>		<p>“Le llamábamos nosotros corifeo, de que nada mas le daban por su lado, no le cuidaban, ¡no!, simplemente cualquier cosa que hiciera le aplaudían y todo el rollo, en lugar de que lo apoyen o vean de que manera le ahorran, a la gente le valía gorro, gastaban y no buscaban de que manera pudieran hacerle rendir el dinero”.</p>

Anexo “C”. Códigos teóricos para el debate, empresas “X”, “Y” y “V”

Códigos in vivo Cohesión de grupo (frecuencia por empresa, "X", "Y" y "V")	Empresa “X”	Empresa “Y”	Empresa “V”
Las discusiones del asunto vuelven calientes (4,3,3).	“Cuando existe confianza y una buena cohesión, hay temas que despiertan pasión, entendemos eso y cuando esto sucede los abordamos con madurez, entendemos que a lo mejor puede eventualmente calentarse algún miembro del consejo, molestarse respecto a un asunto, pero siempre terminamos de acuerdo, poniendo de lado nuestras diferencias y entendiendo que por el bien de la compañía se tienen que asumir ciertas medidas. No causa mayor problema”.	“Como no teníamos objetivos de que fuéramos socios, o tuviéramos algo de ganar, no era tanto, pero si dejabas en claro que no te parecía, pero no te ibas hasta la yugular de decir ¡No, no, ni madre, es que yo ahí llevo el 80% de perder!”. Ahí si es muy diferente y ellos así lo entendían también, no íbamos a hacer ahí tampoco nuestro sainete”.	“En ocasiones sí, digamos de 10 juntas, 7 eran acaloradas”.
Las juntas del consejo de administración son productivas (5,6,0).	“Tratar de ser más efectivos en cuanto al manejo del tiempo de las reuniones, a veces nos perdemos mucho y desperdiciamos demasiado tiempo en cosas que no tienen que ver con la tarea del consejo”.	“Creo que se va haciendo algo muy ágil y eficaz, uno de ellos decía “¡no, pues si no la pasamos repadre!”. Nunca lo percibí así como que ¡tengo que ir a estas juntas”.	
Las discusiones durante las juntas son constructivas (1,2,1).	“Muchas veces divagamos mucho por la misma relación tan cercana que llevamos, empezamos a tocar un tema, a tocar historias, cosas que no vienen al tema”.	“Se hacían las discusiones muy ricas, creo que todo el mundo, algo que a mí me gusto ¡todo el mundo muy respetuoso!”.	“Si uno propone hacer algo el otro lo cuestionara, o si el otro lo propone el uno hace lo mismo y esto dificulta el acuerdo”.

<p>Consejeros diferentes proponen diferentes acercamientos al asunto (1,2,0).</p>	<p>“Con el derecho de veto que le asiste a mi padre, lo veta, nos pide que reconsideremos, nos pide algún voto de apoyo, lo apoyamos, se revisan las inversiones financieras y nos damos cuenta que había ángulos que no se analizaron con detalle y a la postre se vuelven inversiones muy importantes para el grupo”.</p>	<p>“Llegamos a discutir ahí algunos puntos, había ciertos puntos donde si como que “!entiéndeme que es así”, y él decía “oye, ¿pero porque no es así?”, “!pues es que no se puede!”. No creo que nunca lo hayamos tomado personal, la relación fue excelente”.</p>	
<p>Los miembros del consejo de administración que son consejeros internos son objetivos en sus decisiones (2,0,3).</p>	<p>“Y le mete mucha emotividad y en ocasiones el consejero que se siente relegado, se siente lastimado, vota de una forma muy subjetiva por ese tipo de situaciones, entonces entendimos que teníamos que primero remediar esta situación y nos metimos de lleno a desarrollar el protocolo familiar”.</p>	<p>“Ellos son muy emocionales, yo le decía al fundador “espérate ¡esto no es de emoción, piénsalo!. Te cae mal, pero si hay que hacerlo, hay que hacerlo, te cae bien, igual”.</p>	
<p>Hay un intercambio útil de ideas en las juntas del consejo de administración (3,5,2).</p>	<p>“Todo mundo aporta, nadie se queda con nada, ahí no hay con que no voy a decir, porque si no ¿Qué va a pasar? ¿Qué van a decir?”.</p>	<p>“Libremente expresábamos, eso es lo que me gusto, tenía una libertad de expresar, sin la limitante de que si éramos amigos del fundador o no, todos íbamos en confianza de expresarle, lo que pensábamos objetivamente, nos invitaron a algo y pues a eso vamos”.</p>	<p>“Había ese tipo de intercambio, en ocasiones si pensaba ¿para qué digo? Si me van a decir... pero la mayoría no, sí había intercambio de los asuntos entre todos los asistentes”.</p>
<p>Los consejeros abiertamente evalúan las opiniones de otros miembros (3,2,0).</p>	<p>“Decidimos afiliarnos a una empresa nacional y estábamos muy indecisos por los pros y contras que se veían, lo pusimos a votación por el consejo, se votó por mayoría y resultó que al final era la decisión más acertada, a pesar de que el director de ese momento no estaba de acuerdo”.</p>	<p>“Los consejeros no evaluamos las opiniones de los otros miembros, lo doy por hecho, no pongo en tela de duda la evaluación que ellos hacen”.</p>	

Las opiniones de miembros externos del consejo de administración tienen peso significativo en las decisiones del consejo (5,11,1).	“En su momento nos sirvió bastante y nos orientó bastante en tomar decisiones en otro sentido en la misma compañía, las prioridades estaban muy cambiadas”.	“No creas que porque el era el dueño al final de cuentas decía “ya se acabo el juego señores y yo hago lo que quiera”. El tiempo que estuvimos trabajando con él, la verdad es que se lo tomó muy en serio y tomó las sugerencias muy en serio”.	“Lo primero que hice con ellos fue lo siguiente, porque todo mundo daba órdenes, así que les digo “mira, vamos a hacer una cosa, tú manejas esto y tú das las instrucciones en este otro negocio ¡y claro, te juntas y reportas!, y se ponen de acuerdo”, ¡y lo logramos!.
Los puntos de vista divergentes durante las juntas son tolerados (4,11,2).	“Procuramos discutir a fondo, darle todo el tiempo necesario y que nos presente toda la información para tomar una decisión en un sentido y otro, pero hay muchas decisiones que las tomamos de manera dividida y aún así existe el respeto y el entendimiento para asumirlas y disciplinarse”.		“El fundador era muy raro que tratara así, mejor ellos discutían y uno se salía, o sea, se iba y se quedaba nada mas uno en la junta”.
Cuando se discute un asunto, los consejeros dejan en claro sus desacuerdos ante el resto del consejo (5,2,1).	“A la hora en que llegamos a este acuerdo, fue muy balanceado, los cinco hablamos, mencionamos con que estábamos de acuerdo, con que estábamos en desacuerdo y verdaderamente fue rápido como estuvimos de acuerdo”.		Los desacuerdos sí, expresándose abiertamente”.

Anexo “D”. Códigos *in vivo* para el debate, empresas “X”, “Y” y “V”

Códigos in vivo Debate (frecuencia por empresa, “X”, “Y” y “V”)	Empresa “X”	Empresa “Y”	Empresa “V”
Si la empresa crece como pensamos, va a ser muy necesario (8,0,0).	“Algún tipo de retroalimentación externa, a veces hay ciertas cosas que aunque uno esta muy inmerso en la compañía y se da cuenta de situaciones que se dan dentro y fuera de la misma, hay muchas situaciones que no alcanza a visualizar”.		

Nos vamos a la universidad (1,0,0).	"Nos vamos a la universidad a educarnos, nos educamos y nos integramos en la compañía, todos traemos distintos antecedentes educacionales".	
Incapacidad de manejar un negocio (0,0,8).		"Nomás veía lana y yo le decía al fundador "nomás su hermano ve lana y aguas", porque se iba, la iba a invertir o le iba a ver que le hacía o hasta él mismo la sacaba".
No necesariamente todos en una misma línea de negocio (0,6,0).		"Yo no lo conocía y me decía "¿Por qué yo?, "bueno, porque tienes un negocio multipunto que no es de mi ramo, has manejado un esquema de innovación". ¿Cuál es el perfil que yo buscaba? Gente que fuera innovadora, no necesariamente todos en una misma línea de negocio, sino en diferentes".
Siempre hay el cuentas alegres, siempre hay el negativo (1,2,0).	"Ha tenido mucho que ver las épocas de la economía, nos ha hecho que le hagamos más caso a las opiniones, siempre hay el cuentas alegres, el negativo, el pesimista y según la situación económica porque la que ha pasado la empresa es al que se le va haciendo caso, más o menos así ha sido".	"Aporta muy buenas ideas, son gente que viene de ámbitos diferentes y ven las cosas desde puntos de vista distintos, el pragmático, el cerebral, el vendedor, el de recursos humanos, son puntos que valen la pena escuchar".
Ese es un problema también, su personalidad (0,0,10).		"Lo que sí sucede es que la emotividad se sobreponía al raciocinio en ambas partes, o sea, ellos dicen "esa es mi personalidad, así soy yo". Y les decía "bueno, pero es que eso no lo tienes que poner por encima del negocio, ponlo por abajo, sigue siendo tu". Los dos son muy trabajadores".

Personalidades del consejo (0,13,0).	“Éramos muy diferentes todos, yo era muy agresivo y demandante, había gente muy tranquila que hacía puntos de vista muy sabios”.
Yo recorrí afortunadamente muchos puestos (9,0,0).	“Pase por todos esos puestos, si me puedo jactar de que conozco a la empresa de la “A” a la “Z”, probablemente en puestos administrativos no”.
Son gente con mucha más experiencia (0,5,0).	“Habíamos un par de personas que a lo mejor no teníamos tanta experiencia, ellos son gente con muchas más experiencia, había una buena mezcla”.
Batallaban mucho para manejar esos conceptos (0,0,3).	“Los únicos cursos que tomaron y si se capacitaban mucho era en lo que era producción, pero no en gestión, dirección, control. Batallaban mucho para manejar esos conceptos”.
Poca apertura de las personas, para que no se tome personal (0,0,3).	“Apertura de las personas, para lo que se diga o se trate en el consejo no se tome personal, si hubiera existido esto hubiera funcionado mejor”.
¿Y de que nos va a servir? Mas que para sacarnos lana (0,0,3).	“Nos llevaban asesores. Llegaba un momento en que les molestaba hasta a ellos mismos, en lugar de ver el seguimiento para sacar la empresa adelante. “!Ay, este ya esta otra vez, ni sabe lo que está haciendo! ¿De qué nos va a servir? Mas que para sacarnos lana”. Asesor tras asesor que llegaba, igual”.

Anexo “E”. Códigos teóricos para normas de conflicto, empresas “X”, “Y” y “V”, Cd. Juárez, México, 2008

Códigos in vivo Normas de conflicto (frecuencia por empresa, "X", "Y" y "V")	Empresa “X”	Empresa “Y”	Empresa “V”
Los consejeros tratan de evadir los desacuerdos a toda cosa (1,0,0).	“No, con nada, suelta todo (el consejero), ahorita mismo estábamos nada mas tres hermanos y traíamos una diferencia de opinión de cómo íbamos a manejar un asunto, obviamente hay intereses, puntos de vista y al final de cuentas, éramos la opción de dos contra la opción de uno”.	-	-
Los desacuerdos son manejados abiertamente en el consejo (2,5,0).	“A quien no presentó toda la información se le hace ver de que estamos inconformes y que esperamos que la presente la próxima vez, y en la minuta de la junta se especifican los resultados que se esperan y para cuando”.	“La mitad de los consejeros es gente muy respetuosa e introvertida, ellos a lo mejor se guardaban, pero yo y otros dejábamos muy en claro que no estábamos de acuerdo”.	
Diferencias de opinión son aceptadas en el consejo (2,1,2).	“Finalmente surgió una votación, quedamos tres a dos en la votación porque decíamos “vamos y vamos y vamos”, y normalmente le damos, cuando no llegamos a un consenso o lo posponemos (la decisión para después) y en esta ocasión nos tomó meses y no llegábamos a un consenso, hasta que determinamos ponerlo a votación”.	“Cada quien tiene su propio punto de vista, yo no trataba de levantar el grupo en una idea mía para decir ¿Verdad que está mal?, creo que de eso se trata, ¿no?”.	“La mayoría de las juntas no eran para la gran toma de decisiones, por ejemplo, “vamos a remodelar las tiendas”, enseñaban el diseño y todo el rollo, pero no había el “¿Qué opinan?, ¿Estan de acuerdo?, ¿Les parece? Se decía lo que ya se iba a efectuar, nada de “Vamos a ver puntos de vista, que opinan, hacia donde vamos”.

El conflicto es manejado de manera abierta en el consejo (0,2,0).

“Un cuate que era un poquito conflictivo, llegamos a tener una discusión, el creía que estaba bien, pero cuando empieza a cuestionar por cuestionar, bueno, “¿Qué propones?”, “no, no, no tengo ninguna propuesta, pero no estoy de acuerdo”, ¡no se vale!”.

Anexo “F”. Códigos teóricos para la eficacia del consejo, empresas “X”, “Y” y “V”

Cohesión de grupo y debate en su influencia sobre la eficacia del consejo	Tareas del consejo	Empresa “X”	Empresa “Y”	Empresa “V”
Cohesión de grupo en su influencia sobre la eficacia del consejo en sus funciones de control.	Monitorear y evaluar el desempeño de la empresa.	<p>“Realmente han mejorado mucho las reuniones de consejo. Hace algunos años no estaba muy especificado como se manejaban los recursos. Había muchos recursos que se destinaban y no se marcaban bien, no se definía bien que era específicamente”.</p> <p>Tenemos metas e indicadores muy específicos para saber si el miembro del consejo, cuando esta participando activamente dentro de la compañía, desempeña adecuadamente o no su rol, su función y cuando no es así, pues inmediatamente se le llama a cuentas”.</p>	Oye espérate, no nos vamos a esperar 3 meses para ver esto... ¿Por qué no nos invitas un desayuno y nos vemos en 20 días?... ¡Porque esto urge!”.	“Un tiempo esa administración llevaba puras cosas buenas, como preparaban así como un show. Conociendo la empresa, le dije: Pos si no la andas vendiendo, la conozco perfectamente. O sea, eran números fabricados y todo eso en un tiempo”.

<p>Articular los objetivos de los accionistas y enfocar la atención de ejecutivos claves sobre el desempeño de la empresa.</p>	<p>“El proceso es mucho más sencillo porque no hay una situación tipo anímica en nuestras decisiones, o sea, no están metidas otras cosas cuando estamos tratando temas muy concretos de la compañía y eso (el protocolo familiar) nos ha ayudado enormemente, la operación no se vuelve complicada”.</p>	<p>“Sí tuvo valor agregado, uno de ellos fue en la rigurosidad de los estados financieros, ya no son para la empresa solamente, sino que se prepararon para que los pudiera ver un tercero”.</p>	<p>“En este caso son dos hermanos donde no hay una buena relación de empresas, o sea, no es nada personal entre ellos, sino que tienen visiones diferentes, la relación empresarial entre ellos dos es opuesta”.</p>
<p>Ratificar y monitorear decisiones importantes.</p>	<p>“Pues en dado momento lo que era molestia, a lo mejor frustración, se caía, se frustraba ¿no? ¿Cómo es posible de viendo todo lo que a lo mejor no sabía, el hermano tomaba la decisión sin conocer la consecuencia para la empresa?.</p>		
<p>Reducir costos de agencia.</p>	<p>“El proceso es mucho más sencillo porque no hay una situación tipo anímica en nuestras decisiones, o sea, no están metidas otras cosas cuando estamos tratando temas muy concretos de la compañía y eso (el protocolo familiar) nos ha ayudado enormemente, la operación no se vuelve complicada”.</p>	<p>“El hermano se rodeaba de gente, les llamábamos “corifeo”, le daban por su lado, no le cuidaban ¡no!, cualquier cosa que hiciera la aplaudían, alimentaban el ego, por eso les llamábamos así. Y en la junta, en lugar de que lo apoyen o vean de qué manera le ahorran, a la gente le valía gorro, gastaban y no trataban de buscar de que manera hacerle rendir el dinero”.</p>	

<p>Cohesión de grupo en su influencia sobre la eficacia del consejo en sus funciones de estrategia.</p>	<p>Examinar el ambiente interno y externo de la empresa.</p>	<p>“Pudiéramos ser mucho más eficiente si aplicáramos en manera estricta la administración y ser una empresa todavía más exitosa de lo somos, pero sería a riesgo de resquebrajar una relación familiar. No es lo mejor en teoría para la empresa el hecho de que trabajemos tan armoniosamente como hermanos, pero es un extra que no lo cambiaría por el doble del rendimiento económico”.</p>		
	<p>Guiar a la alta dirección a alcanzar la misión y objetivos de la empresa.</p>	<p>“Nos dimos cuenta que había muchas cosas que teníamos que estar cuidando como empresarios, fue mucho más sensata la opinión de los que participamos en el protocolo familiar, cedimos con gusto las partes que eran importantes para los demás y para cada uno, nos pusimos de acuerdo sobre 25 años de trabajo, no tuvimos grandes diferencias, dificultades”.</p>	<p>“Diferíamos en lo personal, y creo comparto la idea con varios, de una operación en Estados Unidos, costosa, no era rentable y fuimos muy directos en ese sentido. Al final dejó de existir. Fue uno de los objetivos fuertes que se lograron como consejo”.</p>	<p>“El hermano se rodeaba de gente, les llamábamos “corifeo”. Le daban por su lado, no le cuidaban ¡no!, cualquier cosa que hiciera le aplaudían, alimentaban el ego, por eso les llamábamos así. Y en la junta, en lugar de que lo apoyen o vean de qué manera le ahorran. A la gente le valía gorro, gastaban y no trataban de buscar de que manera hacerle rendir el dinero”.</p>
	<p>Participación e implementación de estrategias.</p>	<p>“Creo que deberíamos hacer más esfuerzo de estrategia, no hacemos lo suficiente. Aunque definimos cosas muy importantes para nuestro futuro con la implantación del protocolo familiar”.</p>	<p>“En particular una decisión acerca de la adquisición de un competidor de Chihuahua capital, ha sido todo un éxito, en otra, la inversión en equipo de automatización de almacén, inversión muy importante en su momento, también fue todo un éxito”.</p>	

<p>Asegurar recursos valiosos.</p>		<p>“Tomando decisiones estratégicas muy arrebatadas, por ejemplo, el anuncio del restaurante, compramos uno de esos de un cuarto de millón de dólares”.</p> <p>“Es que tú no tienes que estar aquí adentro para nada, quedamos que seis meses fuera y seis meses no te pares aquí para nada”. Y el fundador se fue”.</p>
<p>Debate en su influencia sobre la eficacia del consejo en sus funciones de control.</p>	<p>Ratificar y monitorear decisiones importantes.</p>	<p>“Hay muchas veces puntos de vista divergentes y hay decisiones que son muy trascendentes para la compañía, y tiene que estar dado por consenso y procuramos discutir a fondo; darle todo el tiempo necesario y que se nos presente toda la información para tomar una decisión”.</p>
<p>Monitorear y evaluar el desempeño de la empresa.</p>		<p>“Algunas sucursales que no cerramos en su momento que a lo mejor las cerramos después, queríamos más resultados y nosotros echándole ganas, y nos decían ellos “ya vimos, ahí está casi garantizado que no va a funcionar”.</p>

<p>Debate en su influencia sobre la eficacia del consejo en sus funciones de estrategia.</p>	<p>Participación e implementación de estrategias.</p>	<p>“Inversiones del grupo en las cuales el consejo ha tomado la decisión y determinado no participar y con el derecho de veto que le asiste a mi padre, nos pide que reconsideremos, lo apoyamos, se revisan las inversiones financieras y nos damos cuenta que había ángulos que no se analizaron con detalle del negocio, y a la postre se vuelven inversiones muy importantes”.</p>	<p>“Paramos la expansión de una bodega. Me llamaba mucho la atención como tomaba en cuenta las opiniones del consejo. Analizamos números, el mercado y la economía, y el fundador dio marcha atrás a un proyecto que venía analizando de bastante tiempo”.</p>
	<p>Ambiente externo.</p>	<p>“Gente que se agrega al consejo por temporadas, asesores financieros, jurídicos, técnicos”.</p>	
	<p>Proveer de consejo a la organización y al director general.</p>		<p>“Llegado un momento en que el consultor ya les molestaba hasta a ellos mismos”.</p>

CAPITULO 6. DE LA SENSIBILIDAD SOCIAL A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. CASO: SOCIEDAD JOYERÍA CARIBE

Netty Consuelo Huertas, Yuneris Muñoz Cardona



1. Resumen

El objetivo de este documento es presentar el estudio de un caso, de la Joyería Caribe, una empresa colombiana que se incorporó a ComprometeRSE, programa cuyo propósito era contribuir al crecimiento sostenible de las Pymes colombianas fortaleciendo sus prácticas en Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Esta vinculación trajo consigo diversos cambios que representaron la entrada a nuevas líneas de negocio. Para la realización de este trabajo, además de recabar información en fuentes secundarias, se realizaron entrevistas en profundidad a diferentes agentes implicados en distintos momentos del tiempo – inicialmente en el 2011 y posteriormente en el 2017, para realizar una evaluación posterior al funcionamiento del programa-. Los principales hallazgos del trabajo indican que la organización inició con la capacitación en el arte de la joyería, para reducir la falta de oportunidades de personas en condición de discapacidad, posteriormente ello se tradujo en tener personas mejor preparadas para su organización, y como resultado de ello se creó un instituto privado de formación: la Fundación Escuela Joyería Caribe (FEJOCAR), lugar en el que estudian becados personas en condición de vulnerabilidad y ahora se lanzó el programa de formación *Ser Caribe Paga*, para familiares de los empleados. En conclusión, este caso pone en evidencia que las actividades de RSE han abierto nuevas líneas de negocios a través de FEJOCAR y del Tour de la Esmeralda, en el que los turistas comparten con los aprendices de la Escuela, quienes les enseñan cómo trabajan con las joyas, representando unas ganancias de largo plazo para la Joyería.

2. Introducción

Las empresas de nuestra región, la mayoría de ellas micro, pequeñas y medianas empresas han tenido que enfrentarse a la competencia internacional, lo que ha significado una lucha no

sólo por sobrevivir, sino por adaptarse a una competencia global que impone enormes retos. Estos desafíos se hacen mayores, al afrontar también una demanda social por el crecimiento basado en los pilares de la sustentabilidad. Todo ello exige a los empresarios cada vez mayor compromiso y responsabilidad social con todos los *stakeholders* de su organización, por tal razón deben repensar su modelo de negocios, en el cual se generen alternativas para crecer sus organizaciones, al tiempo que producen beneficios sociales.

Así, las Mipymes en el día a día no sólo se deben enfrentar al desempeño operacional para atender su mercado, sino también pensar en forma creativa cómo atender las exigencias del mundo actual, en la que cobran importancia los Objetivos de Desarrollo Sostenible y con ello, las necesidades sociales (PNUD, s.f.). Precisamente es por esta razón que este documento trae a colación el caso de estudio de una Pyme colombiana, la Sociedad Joyería Caribe, que lleva en el mercado casi 30 años, y pone de manifiesto que el comprometerse con programas de responsabilidad social con personas en condición de discapacidad ha transformado su negocio, y le ha dado la oportunidad de ingresar a nuevas líneas de trabajo, atendiendo a nuevos segmentos de mercado y por ende, generando mayores ingresos y crecimiento de la organización. En tal sentido queda la pregunta: ¿fue pertinente para la empresa comprometerse con la implementación de este programa de RSE?

Para abordar el estudio de este caso, se realizaron entrevistas en profundidad con diversos actores de la empresa y en diferentes momentos del tiempo. Así mismo se recolectó evidencia con fuentes secundarias y mediante el proceso de observación. El documento que se presenta ha sido estructurado de tal forma que el lector inicialmente se contextualice sobre el territorio colombiano en cuanto a las leyes y programas que se han utilizado para el fomento del desarrollo de las Mipymes, así como de algunos lugares que son nombrados en el caso de estudio. Posteriormente se brinda información sobre el programa ComprometeRSE, el cual operó a nivel nacional y al que se vinculó la empresa objeto de estudio. Finalmente se encuentra parte de la historia reciente de la organización, estableciendo cómo se incorporó al programa de RSE propuesto por el gobierno nacional; cómo esa decisión ha traído consigo

nuevas líneas de negocio y crecimiento organizacional, y cuáles son los retos a los que se enfrenta.

3. Metodología

Este documento ha sido el resultado de investigación, cuya base metodológica se enmarca en la fenomenología, cuyo propósito es alcanzar el conocimiento basándose en la percepción del evento de estudio. En tal sentido, las investigadoras han explorado la información otorgada por los entrevistados, libre de interpretación de conceptos, preconceptos o precogniciones a fin de que ésta fuera descrita tal como fue manifiesta. (Hurtado de Barrera, 2010). Así se ha obtenido un *estudio de caso* que tiene como característica el abordaje de forma intensiva de una unidad de análisis, que para este caso es una organización empresarial, cuya información ha sido de tipo cualitativo.

Este estudio de caso sobre la Sociedad Joyería Caribe es un ejemplo de investigación cualitativa, cuya primera información se empezó a recabar en el año 2011, momento en el cual, por un lado, se construyó la historiografía de uno de los empresarios fundadores y por otro, se construyó un caso sobre Responsabilidad Social Empresarial en esta organización. Para los dos trabajos el método de recolección de información fue el de entrevistas tanto a socios como a empleados. Posteriormente, con el fin de presentar este caso al Congreso Internacional sobre Emprendimiento y MiPyme, se solicitó otra entrevista para actualizar la información sobre los principales sucesos en los últimos 5 años y para realizar una evaluación de los resultados del programa ComprometeRSE.

4. De la obligación social a la responsabilidad social

El concepto de responsabilidad social ha sido definido de diversas formas y aun no existe un consenso al respecto. Davidson y Griffin (2000) citado por (Abreu & Badii, 2007) definen a la RSE “Un grupo de obligaciones que una organización tiene para proteger y promover a la sociedad en la cual funciona”. Esta concepción relaciona la responsabilidad social con la *obligación social* o compromiso de la empresa con acciones sociales, producto de su

obligación de satisfacer ciertas responsabilidades económicas y legales. En tal sentido la empresa hace lo que está obligada a hacer y nada más, por tanto la única responsabilidad social de la administración es maximizar las utilidades (Robbins & Coulter, 2010). Milton Friedman, representante más conocido de esta doctrina, afirma que la principal responsabilidad de las empresas es maximizar las utilidades del accionista, en consecuencia, los administradores deben buscar las opciones que produzcan más dinero, promoviendo así la utilización más eficiente y eficaz de los recursos individuales, organizacionales, sociales y ambientales (Amarú, 2009).

Por su parte Schermerhorn (2002, p. 157) citado por (Abreu & Badii, 2007) define la RSE como “la obligación de la organización para actuar en formas que sirven al interés propio y al interés de muchos stakeholders externos”, esta noción descubre una visión en la cual la responsabilidad social de los gerentes va más allá de sólo conseguir utilidades, para incluir protección y mejorar el bienestar de la sociedad. Algunas acciones sociales que ejecutan las empresas se consideran más como *sensibilidad social* que de responsabilidad social, aunque tales acciones sean buenas para la sociedad. *Sensibilidad social* implica que la organización acomete acciones sociales en respuesta a ciertas necesidades populares. Los gerentes de estas compañías se guían por normas y valores sociales y toman decisiones prácticas, orientadas al mercado, relacionadas con sus acciones, de esta forma, los gerentes “responden” a lo que piensan que son necesidades sociales importantes (Robbins & Coulter, 2010). Mientras que las organizaciones que adoptan un enfoque de contribución social y son proactivas en su afán por promover el bien social, son empresas responsables socialmente. La *responsabilidad social* es la intención de una empresa, más allá de sus obligaciones económicas y legales, para lograr objetivos de largo plazo que son buenos para la sociedad. Esto implica que la responsabilidad social está incluyendo dentro de sus grupos de interés al medio ambiente, pues ya existe la conciencia de que el ambiente involucra al comportamiento de cada persona y cada institución. Por tanto, los administradores deben tener presente en sus decisiones empresariales los preceptos del desarrollo humano sustentable, de tal forma que se satisfaga las necesidades de las generaciones presentes, pero sin comprometer las

posibilidades para atender las necesidades de las futuras generaciones. Así las cosas, esta concepción trasciende la preservación de la naturaleza encerrando una visión sistémica de los recursos que la sociedad utiliza, incluyendo la cultura y la democracia (Amarú, 2009).

En Colombia, el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE), establece que la Responsabilidad Social es la “forma de gestionar una organización mediante la interacción y relación armónica con sus diferentes grupos de interés dando respuesta a sus expectativas financieras, sociales y ambientales de manera que se contribuya al desarrollo sostenible y a la creación de valor en todo el sistema” (CCRE). De tal forma que las empresas son socialmente responsables cuando sus acciones -en el ejercicio de su gestión empresarial- se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas tanto de sus miembros, como de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno.

En conclusión, el concepto de RSE se conecta con una perspectiva sistémica de la sociedad y el ambiente, en la cual se comprende que el crecimiento de las organizaciones se conecta con el desarrollo humano de forma sustentable, de esta forma se asocia no solo con la calidad de vida de los grupos de interés (accionistas, empleados, proveedores, clientes) y el respeto por las obligaciones de ley impuestas por el gobierno, sino también, es un compromiso por el bienestar de la sociedad (presente y futura) y sus demandas sociales, lo que conlleva a un encargo más profundo y exigente.

5. La empresa familiar

Las pequeñas empresas tienen un gran impacto en el desarrollo de los países; para Colombia, **el 94,7% de las empresas registradas son microempresas y 4,9% pequeñas y medianas, ellas** se han convertido en protagonistas de primera importancia gracias a su impacto en varios indicadores macroeconómicos. De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, las Mipymes generan alrededor de 67% del empleo y aportan 28% del Producto Interno Bruto (PIB) (Dinero, 2016).

En virtud de dicha importancia, los gobiernos en muchos países están incluyendo dentro de sus agendas este tipo de empresas. En Colombia, en el año 2000 se promulgó la Ley Mipyme (Ley 590), la cual fue modificada por la Ley 905 de 2004, cuyo objetivo es “estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas” (Congreso de la República, 2004). “Esta ley establece una infraestructura de apoyo a la Mipyme, y para tal efecto contempla 5 ámbitos de acción: entorno institucional; acceso a los mercados de bienes y servicios; desarrollo tecnológico y formación del capital humano; acceso a mercados financieros y estímulos tributarios a la creación de empresas” (Huertas, 2008).

La Ley 590 del 2000, en su artículo 2, entiende por MIPYMES (micro, pequeña y mediana empresa – incluida la empresa familiar –), toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, establecidas en el área rural o urbana, que responda conjuntamente a los siguientes parámetros (Congreso de la República de Colombia, 2000):

Tabla 1. Clasificación de empresas según su tamaño

	Número de trabajadores	Activos totales
Microempresa	Menor o igual a 10	Menor a 500 SMMLV*, excluida la vivienda
Pequeña empresa	Entre 11 y 50	Entre 501 y 5000 SMMLV
Mediana empresa	Entre 51 y 200	De 100.000 a 610.000 UVT**

Fuente: (Bancoldex, 2017)

* Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes. SMMLV 2017: \$820.857 COP (US\$270)

** Unidades de Valor Tributario: \$31.859 COP (US\$10,5)

La Ley también establece que “para la clasificación de aquellas micro, pequeñas y medianas empresas, MIPYMES, que presenten combinación de parámetros de planta de personal y activos totales diferentes a los indicados, el factor determinante para dicho efecto, será el de activos totales” (Congreso de la República de Colombia, 2000).

Dentro de los principales programas que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo adelanta para fortalecer a estas empresas se pueden mencionar el Fondo de Modernización e Innovación cuyo propósito es apoyar en temas de productividad y alistamiento para el mercado internacional a las Mipymes, entregando recursos de cofinanciación no reembolsables para adecuaciones de producto, certificaciones, mejora de infraestructura, actualización de tecnología, entre otros. Además de ello se encuentra la Política de Formalización Empresarial, encaminada a reducir la informalidad en el país (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2017).

De igual manera, existen diversos programas para la financiación de proyectos empresariales, los cuales varían según las necesidades y características de la organización. Ejemplos de ello, están las líneas de crédito de Bancoldex, a través de intermediarios financieros para financiar a Pymes exportadoras, bien sea ofreciéndoles actividades de promoción, o capital de trabajo, inversión en activos fijos y diferidos, leasing, creación, adquisición y capitalización de empresas, entre otras modalidades (Portafolio, 2016). Otra alternativa de financiamiento para nuevos emprendimientos es a través del Fondo Emprender del SENA, que financia proyectos empresariales “en cualquier sector económico, que provengan o sean desarrolladas por aprendices, egresados, practicantes universitarios, profesionales con pregrado o que se encuentren cursando especialización, maestría y/o doctorado, así como egresados de estos programas, que hayan culminado y obtenido el título dentro de los últimos 60 meses y cuya formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones reconocidas por el estado” (SENA, 2017).

Así mismo existen diversos programas de asesoría, capacitación y consultoría a los empresarios, especialmente en las instituciones universitarias, así como a través de programas como Innpulsa, Jóvenes Emprendedores y los Consejos Regionales de Apoyo a las Pymes del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. También las Cámaras de Comercio se encargan de esta labor.

6. Contexto geográfico de desarrollo del caso.

El caso empresarial del que se hará alusión en las siguientes secciones se desarrolla en Colombia, país que se encuentra ubicado al noroeste de América del Sur y cuya ciudad capital es Bogotá. Territorialmente Colombia está dividida en 32 departamentos los cuales se agrupan en seis regiones, Amazonía, Andina, Caribe, Insular, Orinoquía y Pacífica (Tierra Colombiana, 2017). Los hechos registrados en el caso se llevan a cabo en su mayoría en la región Caribe, específicamente en 3 ciudades del territorio, Montería, Barranquilla y Cartagena, y en menor proporción en la región Andina, en la ciudad de Bucaramanga. El Caribe es una región tropical de temperaturas alrededor de los 30°, comprende las llanuras costeras del Caribe colombiano y las zonas montañosas de los Montes de María y la Sierra Nevada de Santa Marta. Por su parte la región Andina cuenta con una gran variedad climática, debido a que tiene zonas cercanas al nivel del mar hasta montañas de más de 5000 metros. La región está conformada además por la cordillera de los Andes (Colombia.com, 2017).

Bucaramanga es ciudad capital del departamento de Santander, se encuentra ubicada al nororiente del país sobre la Cordillera Oriental. Su economía está representada por los sectores comercio, servicios e industria, destacándose especialmente la industria del calzado. En 2015 la ciudad fue declarada por el Banco Mundial en su estudio de “Ciudades competitivas para estudios y crecimientos” como la ciudad más próspera de América Latina y ejemplo para el mundo (Universitaria de Investigación y Desarrollo, 2017).

En relación a la región Caribe, una de las ciudades que se destaca es Montería, la cual es capital del departamento de Córdoba y está ubicada al noroccidente del país, por encontrarse a orillas del río Sinú es conocida como “La perla del Sinú”. Su economía está representada por la ganadería y la agroindustria (Alcaldía de Montería, 2017). Seguidamente se encuentra la ciudad de Barranquilla, capital del departamento del Atlántico, se localiza al norte del país sobre la ribera occidental del río Magdalena a pocos kilómetros de su desembocadura en el mar Caribe. Es puerto aéreo, marítimo, fluvial y de comunicaciones (Alcaldía de Barranquilla, 2017).

Finalmente, pero no menos importante se destaca Cartagena de Indias, capital del departamento de Bolívar, localizada al norte del país, también a orillas del mar Caribe. Desde su fundación en el siglo XVI hasta nuestros días, Cartagena ha sido uno de los puertos más importantes de América Latina. Su economía es muy diversa y se representa por sectores como el comercio, la industria, la logística para el comercio internacional y de manera muy importante el turismo.

7. ComprometeRSE: programa para el fortalecimiento de la Responsabilidad Social Empresarial

En el año 2005, en Colombia se pone en marcha el programa ComprometeRSE, cuyo objetivo fue contribuir al crecimiento sostenible de las Pymes colombianas, al tiempo que se fortalecían en sus prácticas en Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Este programa fue financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) como administrador de los recursos del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), operacionalizado a nivel nacional por la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras) y a nivel departamental por las respectivas Cámaras de Comercio. El programa aborda la responsabilidad social en seis ejes: i) gobierno corporativo, ii) proveedores, iii) comunidad, iv) empleados, v) medio ambiente y vi) bienes y servicios, para lo cual dejan en claro lo que es importante para el programa:

En particular Responsabilidad Social Empresarial no es solamente la filantropía, es decir, la práctica de hacer donaciones a programas sociales o comunitarios, o de sostener o llevar adelante iniciativas sociales. Por un lado, la filantropía tan sólo es una dimensión de la ‘responsabilidad social’, aquella que tiene que ver con la relación entre la empresa y la comunidad. Entonces, puede producir el equívoco de que todo lo que hay que hacer es emprender un programa “social”, olvidando las otras dimensiones en las que la empresa es responsable, y que no se pueden omitir, como son la relación de la empresa con sus dueños o accionistas, con sus trabajadores, con la naturaleza, con sus usuarios o consumidores, con

sus proveedores y distribuidores (Memorias del Programa ComprometeRSE Convenio BID-CONFECÁMARAS, 2017).

En tal sentido, es esencial para el programa la voluntad de la alta dirección de la empresa para desarrollar prácticas de RSE y que se identifiquen los procesos que se desarrollarán en los seis ejes que cobija ComprometeRSE.

Este programa se llevó a cabo en 15 ciudades del país, impactando a 426 empresas en un periodo de duración de más de 4 años. Dentro de las ciudades que se beneficiaron se encuentra Cartagena, desde allí su Cámara de Comercio trabajó con 35 empresas de diferentes sectores para que desarrollaran modelos de negocio socialmente responsables que les permitieran el despliegue de ventajas competitivas que generen valor económico, social y ambiental. La Sociedad Joyería Caribe fue una de las empresas participantes en Cartagena; precisamente sus prácticas en RSE son el objeto de estudio de este documento.

8. Sociedad Joyería Caribe

8.1 Reseña histórica de la Sociedad Joyería Caribe

La Sociedad Joyería Caribe es una empresa de carácter privado, cuyos orígenes se remontan a inicios de los años ochenta, época en la que tres hermanos, Luis Eduardo Díaz Alfaro, Alfredo Díaz Alfaro y Ricardo Díaz Alfaro, aprovechando que vivían en tres ciudades diferentes del norte de Colombia inician un negocio de distribución y comercialización de ropa y calzado. Luis Eduardo residía en la ciudad de Bucaramanga, en la cual adelantaba estudios en Ingeniería Civil y en la que también abrió un pequeño almacén donde vendía ropa y calzado. Por su parte, sus hermanos Alfredo y Ricardo vivían en Cartagena y Montería, respectivamente. Alfredo estudiaba Economía y prestaba sus servicios como guía turístico a los pasajeros que arribaban a la ciudad por medio de cruceros, a quienes les gustaba visitar las joyerías cartageneras para realizar sus compras, este trabajo era realizado por él sin mayor inconveniente puesto que poseía formación en el área y dominio del idioma inglés, idioma que también manejaba su hermano Luis Eduardo. Por su parte, Ricardo estudiaba

Veterinaria en Montería. El hecho de que cada uno de los hermanos residiera en ciudades distintas fue aprovechado por Luis Eduardo, ya que desde su lugar de residencia enviaba mercancía a sus hermanos para que fuera vendida por ellos. De esta forma trabajaron durante varios meses y se expandieron hacia otras zonas del país (Puello & Huertas, 2011).

Los hermanos Díaz no se limitaron a vender un único producto, sino que probaron con varios hasta encontrar la combinación de aquellos que les generaran mayor utilidad. Algún día de 1.981, Ricardo y Alfredo enviaron una orden de compra de calzado a Luis Eduardo, quien decidió cambiarla, en lugar de acatar el pedido, utilizó el dinero para comprar joyas, - aprovechando que en este departamento existe producción aurífera -, las cuales al llegar a Cartagena no tuvieron aceptación y tuvieron que ser enviadas a Montería, ciudad en la que se vendieron rápidamente. Con el dinero obtenido de la venta de las joyas se compraron los zapatos del pedido anterior y el excedente fue invertido en oro, que posteriormente se vendía en Cartagena, Montería y Barranquilla. La comercialización de oro dio sus frutos por un año aproximadamente, pero en 1982 se empezaron a presentar problemas en el negocio por alzas en el precio del oro y deudas de los clientes, esta fue una época económicamente muy difícil para los hermanos Díaz, tanto que su capital se redujo drásticamente, pero no sus ganas de un negocio propio (Díaz, 2011).

En 1983 los hermanos Díaz Alfaro vuelven a incursionar en los negocios, aunque con un capital reducido. Con la experiencia adquirida en la comercialización de joyas y oro, aunada al conocimiento de la dinámica del turismo de cruceros y de su rentabilidad para la ciudad de Cartagena, junto con el dominio del idioma inglés y las ganas de emprender, esta vez abrieron un pequeño taller en el cual reparaban y fabricaban joyas. Es así como el 27 de abril del mismo año se constituye el Taller de Joyería Caribe, ubicado en el barrio Bocagrande de Cartagena, -lugar donde residen las familias más adineradas de la ciudad y a su vez se concentran la mayor cantidad de hoteles-; unos años más tarde se convirtió en una joyería especializada en diseño, fabricación y venta de joyas con esmeraldas colombianas, de las cuales cabe resaltar que son de las más codiciadas en el mundo, puesto que son reconocidas por su calidad y se distinguen de las de otros países por su color: son de un verde intenso,

tienen una transparencia especial y según su tamaño se encuentran entre las más grandes del mundo; de hecho, la esmeralda La Emilia encontrada en Colombia es hasta el momento la más grande a nivel mundial.

La explotación de estas piedras preciosas no se lleva a cabo en el departamento de Bolívar, ni en su capital, Cartagena. Las zonas más importantes de explotación de esmeraldas en Colombia se concentran en los departamentos de Cundinamarca y Boyacá, en el centro del país (Colombia CO, 2017).

8.2 Incorporación de la Responsabilidad Social Empresarial a la Sociedad Joyería Caribe

En el 2009, luego de 26 años de estar en funcionamiento, la Sociedad Joyería había cosechado resultados positivos de su gestión empresarial, entre los que se destacan el incursionar en mercados extranjeros en países como España, Estados Unidos y Panamá, situación que le permitió convertirse en la primera PYME colombiana productora y comercializadora de joyas en oro de 18 quilates con esmeraldas colombianas. Por otro lado, sus empleados habían recibido reconocimiento por parte del Centro Agroindustrial y Minero del Servicio Nacional de Aprendizaje –SENA- que los acreditaba como las personas más competitivas en la ciudad de Cartagena en la elaboración de joyas con esmeraldas, distinción que se hace teniendo en cuenta las capacidades para preparar los materiales cumpliendo con la orden de producción, ensamblar las piezas obteniendo la joya diseñada, engastar las piezas de acuerdo a los requerimientos del modelo, dar acabado a la pieza garantizando la calidad y la presentación de la joya. A estos logros también se suma el hecho de que en cuatro ocasiones consecutivas la empresa había recibido la renovación del certificado ISO 9001 versión 2008 por parte del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) (Villalba, 2017).

Hasta este momento de la historia, los hermanos Díaz Alfaro se sentían satisfechos con los logros alcanzados, sin embargo, los retos que les imponía el competir a nivel internacional debido a la apertura de tres puntos fuera de Colombia y en su lucha por

sobrevivir en estos mercados más exigentes, además de la visión que como empresa se habían trazado, era claro que, si querían ser reconocidos internacionalmente por la calidad de sus productos y exclusivos diseños al tiempo de seguir siendo líderes a nivel local, debían dar un vuelco en la forma en cómo estaban gestionando la empresa. Por esta razón deciden orientar su práctica empresarial hacia un desempeño socialmente responsable. En este sentido el programa ComprometeRSE entró a desempeñar un papel importante en el desarrollo de la empresa de allí en adelante.

Como ya se mencionó anteriormente el programa ComprometeRSE aborda seis grupos de interés, la Sociedad Joyería Caribe los trabaja todos. En relación al **gobierno corporativo** la empresa fomenta la realización de actividades que promueven la confianza, justicia y transparencia en todas las actuaciones en las que intervienen socios, empleados y demás grupos de interés. Desde sus inicios y hasta la fecha la empresa ha sido gerenciada por los socios fundadores, los hermanos Díaz Alfaro, quienes ocupan posiciones directivas al interior de esta. Referente a la **comunidad**, el trabajo desarrollado por la Sociedad Joyería Caribe es diverso, ha ayudado financieramente y en prácticas de acción social a la Fundación Niños de Papel, organismo no gubernamental que trabaja en beneficio de los derechos de los niños, niñas y jóvenes vulnerados de Colombia, a través de su presencia en Bucaramanga, Cartagena y Montería (Asociación niñ@s de papel Colombia, 2017). Además de ello, en 2009 gracias a la Secretaría de Participación de Cartagena, la empresa en convenio con la Alcaldía de Cartagena y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) pusieron en marcha un proyecto para educar a integrantes de la Cooperativa de Discapacitados de Bolívar (COODISBOL), cuyo objetivo era reducir la falta de oportunidades de personas en condición de discapacidad instruyéndolas en el arte de la joyería para generar en ellas confianza y compromiso para comenzar un nuevo proyecto de vida.

El proyecto se empezó a desarrollar en 2010 e impactó a 84 personas, 42 de ellas en condición de movilidad reducida, quienes recibían su formación en la sede de COODISBOL y las otras 42 en condición de discapacidad auditiva eran formados en el taller de la Joyería Caribe, para impartir las clases se contaba con un traductor, además fue necesario que la

empresa adecuara las instalaciones y comprara las herramientas e insumos necesarios para llevar a cabo el proyecto, costos que fueron asumidos por ella. La labor de la empresa no se limitó a la capacitación, el programa estaba diseñado para que los aprendices realizaran prácticas productivas remuneradas al interior de la Joyería y una vez finalizada esta etapa los egresados más destacados se vincularan laboralmente a la empresa.

En 2011 el 14,3% de las personas vinculadas al proyecto estaban trabajando en la organización y el resto de ellos adelantando sus prácticas productivas. Uno de los beneficiarios del programa fue John Jairo Mendoza Orozco, un padre de familia de dos niños menores de edad, quien además carece de su pierna izquierda, él respecto al programa manifestó:

“Me siento muy complacido con la oportunidad que tuve de poder capacitarme como joyero, la vida de un discapacitado no es nada fácil; muchas veces las empresas y la sociedad se olvidan de que somos personas que tenemos necesidades y que nuestra familia espera obtener por medio nuestro su sustento. Somos seres humanos con metas e ideales que al igual que las demás personas también esperamos una oportunidad para realizarlos, pero necesitamos que más empresas colombianas se identifiquen con nuestra causa; como en este caso muy solidariamente lo ha hecho la Joyería Caribe” (Orozco, 2011).

El proyecto con COODISBOL tuvo una duración de tres años y finalizó en 2013, parte de quienes participaron en la capacitación se vincularon laboralmente a la joyería, pero posteriormente se retiraron voluntariamente. No obstante, a raíz de esta experiencia de formación, la empresa se convenció de que es posible transformar la realidad de personas en condición vulnerable por medio de la educación y la inserción en el ámbito laboral. Luego de finalizado este primer proceso de formación, durante 2 años se amplió la cobertura de formación con el SENA y el programa Jóvenes en Acción, programa gubernamental que apoya a los jóvenes en condición de pobreza y vulnerabilidad, para que puedan continuar sus estudios técnicos, tecnológicos y profesionales (Departamento de Prosperidad Social, 2017);

desde allí se becaron a jóvenes pertenecientes a estratos 0, 1 y 2 de Cartagena, 30 fueron educados en la Fabricación de Joyas y 30 en el Diseño de Joyas. Al finalizar este segundo proyecto de formación algunos de los egresados mejor cualificados se vincularon a trabajar con la empresa, e incluso uno de ellos se convirtió en profesor de la escuela.

Así las cosas, paralelo al proceso de formación, la escuela que los capacitaba se fue constituyendo en una institución educativa para el desarrollo humano y el trabajo, a la cual le fue otorgada desde Ministerio de Educación Nacional (MEN) de Colombia el registro calificado de 4 programas de formación: Fabricación de Joyas, Diseño de Joyas, Talla de Esmeraldas y Gemología. Así las cosas, lo que empezó como un proyecto se convirtió posteriormente en la Fundación Escuela Joyería Caribe (FEJOCAR) un instituto privado de formación y una fundación sin ánimo de lucro.

Finalizado el programa de becas con el SENA, la empresa ofreció su propio programa de becas, orientado principalmente a familiares de los empleados de la empresa. Esta es una empresa de tipo familiar, no sólo porque se haya constituido por tres hermanos, sino que dentro de ella se promueve un ambiente tipo familiar y se le da prioridad a que las familias de los empleados prosperen, ya sea por medio de la vinculación de ellos a la empresa o recibiendo formación por medio de la fundación. De este modo, ratificando el compromiso de la empresa con la formación y con el desarrollo de las familias de los empleados se lanzó el programa de formación *Ser Caribe Paga*, desde el cual pueden estudiar familiares de empleados de la empresa completamente gratis, y no sólo de ese grupo de interés, sino que también se pueden vincular familiares de proveedores y de clientes.

Luego de cuatro años de estar en funcionamiento, FEJOCAR ha formado en promedio a 300 jóvenes de estrato socioeconómico 0, 1 y 2, muchos de los cuales han estudiado becados y han encontrado en la Joyería Caribe una oportunidad para ingresar al mundo laboral y desarrollarse profesionalmente.

Otro eje importante dentro de las prácticas de RSE de la Joyería Caribe es el **medio ambiente**, en este aspecto el proceso de transformación de los metales y piedras preciosas se lleva a cabo con tecnología de punta para mitigar la generación de ácidos que en contacto

con el medio ambiente son nocivos para éste. La empresa entiende que la labor de los **empleados** es fundamental para el desempeño de la organización; en relación a ellos, periódicamente se hace una encuesta de Clima Organizacional con el fin de evaluar cómo se sienten y qué aspectos consideran se deben mejorar. Los empleados de la Sociedad Joyería Caribe están adscritos a un fondo de empleados, el cual busca fortalecer el patrimonio familiar desarrollando hábitos de ahorro en ellos. Cada empleado a la hora de ingresar a la empresa se vincula por medio de un contrato laboral y por ende recibe las prestaciones sociales, seguridad social y demás obligaciones que por ley debe cumplir el empleador.

Al interior de la empresa se desarrolla un plan de carrera para los empleados, quienes tienen la posibilidad de ascender y son los primeros en ser tenidos en cuenta cuando en la empresa se presenta una vacante. El plan está acompañado de capacitaciones, en caso de que la experiencia y estudios actuales del empleado sean insuficientes para desempeñar el cargo al cual se perfila. Existen muchos ejemplos dentro de la empresa que dan testimonio de las oportunidades de ascenso de los empleados, muestra de ello es el caso de Javier González y José Alejandro Villalba; Javier al encontrarse sin empleo, inicialmente se vinculó a la empresa como vigilante, luego ascendió al cargo de mensajero y posteriormente recibió capacitación hasta convertirse en Joyero y en virtud de su desempeño, terminó siendo instructor. Por otra parte, José Alejandro se desempeñaba como vendedor temporal de joyas, trabajo para el cual era requerido sólo en las temporadas donde aumentaban el número de turistas en la ciudad; sin embargo, su desempeño como vendedor y el dominio de una segunda lengua le permitieron convertirse en Director de Comercio en Línea y posteriormente en Director del área de mercadeo.

Por su lado, referente a la línea de **bienes y servicios**, la empresa produce y ofrece productos y servicios competitivos e innovadores para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. Ejemplo de ello, es que para la elaboración de las joyas la empresa cuenta con empleados capacitados en FEJOCAR que se dedican exclusivamente a realizar los diseños de éstas, las cuales -según comenta José Alejandro Villalba, Director de Mercadeo- se venden en un menor tiempo en comparación con otras que no son diseñadas

en la empresa (Villalba, 2017). En cuanto a sus servicios en 2012 la Sociedad Joyería Caribe fue galardonada con el premio *Princess Cruises* por ofrecer el mejor tour de Cartagena, denominado Tour de la Esmeralda, esta ruta inicia en Manga, en la Escuela de la Joyería Caribe, en la cual los turistas durante dos horas, además de apreciar las casas más destacadas de estilo republicano y colonial del barrio, comparten con los aprendices de la Escuela, quienes les enseñan cómo trabajan con las joyas, por lo cual durante su proceso de formación los estudiantes además de ser instruidos en el arte de la joyería también son enseñados en el idioma inglés para que puedan interactuar con los turistas. Posteriormente los turistas se dirigen al Museo de la Esmeralda (en el centro histórico de la ciudad), donde un guía profesional especializado en esmeraldas le enseñará a reconocer una auténtica esmeralda colombiana y le dará algunos consejos acerca de cómo seleccionar y comprar una esmeralda de buena calidad (Tripadvisor, 2017). El tour de la esmeralda se vende a algunas líneas de crucero, así como a agencias de viajes de la ciudad, y ha resultado ser una experiencia muy enriquecedora para la empresa, los turistas y los estudiantes que participan como instructores.

Finalmente, las prácticas de RSE para los **proveedores** se enfocan en los requisitos legales que estos deben cumplir, tales como registro ante la Cámara de Comercio, Registro Único Tributario (RUT) ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia (DIAN) y RUT de los guías profesionales ante la DIAN. Su principal proveedor de piedras preciosas es el Banco de la República, con el cual sostiene relaciones estrictamente comerciales.

8.3 Retos para la Sociedad Joyería Caribe

La Sociedad Joyería Caribe tiene 34 años de estar funcionando como joyería, es una empresa familiar fundada por 3 hermanos y dirigida por ellos en la actualidad: Ricardo es el gerente general y Alfredo, el gerente administrativo. El gran reto que próximamente deberán enfrentar será poder garantizar su sucesión a la siguiente generación.

Hoy, la empresa cuenta con 110 empleados y 4 sucursales, todas ellas en la ciudad de Cartagena; durante 10 años tuvieron sucursales en España y Panamá, pero debido a la crisis de España, el pueblito donde funcionaba la empresa decayó y por eso se vieron obligados a cerrar la sucursal que allí tenían; en Panamá, una obra civil del gobierno bloqueó la calle donde se encontraba el local de la joyería y eso obligó al cierre del mismo. *“Creemos que el mejor lugar para vender esmeraldas colombianas es Colombia, y Cartagena con la expansión del turismo de cruceros es un gran mercado”* (Villalba, Director de Mercadeo, 2017). Por esta razón están en proceso de apertura de dos nuevas sucursales en la ciudad. En otras palabras, están enfrentados al desafío del crecimiento.

Para las joyerías que se encuentran en la ciudad de Cartagena la planta productiva de la joyería no es suficiente, en la actualidad se fabrica el 80% de lo que se vende y el 20% restante se compra a proveedores de otras ciudades. Antes de la creación de la Fundación la proporción era 50% fabricado por la empresa y 50% comprado a proveedores. Su meta a largo plazo es fabricar el 100% de lo que se vende, trabajo que no es fácil, puesto que no se cuenta con toda la mano de obra calificada y por ello ésta se debe formar. Actualmente la empresa cuenta con 6 personas que se dedican exclusivamente al diseño de las joyas, su trabajo consiste en crear joyas diferentes y de diseños únicos.

El otro reto que enfrentan es el de competir a nivel nacional e internacional. Es común que en las islas del Caribe y en Colombia se traigan joyas terminadas de China, las cuales son de calidad, diseño y precios bastante competitivos; se traen con circones, piedras semipreciosas o plásticas, y aquí se le quitan estas piedras y luego se les montan esmeraldas. La Joyería Caribe, se ha dado a la tarea de hacer el trabajo más difícil: formar joyeros cartageneros y fabricar con la mejor tecnología las joyas en Colombia, hecha con mano de obra colombiana, específicamente en Cartagena, porque aún en Colombia hay ciudades fabricantes de joyas como lo son Bogotá y Bucaramanga. El anhelo de la empresa es que los fabricantes sean cartageneros, puesto que Cartagena es la ciudad que más vende joyas y por ello debería ser la ciudad joyera de Colombia, pero en la actualidad es la vitrina de joyas que se traen de Bucaramanga y aún de la China y se venden en la ciudad.

Unido a lo anterior, y a la carencia de mano de obra calificada en la ciudad para competir con las tiendas joyeras que hay en la ciudad y aún más importante con las islas del Caribe que visitan los cruceros -donde se encuentran joyas de muy buen diseño y manejo de marca- en la Joyería Caribe empezaron a fabricar sus propias joyas y a educar a sus joyeros. Inicialmente a la fábrica llegaban personas que manifestaban su deseo de ser joyeros y tenían la oportunidad de aprender de otros joyeros por medio de la observación. Luego con el paso del tiempo y gracias a la Secretaría de Participación de Cartagena se realizó un convenio entre la Alcaldía de Cartagena y el SENA para educar a personas en condición de discapacidad. A raíz de esta experiencia, la empresa quedó convencida de que es posible formar joyeros en la ciudad, por ello paralelo al proceso de formación, la escuela se fue constituyendo en una institución educativa para el desarrollo humano y el trabajo. Esto significa que el programa de RSE les ha llevado a una nueva línea de negocios, que a la vez es clave para el logro de las metas organizacionales.

Al mismo tiempo, la escuela de joyeros impone más desafíos al negocio; el primero de ellos es la innovación, pues el programa de Diseño de Joyas es asistido por computador y se enseña con herramientas tecnológicas de vanguardia, lo cual es muy importante porque permite contar con personal capacitado en el manejo de tecnologías de talla mundial que fabrican joyas con las mejores características. Con la incorporación de nuevas tecnologías al proceso productivo de la fabricación de joyas se ha logrado reducir el impacto ambiental que causan algunos ácidos que son nocivos para el ambiente y que generalmente se usan en algunas joyerías del país.

El segundo gran reto es el de financiamiento de la Fundación Escuela Joyería del Caribe para permitir que sea sostenible económicamente. Hoy se sostiene por un lado con los aportes que la Joyería le dona todos los meses, por concepto de nómina y arrendamiento del local en donde funciona la escuela, y por otro lado en menor cuantía sus ingresos provienen del pago de matrícula de los estudiantes que no son becados y de un producto turístico que la empresa desarrolló en 2012 gracias a su experticia en el tema, denominado Tour de la

Esmeralda. Dentro de las proyecciones de la Fundación a futuro se encuentran ampliar su programa de becas de *Ser Caribe Paga* a madres cabezas de hogar.

El tercer reto es la vinculación laboral de las personas formadas en la Escuela. Durante los años que desde la escuela y posteriormente desde la Fundación se ha impartido formación se han graduado en promedio de 200 a 300 personas en un periodo próximo a los 5 años, de ese número de egresados aproximadamente 40 de ellos se han vinculado laboralmente a la empresa, en 2016 por ejemplo se hizo una contratación de 12 joyeros. La empresa cuenta con una planta de 60 joyeros, de los cuales 40 fueron formados por la Fundación y los otros 20 eran joyeros previamente formados.

Por otra parte, con relación a los seis ejes que se abordaron en el programa ComprometeRSE, la Joyería Caribe ha venido adelantando grandes esfuerzos y ha tenido resultados interesantes en cuanto a la comunidad, con los empleados, e incluso los proveedores y bienes y servicios, no obstante, el camino a seguir tiene que ser hacia los otros ejes de la RSE: el medio ambiente y el gobierno corporativo.

Una competencia a fortalecerse está relacionada con los proveedores, pues hasta ahora se ha dado una cadena más de obligación social que de responsabilidad social, en tal sentido la Joyería tiene una invitación a hacerlos parte de su cadena de valor. La Joyería Caribe cuenta con 4 talladores de esmeraldas, uno de ellos es oriundo de Boyacá, quien durante gran parte de su vida ha tallado esmeraldas y es descendiente de una familia que durante mucho tiempo ha trabajado en ese arte. Por otra parte, uno de los proveedores de diamantes es hindú, cuya familia cuenta con 4 generaciones en el negocio de la joyería, con este proveedor se espera más adelante traer joyeros de la India para que enseñen sus técnicas a los talladores de la Joyería, pero para ello es necesario contar con más talladores. Los primeros talladores de esmeraldas educados por la empresa fueron los primeros de Cartagena, debido a que los otros que se encontraban laborando en la empresa eran de Boyacá.

Con relación a los empleados, la empresa maneja políticas en busca la permanencia de estos en la empresa, por ejemplo, desde hace algunos años no se contrata por medio de

intermediarios, sino que es la misma empresa la que contrata a sus empleados y la mayoría de ellos cuenta con contrato laboral a término indefinido. En periodos de temporada alta se suelen contratar a empleados por corto tiempo para atender a la demanda del momento, así que se pasa por ejemplo de 30 a 50 vendedores. La empresa brinda capacitaciones constantes a sus empleados, por ejemplo, los vendedores reciben capacitaciones aproximadamente cada dos meses. Cuando se abre una vacante los primeros candidatos que son tenidos en cuenta para cubrirla son los mismos empleados, rara vez se dispone de personas externas a la organización para cubrir el puesto de trabajo. Ejemplo de ello es que durante los últimos 3 años que se han abierto 5 tiendas y los administradores de esos locales son empleados que anteriormente ocupaban cargos de vendedores dentro de la empresa. Otro ejemplo de esto, es el ascenso de la administradora de la sede principal, la cual se escogió dentro de un grupo de vendedores destacados de la empresa.

9. Conclusiones

Hoy, las pequeñas y medianas empresas se ven enfrentadas a un panorama de continuos cambios, que van desde nuevas reglamentaciones, de incorporación de nuevas tecnologías, nuevas exigencias sociales, nuevos competidores, hasta nuevas formas de hacer negocios. Ello implica que pensar en el fomento de las empresas significa también en crear en nuevos modelos de negocios en los cuales ya no es suficiente -en el momento de tomar decisiones organizacionales- tener en mente el propósito de creación de valor para los accionistas, sino que deben ser involucrados de manera holística a toda la sociedad (tanto las generaciones presentes como futuras).

En Colombia, las Pymes representan más del 95 por ciento de las empresas nacionales. Todas ellas, de una manera u otra han tenido que incorporar dentro de sus prácticas empresariales el concepto de Responsabilidad Social; los abordajes que asumen cada una de ellas cambian, no solo con el tipo de institución, sino también con el paso del tiempo; así por ejemplo se ha pasado de la perspectiva meramente económica a contribuir con la solución de problemas que aquejan a la sociedad, e incluso se actúa de manera

proactiva en la búsqueda de prácticas para reducir los impactos que la operación de la empresa pueda producir.

En este documento se ha tomado como ejemplo un caso de estudio, de la Joyería Caribe, el cual más que pretender mostrarse como un modelo de cómo deben llevarse a cabo las prácticas de RSE, evidencia los resultados de aceptar una propuesta del gobierno local para participar en un programa que incluía el trabajar con personas en condición de discapacidad, y para ello se estableció un convenio de la organización con el programa ComprometeRSE. Así las cosas, lo que inició como un programa que se centró en contribuir a la sociedad a través de una organización no gubernamental, cofinanciando el proyecto, como una causa noble para ayudar a una comunidad que no tenía que ver con sus grupos de interés, terminó representando unas ganancias de largo plazo para la compañía, pues con la creación de la Fundación Escuela Joyería Caribe se tiene asegurado el ingreso de los mejores estudiantes a la empresa, es decir se asegura de contar con mano de obra calificada, demostrando que ser socialmente responsable puede ser convertido en oportunidades de negocios (tanto por la nueva línea de negocio como por el aumento de las capacidades de los funcionarios). Aún falta recabar mayor evidencia para determinar si la creación de la Fundación Escuela Joyería Caribe y con ello la entrada a nuevos productos como el Tour de la Esmeralda han conducido a un incremento en el desempeño financiero, o si más bien es el desempeño financiero el que ha proveído los recursos para financiar la Escuela.

La evidencia indica que de los seis ejes que se abordaron en el programa ComprometeRSE (comunidad, empleados, proveedores y bienes y servicios, medio ambiente y el gobierno corporativo), la Joyería Caribe ha venido teniendo avances de diferente nivel en los cuatro primeros, sin embargo, en los ejes del medio ambiente y el gobierno corporativo, aún faltan programas cuyos resultados sean de más largo plazo.

Ahora bien, al pensarse la RSE como un conjunto de prácticas que se incorporan a todas las operaciones y procesos empresariales, y a todos los grupos de interés, en el cual se piensa a las empresas como actores principales en el compromiso con un desarrollo humano sustentable, sin lugar a dudas son enormes los retos a los que debemos enfrentarnos en

Colombia, iniciando porque aún los ciudadanos carecemos del compromiso con el medio ambiente, y esta ha de ser la primera labor que debemos acometer.

10. Referencias bibliográficas

Abreu, J. L., & Badii, M. (2007). Análisis del concepto de responsabilidad social empresarial.

Daena: International Journal of Good Conscience, 54-70. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v2-n1/2\(1\)%2054-70.pdf](http://www.spentamexico.org/v2-n1/2(1)%2054-70.pdf)

Alcaldía de Barranquilla. (15 de Mayo de 2017). Obtenido de Alcaldía de Barranquilla:

<http://www.barranquilla.gov.co>

Alcaldía de Montería. (15 de Mayo de 2017). Obtenido de Alcaldía de Montería:

<http://www.monteria.gov.co/monteria/>

Amarú, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. México: Prentice Hall.

Asociación niñ@s de papel Colombia. (15 de Mayo de 2017). Obtenido de Asociación niñ@s de papel Colombia: <http://www.ninosdepapel.org/mision/>

Bancoldex. (2017). *Bancoldex*. Obtenido de Bancoldex: <https://www.bancoldex.com/portal/default.aspx>

CCRE. (s.f.). *Artículos CCRE*. Recuperado el 13 de junio de 2017, de Responsabilidad Social Empresarial como eje fundamental del desarrollo y competitividad: <http://www.ideaspaz.org/tools/download/47237>

Colombia CO. (15 de Mayo de 2017). Obtenido de Colombia CO: <http://www.colombia.travel/es/blog/cultura/esmeraldas-colombianas-el-embrujo-verde>

Colombia.com. (15 de Mayo de 2017). Obtenido de Colombia.com: <http://www.colombia.com/colombia-info/informacion-general/geografia/regiones/>

Congreso de la República. (2 de Agosto de 2004). *Ley 905 de 2004*. Obtenido de http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=52147&name=Ley_0905_04.pdf&prefijo=file

Congreso de la República de Colombia. (10 de Julio de 2000). *Ley 590 de 2000*. Bogotá. Obtenido de <http://www.colsubsidio.com/PDFs/ley-590-de-2000.pdf>

Departamento de Prosperidad Social. (5 de mayo de 2017). *Soy Joven*. Obtenido de ¿Qué es Jóvenes en Acción?: <http://www.dps.gov.co/que/jov/Paginas/Requisitos.aspx>

Díaz, A. (Marzo de 2011). Socio Joyería del Caribe. (Y. Muñoz, Entrevistador)

Dinero. (16 de Abril de 2016). *PYMES*. Obtenido de Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>

Huertas, N. (2008). *Finanzas y genero en Colombia: el caso del Banco Mundial de la Mujer en Cali*. Cartagena de Indias: Ediciones Unitecnológica. Obtenido de Finanzas y genero en Colombia: el caso del Banco Mundial de la Mujer en Cali.

Hurtado de Barrera, J. (2010). *Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Caracas: Universidad Nacional Abierta - Dirección de Investigación y Postgrado.

Memorias del Programa ComprometeRSE Convenio BID-CONFECÁMARAS. (15 de Mayo de 2017). Obtenido de Memorias del Programa ComprometeRSE Convenio BID-CONFECÁMARAS: <https://es.scribd.com/document/55820112/Memorias-del-Programa-ComprometeRSE-Convenio-BID-CONFECAMARAS-ATN-ME-8975-CO>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (Mayo de 2017). *Preguntas Frecuentes*. Obtenido de ¿Cuáles son los programas y proyectos que se desarrollan para fortalecer a las Mipymes colombianas?: <http://www.mincit.gov.co/preguntas-frecuentes/17/Mipymes>

Orozco, J. J. (2011). (Y. M. Cardona, Entrevistador)

PNUD. (s.f.). *PNUD*. Obtenido de PNUD:
<http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Portafolio. (30 de Septiembre de 2016). Apoyo al emprendimiento colombiano desde todos los niveles. *Portafolio*.

Puello, G. C., & Huertas, N. (2011). *Caracterización de Empresarios cartageneros. Estudio de caso: Alfredo José Díaz Alfaro*. Cartagena de Indias: Universidad Tecnológica de Bolívar. Obtenido de CARACTERIZACIÓN DE EMPRESARIOS CARTAGENEROS ESTUDIO DE CASO: ALFREDO JOSE DIAZ ALFARO.

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Prentice Hall.

SENA. (2 de Junio de 2017). *Fondo Emprender*. Obtenido de <http://www.fondoemprender.com/SitePages/ConvDetalleNacional.aspx?ConvCode=50>

Tierra Colombiana. (15 de Mayo de 2017). Obtenido de Tierra Colombiana: <http://tierracolombiana.org/regiones-naturales-de-colombia/>

Tripadvisor. (13 de Mayo de 2017). *Qué hacer en Cartagena de Indias*. Obtenido de Excursión "esmeralda" en Cartagena de Indias: <https://www.tripadvisor.co/AttractionProductDetail?product=7161P28&d=315386&aidSuffix=xsell&partner=Viator>

Universitaria de Investigación y Desarrollo. (15 de Mayo de 2017). Obtenido de Universitaria de Investigación y Desarrollo: <http://www.udi.edu.co/robotica/bucaramanga/>

Villalba, J. A. (3 de Abril de 2017). (N. Huertas, Entrevistador)

Villalba, J. A. (24 de Abril de 2017). Director de Mercadeo. (N. Huertas, & Y. Muñoz, Entrevistadores).

II. LAS MIPYMES Y SU EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN SOCIAL

CAPITULO 7. LAS TIC, TAC, TEP PARA DESARROLLAR COMPETENCIAS EMPRESARIALES Y COMUNICATIVAS EN LOS ESTUDIANTES: CASO LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO

Rafael Espinosa Mosqueda, Hamurabi Ojeda Navarro, Roberto Rodríguez Venegas

Resumen



Este siglo XXI presenta nuevos retos para las universidades en el ámbito pedagógico ante un nuevo perfil de los estudiantes pues pertenecen a una nueva generación, conocida como “*nativos digitales*”, resultado de una sociedad cada día más tecnificada. Por lo tanto, el modelo educativo debe adaptarse a la sociedad de la información. Por ello, se precisa implementar herramientas educativas que permitan aprovechar las ventajas didácticas de la Web 2.0.

Las TIC, TAC, TEP son herramientas que se deben utilizar, pues permiten a los estudiantes desarrollar competencias que les permitan resolver diversas problemáticas, e inclusive incursionar en el campo de la investigación de una manera científica, mejorando su pensamiento crítico. Por ello se presentan los resultados de la investigación del uso de las TIC, TAC, TEP, como estrategia pedagógica en el proceso de “*enseñanza-aprendizaje*”, en particular y desde el punto de vista de los estudiantes de séptimo y octavo semestre de la Licenciatura en Administración Financiera, Universidad de Guanajuato, Campus Celaya-Salvatierra. Así mismo se plantean diversas recomendaciones para que los docentes implementen estrategias pedagógicas y tecnológicas, e incentiven la investigación en los estudiantes, para que estos últimos desarrollen competencias empresariales y comunicativas, e incursionar en el campo de emprendimiento, empoderamiento y productividad, participando en proyectos productivos o desarrollo de índole social.

Palabras clave: Las TIC, TAC, TEP; sociedad de la información; competencias educativas.

Introducción

El siglo XXI ha traído consigo una serie de cambios a nivel mundial, transformando la forma de como realizamos diversas actividades, haciéndonos transitar de forma acelerada sobre todo por el uso de tecnologías de información y comunicación, (TIC); volviéndose la información a la que se tiene acceso en un elemento indispensable para la vida del ser humano, y de las organizaciones. Por lo tanto se puede aseverar que el ser humano, encuentra diversos beneficios con la acelerada rapidez con que fluye la información por medio de las TIC, pues su circulación es a nivel mundial.

Debido a que las TIC están afectando nuestra vida, cambiando nuestra visión del mundo al modificar la forma de como interactuamos con otras personas, y de los patrones de acceso al conocimiento. La educación no queda exenta de esta revolución por lo tanto debe adaptarse a la sociedad de la información, pues el perfil de ingreso de los estudiantes es diferente, ya que debemos reconocer que ellos son el resultado de una sociedad cada día más tecnificada. Las universidades están obligadas a incorporar en sus diseños curriculares, modelos de enseñanza, con la inclusión de TIC, que permitan a los educandos mejorar su aprendizaje y conocimiento; llevándolos a un empoderamiento, con el desarrollo de nuevas competencias tanto empresariales, como de comunicación, pudiéndose engarzar más fácilmente con su entorno.

Planteamiento del problema

La Universidad de Guanajuato en su Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020, (PLADI), [2016], apartado II, denominado, la Universidad de Guanajuato a un lustro de la aprobación del PLADI 2010-2020; y en específico en el numeral II.6. Horizonte institucional 2020, sostiene su compromiso en la construcción de un mejor futuro para los jóvenes de Guanajuato, debido a que representa un reto de gran magnitud, especialmente por las diversas problemáticas sociales y de salud, las oportunidades de desarrollo personal y profesional, las

condiciones de inserción laboral exitosa, los diversos aspectos de la crisis económica y de valores, por las que transita la sociedad, (Universidad de Guanajuato, 2016).

El mismo documento en la sección III. Prospectiva estratégica 2010-2020, numeral III.1.4. Visión Institucional y sus atributos, en su punto 7, cita al texto que la Universidad de Guanajuato: “es reconocida como un polo de formación e innovación científica y tecnológica que contribuye al avance del conocimiento y al desarrollo social y económico” (Universidad de Guanajuato, 2016, pág. 53).

La Universidad de Guanajuato cuenta con cuatro campus, uno de ellos es el Campus Celaya-Salvatierra, y dentro de este último se haya la División de Ciencias Sociales y Administrativas; esta División entre su oferta educativa se halla la Licenciatura en Administración Financiera, el Plan de Estudios está compuesto por 44 unidades de aprendizaje, y tiene como objetivo curricular:

Formar Licenciados en Administración Financiera altamente capacitados para desarrollar eficientemente las funciones financieras que ayuden a la competitividad de las organizaciones, capaces de diseñar, instrumentar y dirigir nuevas políticas y estrategias en los ámbitos regional, nacional, e internacional de la administración financiera que le permita tomar decisiones acertadas en un mundo globalizado y de cambios constantes, con un comportamiento ético y compromiso social y ambiental, (Universidad de Guanajuato, 2010, pág. 73).

Si se observa, la Universidad de Guanajuato contempla dentro de sus estrategias, el ser reconocida como un polo de formación e innovación científica y tecnológica, que contribuye al avance del conocimiento y al desarrollo social y económico de su entorno; además debemos de hacer hincapié, que como cualquier universidad su “razón de ser”, son sus estudiantes; y son ellos el elemento principal, por eso el Plan de Estudios de la Licenciatura en Administración Financiera, asevera que los egresados de dicha licenciatura son capaces de interactuar en un mundo globalizado y de cambios constantes. Contando con el soporte anterior se puede plantear el siguiente problema:

Los estudiantes de la Licenciatura en Administración Financiera, Universidad de Guanajuato, Campus Celaya-Salvatierra, verdaderamente poseen las competencias tecnológicas necesarias, que les permitan llevar a cabo adecuadamente su papel en los entornos local, regional, e internacional.

Objetivo

Determinar desde el punto de vista de los estudiantes de séptimo y octavo semestre de la Licenciatura en Administración Financiera, Universidad de Guanajuato, Campus Celaya-Salvatierra, si los docentes incluyen en su modelo de enseñanza las TIC, con la finalidad de que sus alumnos desarrollen competencias empresariales y comunicativas, que les permitan a estos últimos incursionar en el campo del emprendimiento, empoderamiento y productividad, con la participación en proyectos productivos o desarrollo de índole social.

Marco referencial

La sociedad de información

El mercado ahora es internacional, globalizado, se vive en una “Aldea Global”, esta modernidad con la que se vive, trae consecuencias positivas y negativas, incluso dice (Betto, 2010), que hoy, el gran desafío de las personas en edad productiva, es cómo insertarse en el mercado; pues deben ser competitivas, estar cualificadas, al grado de tener que disputar los espacios, pues el mercado es ahora internacional, globalizado; moviéndose según sus propias reglas, y no de acuerdo con las necesidades humanas.

Inclusive (Betto, 2010), asevera que al hablar de globalización; lo preocupante es constatar que ese modelo es, de hecho, la imposición al planeta del paradigma anglosajón, al que llama “*globocolonización*”.

(Burch, 2006), ya hablaba de como la sociedad ha utilizado diversos términos, pretendiendo identificar y entender el alcance de los cambios que sufre el mundo, con las siguientes interrogantes: ¿vivimos en una época de cambios o un cambio de época?; ¿cómo caracterizar a las profundas transformaciones que vienen con la acelerada introducción en la

sociedad de la inteligencia artificial y de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC)?; ¿se trata de una nueva etapa de la sociedad industrial o estamos entrando en una nueva era?. Inclusive hace hincapié en la diversa terminología que se ha plasmado para identificar y hasta entender la trascendencia de estos cambios como son *“Aldea global”, “era tecnocrónica”, “sociedad postindustrial”, “era -o sociedad- de la información”* y *“sociedad del conocimiento”*.

Al observar la terminología anterior, se podría realizar diversas investigaciones de cada una de ellas, más para efectos de la presente, se tomará solamente la Sociedad del Conocimiento, (SI); de donde (Reusser, 2003), sustenta que en los últimos quince años, ha cobrado auge y difusión este concepto, utilizándose de mejor o de peor manera para referirse, en general, a cualquier cuestión derivada de innovaciones tecnológicas que han devenido en un cambio en el modelo social. Frecuentemente utilizado a propósito de la incursión de las llamadas TIC, y sus consecuencias. (Reusser, 2003), afirma que en la SI, no basta saber leer y escribir, sino que es un imperativo social el conocimiento y dominio de las nuevas formas de alfabetización más acordes con los complejos entornos informacionales, lo que se evalúa a través de una serie de indicadores internacionales que miden, comparan y proyectan la penetración, y uso efectivos de las TIC, incluyendo su influencia sobre factores educacionales, de democratización, desarrollo económico, etc., pues el sistema global funciona sólo en la medida que la sociedad sea multifocal, es decir, que todas las personas tengan acceso a la red para convertirse en focos de opinión e influencia.

Ante tanta terminología, que puede ser natural para algunos, para otros serán nuevas, de aquí el nacimiento de plantearnos, qué se debe entender por la SI, y (El Libro Verde sobre la Sociedad de la Información en Portugal , 1997, pág. 5), la define como:

Un modo de desarrollo social, y económico en el que la adquisición, almacenamiento, procesamiento, evaluación, transmisión, distribución y diseminación de la información conduce a la creación de conocimiento y a la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos y de las empresas, desempeñando un papel central en la actividad económica,

en la creación de riqueza, y en la definición de la calidad de vida de los ciudadanos y la de sus prácticas culturales.

La definición anterior hace ahínco en que la SI, influye en la calidad de vida no solo de los ciudadanos, sino también de las empresas, al ser una forma de desarrollo social y económico, motivo por el cual es necesario que los usuarios se encuentren adaptados y capacitados de las nuevas formas de conocimiento, vale la pena confirmar esta afirmación, tomando la idea de (Takahashi, 2001), pues exterioriza que el conocimiento es uno de los factores principales se superación de desigualdades, de agregación de valores, creación de empleo calificado y de propagación del bienestar; dependiendo la soberanía y la autonomía de los países, del conocimiento, de la educación, y del desarrollo científico y tecnológico. Siendo la SI, el fundamento de nuevas formas de organización y de producción a escala mundial. Existiendo una responsabilidad del sistema político, de promocionar políticas de inclusión social, para dar el salto tecnológico, en las dimensiones humana, ética y económica, para ello la *“alfabetización digital”* es el elemento clave.

Marti, D'Agostino, Veiga de Cabo, & Sanz-Valero (2008) opinan que el término *“alfabetización digital”* se comenzó a utilizar en los años 90, para designar al conjunto de destrezas, conocimientos y actitudes que necesita una persona para poder desenvolverse funcionalmente dentro de la Sociedad de la Información; pero también describen que para United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, (UNESCO), la tradicional definición de alfabetización que se enfocaba en el desarrollo de las capacidades de *“lecto-escritura”*, y conocimientos de aritmética; ha quedado corta, creando una nueva definición que incluye conocimientos de computación y capacidad de adquirir información. Es decir, la capacidad de tomar decisiones, crear valores, resolver problemas y colaborar con otros por medio del uso de las tecnologías electrónicas y de las redes.

Observando el discurso dominante, donde la SI, va engarzada con la alfabetización digital, debido a que nuestro mundo se encuentra en un constante cambio, cada país en atención a sus capacidades sociales, y económicas, deberán colocar en la agenda de trabajo

programas de capacitación, cuyo objetivo será el implementar estrategias que permitan eliminar la brecha digital, de esta nueva forma de alfabetización. Se debe subrayar que cada nación, deberá de atender e implementar los mecanismos necesarios para enseñar y capacitar adecuadamente a sus ciudadanos, pues habrá grupos sociales que sean hábiles con el uso de las TIC, mientras que otros tendrán dificultades para manejar estos medios, incluso por situaciones de índole económica; esto es realmente un problema, para la ejecución de un plan educativo, y sobre todo a que los usuarios deberán tener un aprendizaje continuo a lo largo de toda la vida; en atención a esta disyuntiva se recurre a la teoría de (Prensky, 2001), sustentante, de que los estudiantes de hoy, desde su ingreso a la guardería, hasta la universidad, han crecido con esta nueva tecnología, rodeados, y usando, ordenadores, videojuegos, reproductores digitales de música, videocámaras, móviles, y todos los demás juguetes y herramientas de la era digital. Los juegos de ordenador, el correo electrónico, internet, los teléfonos móviles y la mensajería instantánea son parte integrante de sus vidas. A esta generación, se les refiere como la Generación-N [por Net], o Generación-D, [por Digital]. Pero la designación más útil para ellos es Nativos Digitales. Quedando aquellos que no nacieron en el mundo digital, pero que, en algún momento más avanzado de sus vidas se encontraron fascinados, y adoptaron muchos, o la mayoría de los aspectos de la nueva tecnología, con la denominación de Inmigrantes Digitales.

Tijerino (2015), aporta a las definiciones anteriores, e inclusive agrega un tercero que son los Analfabetos Digitales, explicando que, los nativos digitales, son aquellos nacidos después de 1995; mientras los inmigrantes, son los que llegaron al mundo antes de esa fecha y, por último, los Analfabetos Digitales, personas mayores de 50 años con un contacto mínimo con las computadoras, y todo lo que de ellas se deriva.

Otras características de los dos primeros usuarios, pueden ser que los Nativos Digitales, que hablan el idioma del nuevo mundo de manera natural, y no entienden los métodos de sus profesores tradicionales. Todo va demasiado lento para ellos, no admiten que el papel no les “*responda*”, como lo hace la pantalla de sus dispositivos digitales, y su atención cambia continuamente de foco. Los Inmigrantes Digitales, imprimen sus correos y llaman por teléfono

para asegurarse de que han sido recibidos. Se desesperan por la *“falta de seriedad”* de sus alumnos, y asisten atónitos a la creciente ineficiencia de sus antiguos métodos de enseñanza, (Aprender a Pensar , 2009).

Tijerino (2015) atinadamente continua participando con más particulares, e incluso empatan con las antes mencionadas; partiendo de cómo hace uso de la imagen en redes sociales, se puede identificar al usuario: si todavía utiliza *“power point”*, o genera un archivo *“pdf”*, es Inmigrante Digital, pues seguramente los Nativos Digitales harán un *“podcast”*, video o un multimedia, pues ya no se conforman con la imagen, necesitan sonido y algún tipo de *“gif”*, o interacción que les resulte interesante o divertida. Otra forma de identificar a los Nativos Digitales, más allá de la edad, es que ellos se comunican a través de las redes, pasan más tiempo frente a la pantalla de una computadora, que de una televisión. Además, les resulta fácil manejar dispositivos, y consultan tutoriales para desarrollar tareas. Los Inmigrantes Digitales, hacen intentos por unirse a las redes sociales, establecen contactos, se esfuerzan por comprender qué ocurre; sin embargo, deben leer manuales para actualizarse. Son dos formas diferentes de ver la realidad de lo cotidiano. Por último, los analfabetos digitales, no han tenido aproximaciones a las tecnologías, necesitan ayuda de alguien más para hacer un correo, y entrar a una red social; además, no les interesa, ni desean pertenecer a estos nuevos grupos.

TIC, TAC, TEP. ¿Nuevos acrónimos en Tecnologías?

(Montero, 2014), expone que todos conocen el término TIC, y hacen referencia a las tecnologías que facilitan los procesos de transmisión e intercambio de información. No pertenecen únicamente al ámbito educativo, pero siempre se ha oído hablar de *-educar en el uso y para el buen uso de las TIC-*, como necesidad educativa en un tiempo en el que las TIC están totalmente arraigadas en la vida cotidiana. Para acotar el término, nació hace unos años el término TAC (Tecnologías del Aprendizaje y del Conocimiento), haciendo referencia al uso de las TIC como herramienta formativa, incidiendo en la metodología y en la utilización de la

tecnología dentro de las planificaciones educativas. Se solventa así la generalidad del término TIC, acotándolo al contexto pedagógico.

Lozano, (2011), pág. 45, describe a las TAC, así:

Tratan de orientar las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) hacia unos usos más formativos, tanto para el estudiante como para el profesor, con el objetivo de aprender más y mejor. Se trata de incidir especialmente en la metodología, en los usos de la tecnología y no únicamente en asegurar el dominio de una serie de herramientas informáticas. Se trata en definitiva de conocer y de explorar los posibles usos didácticos que las TIC tienen para el aprendizaje y la docencia. Es decir, las TAC van más allá de aprender meramente a usar las TIC y apuestan por explorar estas herramientas tecnológicas al servicio del aprendizaje y de la adquisición de conocimiento.

Nótese que desde la posición de las TAC, implica su utilización como instrumentos facilitadores del aprendizaje y la difusión del conocimiento; deben ser vistas, no tanto como instrumentos de comunicación, sino como herramientas para la realización de actividades para el aprendizaje, y el análisis de la realidad circundante por el estudiante; debiéndose dirigir su utilización hacia usos más formativos, tanto para docentes como para los educandos, con el objetivo de aprender de manera más significativa y excelente, (Cabero, 2015).

Ante esta nueva realidad, nacen, las TEP (Tecnologías para el Empoderamiento y la Participación), término empleado por Dolors Reig; pues ella describe que en esta primera mitad del siglo XXI, *“en educación se trata de educar en la sociedad aumentada”*, (socionomía). En este sentido, propone pensar que, las personas evolucionan desde una *“educación pasiva”* hacia lo que denomina *“aprendizaje aumentado”*, lo que significa *“poner el foco”* en el aprendizaje autónomo, y aprovechar la potencia de la web para formar nuevos individuos, conectados en forma permanente a la inteligencia colectiva.

Asimismo propone una educación orientada al máximo aprovechamiento del ecosistema de comunicación, con un aprendizaje y participación aumentados, y visualizar a Internet como un *“constructo sociotécnico complejo”*, que pone en conexión dos dimensiones:

las tecnologías; y a las personas. Igualmente, expone las principales tendencias, y desglosa las funciones profesionales o competencias del nuevo profesor, y de cualquier trabajador del conocimiento que quiera participar en la “*revolución educativa*”, (que para la autora es tiempo de poner en marcha).

Asevera que en el mundo actual, es esencial dirigir los esfuerzos hacia la formación en nuevas competencias, la educación en valores, y asegurar el rol de profesores e instituciones, en la construcción de sentido en todos los intercambios educativos con las nuevas generaciones.

En particular, propone profundizar en los siguientes aspectos:

- ✓ Educar en valores para una participación que nos haga crecer como individuos y como sociedad, pensando en que no hay tecnología que no dependa de su apropiación, y no hay apropiación que no dependa de los valores del usuario.
- ✓ Alfabetización multimedia.
- ✓ “*Gamificación*”, (aprendizaje basado en juegos), “*storytelling*”, creatividad.
- ✓ Analítica de datos, (Aprendizaje aumentado).
- ✓ Organizar la inteligencia colectiva.
- ✓ Intuición digital: metodologías, herramientas para “*dar sentido*”.
- ✓ Competencias para el aprendizaje en la web.
- ✓ Profesores e instituciones: curación de contenidos y lugares del saber.
- ✓ Innovación y cambio: de la educación para las respuestas a la educación para las preguntas, (Reig, 2012).

Cabero (2015) indica que las TEP deben percibirse no como meros recursos educativos, sino también como instrumentos para la participación y la colaboración de docentes y discentes, que además no tienen que estar situados en el mismo espacio y tiempo. Él parte de la idea de que el aprendizaje no solo tiene una dimensión individual, sino también social, ya que la formación implica aprender en comunidad y ser capaz de interactuar y colaborar para construir el conocimiento; por ello, el rol del profesor será el de diseñar la escenografía para el aprendizaje, y para ello la tecnología jugará un papel de mediadora en la construcción

del conocimiento y la interacción social, no olvidando que el aprendizaje ya no se produce solo en las instituciones educativas, sino que cada vez es más ubicuo; de aquí que la función de la institución educativa sea más la de integrar los diferentes aprendizajes que se producen en contextos diferenciados; permitiendo que el docente, y el discente sean más proactivos, creando nueva información, y no solo consumiéndola.



Figura 1. Las visiones sobre las TIC

Fuente: (RM, 2015).

Concluye Cabero, (2015): Si toma las tres últimas letras de las siglas TIC, TAC, y TEP, es decir, «CCP», nos surge lo que serían las direcciones futuras de aplicación de estos recursos en el ámbito de la enseñanza, es decir comunicación, conocimiento, participación, (véase figura 1).

A manera de resumen, se puede decir que las TIC, son recursos percibidos como facilitadores, siendo transmisores de información, y en el campo de la educación, son recursos elementales para los estudiantes, que deben ser adaptados a las necesidades y características independientes de los sujetos, (docentes y discentes), pudiendo conseguir con ellos una formación en los campos audiovisual, multimedia e hipertextual. Mientras que las TAC, implica su uso como herramientas facilitadoras del aprendizaje y la difusión del conocimiento. Las TEP, por su parte son instrumentos para la participación y la colaboración de profesores y estudiantes, que además no tienen que estar situados en el mismo espacio y

tiempo; pues la formación implica aprender en comunidad, siendo capaz de interactuar, y colaborar para construir el conocimiento.



Figura 2. Las TIC, TAC, TEP herramientas en la educación

Fuente: (RM, 2015).

Desarrollo

La presente investigación forma parte de un proyecto para fomentar el uso de las TIC en la Universidad de Guanajuato, Campus Celaya-Salvatierra, para la carrera de Administración Financiera, para esto se desarrolló un cuestionario conformado por 21 ítems especialmente diseñados para descubrir las deficiencias que tiene la Universidad sobre éstas. Cabe mencionar que solamente se presentan los resultados de los siguientes ítems:

1. ¿Con qué frecuencia se fomenta la cultura del uso de las TIC, TAC, TEP, dentro del plan de estudios que estas cursando?
2. Tus profesores usan herramientas de las TIC como un medio de aprendizaje, buscando tú interés en sus clases, y permiten además las interacciones y el flujo de información, aprovechando tus habilidades como joven que eres.
3. ¿Te gustaría tener apoyo por parte de los profesores, y que se incluyan el uso de las TIC, TAC, TEP como herramientas didácticas que te ayuden a desarrollar competencias, que te permiten resolver diversas problemáticas, e inclusive incursionar en el campo

del emprendimiento, participando en proyectos productivos o desarrollo de índole social?

4. Cuando realizó trabajos de investigación recurro a fuentes confiables de información.
5. Cuando realizó trabajos de investigación recurro a fuentes como: Google Académico, Enciclopedia Académica, Artículos y Libros de PDF, Google Books.
6. Wikipedia, Encarta, Rincón del vago, Yahoo respuestas, Monografías, Buenas tareas, Unamos apuntes.

Presentación de los resultados

Se tomaron estos ítems para su interpretación en gráficos y su análisis previo, a continuación se representara sus graficas con los resultados que arrojaron.

El ítem 1 denominado fomento de la cultura TIC, TAC, TEP, presento el siguiente resultado.

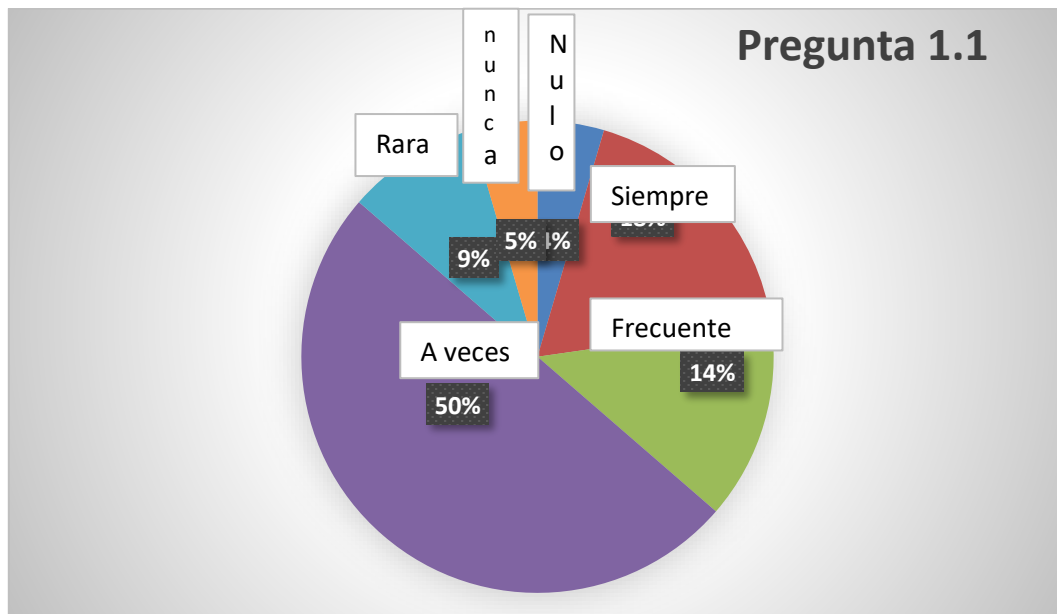


Figura 3. Fomento de la Cultura TIC, TAC, TEP (Fuente: Elaboración propia)

Interpretación la figura 3 que muestra que el 50% de los alumnos de 7 y 8 semestre de administración Financiera comentaron que el fomento del uso de estas herramientas no es tan frecuente, ya que los resultados arrojaron “un a veces”, por parte de los estudiantes encuestados, con esto se descubrió que los alumnos saben sobre el uso de las TIC, TAC, TEP, pero que en el plan de estudios que llevan no se fomenta mucho la cultura de éstas.

El ítem 2 denominado herramientas de las TIC como un medio de aprendizaje, presentó el siguiente resultado

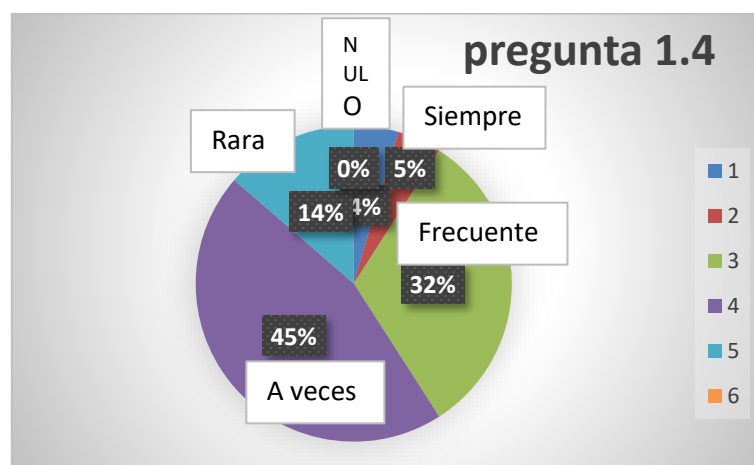


Figura 4. Herramientas de las TIC como un medio de aprendizaje

Fuente: Elaboración propia

Interpretación la figura 4 que muestra

De nuevo, se muestra que la mayoría de los alumnos de la carrera de Administración Financiera, optaron por mencionar que “a veces”, dando a entender que los profesores no usan las TIC, a menudo para su manejo de clases, esto podrá considerarse poco alarmante, ya que se necesita el uso de las TIC en la implementación de una materia, cosa que no se ve muy seguido en la Universidad de Guanajuato, aún hay profesores que enseñan a la antigua, y eso, en estos tiempo de modernización tecnológica, ya no debe de existir.

El ítem 3 denominado " las TIC, TAC, TEP como herramientas didácticas que te ayuden a incursionar en el campo del emprendimiento", presentó el resultado de la figura 4, cuya interpretación se puede decir que es importante, pues como se ve en los resultados de ésta, los alumnos de la carrera de Administración Financiera tienen mucho interés sobre las TIC en el campo del emprendimiento, arrojando un 32% en las opciones de "completamente de acuerdo" y "de acuerdo", se tiene que aprovechar el interés de los estudiantes para el uso de las TIC en la carrera, y sobre todo para apoyar la inclusión de estas herramientas que son útiles para el manejo de información.

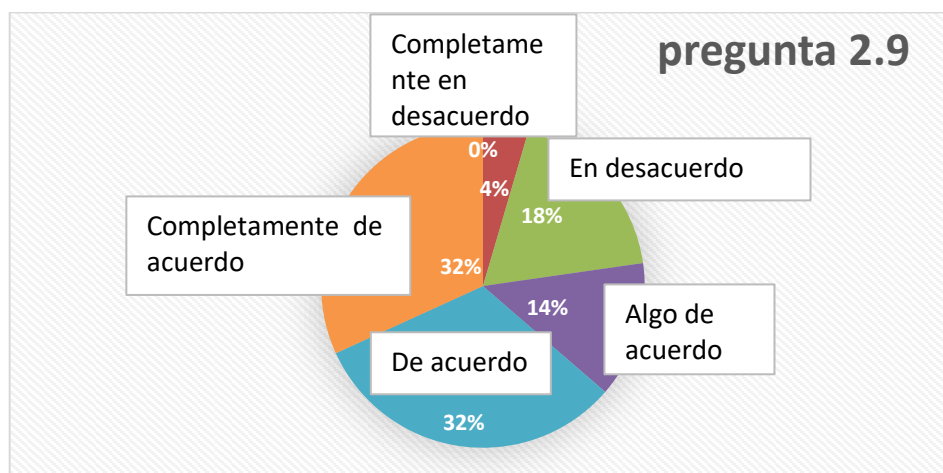


Figura 4. Las TIC, TAC, TEP como herramientas didácticas que te ayuden a incursionar en el campo del emprendimiento

Fuente: Elaboración propia

El ítem 4 denominado "¿Se recurre a fuentes confiables de información para la realización de trabajos?", presentó el siguiente resultado:

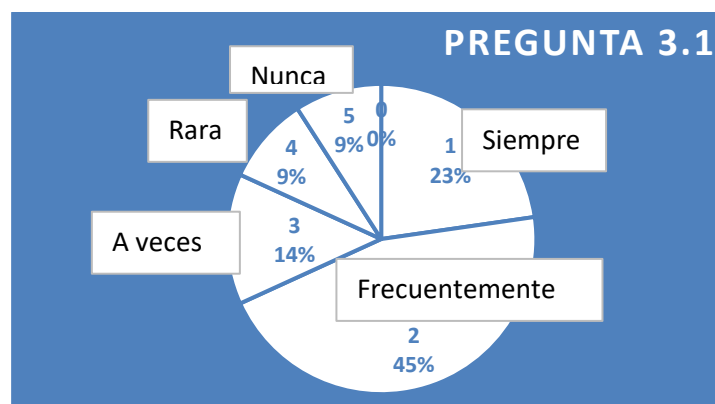


Figura 5. ¿Se recurre a fuentes confiables de información para la realización de trabajos?

Fuente: Elaboración propia

Interpretación de la figura 5

Es interesante que los alumnos mencionen lo que en verdad se esperaba, o más bien, se necesitaba esperar, ya que esta gráfica es importante, aquí se demuestra que tan bien los estudiantes hacen sus tareas, proyectos e investigaciones. Puede mejorar, si, ya que los alumnos con un 45% colaboraron que frecuentemente buscan información en fuentes confiables, se espera que con el buen uso y control de las TIC, ese frecuentemente llegue a siempre, ya que así el nivel de las investigación por parte de los alumnos aumentará, y con eso el aprovechamiento de las clases, y del materia de los profesores.

El ítem 5 denominado ¿Se recurre a fuentes como Google Académico, Enciclopedia Académica, Artículos, libros en PDF, Google Books para la realización de trabajos de investigación?, presento el siguiente resultado

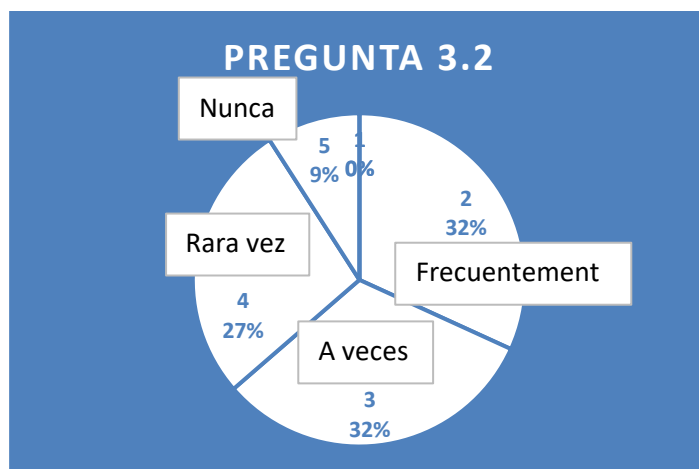


Figura 6. ¿Se recurre a fuentes como Google Académico, Enciclopedia Académica, Artículos, libros en PDF, Google Books para la realización de trabajos de investigación?

Fuente: Elaboración propia

Interpretación la figura 6

Con un 32% en las opciones “frecuentemente” y “a veces”, los estudiantes volvieron a demostrar que, se empeñan en investigar para sus tareas, trabajos e investigaciones; pero es alarmante como bajo considerablemente el porcentaje, y como la opción “rara vez” ésta muy cerca, se debe recalcar el uso de las TIC, para que esto mejore, ya que esta herramienta es importante y útil para el manejo de la información tecnológica, esto conlleva a saber en qué fuentes buscar, y no solo “copiar y pegar,” lo primero que comúnmente se observa con el uso de las redes.

El ítem 6 denominado ¿Se recurre a fuentes como Wikipedia, Encarta, Rincón del vago, Yahoo respuestas, Monografías, Buenas tareas, Unamos apuntes para la realización de trabajos de investigación?, presento el siguiente resultado

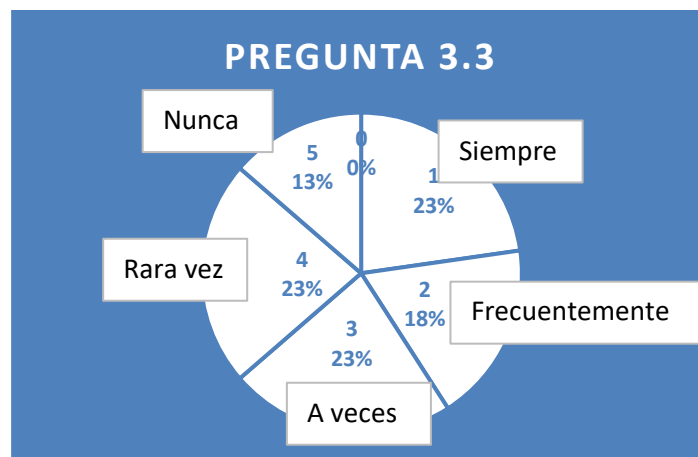


Figura 7. ¿Se recurre a fuentes como Wikipedia, Encarta, Rincón del vago, Yahoo respuestas, Monografías, Buenas tareas, Unamos apuntes?

Fuente: Elaboración propia

Interpretación la figura 7

Es alarmante la representación de esta gráfica, se nota un equilibrio no muy favorable en las fuentes de investigación que usan los estudiantes de la carrera de Administración financiera,

con un 23% las opciones “de siempre”, “a veces” y “rara vez”, son las que tienen un porcentaje mayor, esto es impresionante, ya que estas fuentes no conllevan a una buena realización de tareas, trabajos, e investigaciones, se tiene que cambiar al uso fuentes profesionales, y de información confiable para que el alumno se desarrolle mejor en el ámbito estudiantil.

Recomendaciones

Cuando se habla de TIC, una de las cuestiones que más le preocupan a los docentes es cómo implementarlas en el aula para mejorar su proceso de enseñanza, es por eso, que a continuación se representa una alternativa de solución relacionada con este tema que se está haciendo viral para los países hispanos.

Para esto se coincide con (Santos, 2014), es obligado saber antes que nada unos puntos importantes que deben de mencionarse si se habla del uso de las TIC en las aulas con estudiantiles, pues una de las cuestiones que más le preocupan a los docentes es cómo implementarlas en el aula para mejorar su proceso de enseñanza, debiendo tener en cuenta los cinco elementos siguientes:

- ✓ Planificación.
- ✓ Adaptación progresiva.
- ✓ Libertad para el alumno.
- ✓ Formación del profesorado.
- ✓ Las TICs son el medio y no el fin.

En cuanto a la Planificación en el uso de las TIC, se puede decir que al igual que la planificación es una parte esencial del éxito de un estudiante, para incorporar un nuevo cambio al proceso de enseñanza, se requiere por parte del docente una planificación estratégica el uso de las TIC, que vincule contenidos para lograr aprendizajes significativos.

Con relación a la Adaptación Progresiva; uno de los errores más comunes a la hora de implantar las TIC es querer llevar a cabo un cambio radical; es recomendable realizar un

cambio progresivo para minimizar los posibles efectos negativos que vayan surgiendo en el proceso, a manera de ejemplo se puede mencionar cuando un profesor (a), quiera iniciar una experiencia de uso de las TIC con sus estudiantes debe atender tres cosas:

- Que se atreva a usar estos equipos para realizar alguna pequeña experiencia que le sea fácil aplicar.
- Planifique adecuadamente esa experiencia; no improvise y deje las cosas al azar.
- Mantener la calma ante los posibles problemas y dificultades técnicas que surjan.

El tercer elemento, la Libertad para el Alumno, en los nuevos modelos académicos no tienen cabida las técnicas de enseñanza tradicionales, en las que el alumno se limita a escuchar y tomar notas. En la actualidad en el aula moderna, el discente se convierte en protagonista, y el docente sirve de guía o referente en un proceso de “autoaprendizaje”, en el siglo XXI la educación es global e interconectada, y el alumno se convierte en un auténtico, *“learning entrepreneur.”*

Como cuarto punto se tiene a la Formación del Profesorado en el uso de las TIC, este es un elemento básico pues es necesario que los docentes sean los primeros en usar las tecnologías, y deben de dominarlas totalmente antes de incorporarlas a su proceso de enseñanza.

Las TIC son el Medio y no el Fin, es el quinto elemento, y describe que no hay que desesperarse con el uso de las TIC. Éstas no son más que una herramienta más a disposición del docente para llegar a su objetivo final, formar al alumno; para ello los profesores deben perderle el miedo a la tecnología, conociendo todas sus funcionalidades y beneficios en educación, acostumbrándose a su utilización.

Hay que hacer hincapié en que no se debe comenzar en la Universidades dotando espacios con pizarras digitales, tabletas, etc. sin tener muy claro qué, y cómo van a trabajar con los mismos. Una vez identificado las necesidades se deben incorporar a sus clases

ordenadores, tabletas, teléfonos móviles, y herramientas web, porque son las herramientas de aprendizaje del presente.

Conclusiones

El siglo XXI trajo consigo un nuevo proceso de aprendizaje, no solo teniendo como herramientas los libros, sino incorporando nuevas herramientas de aprendizaje, esto obliga a las autoridades académicas de la Universidad de Guanajuato, del Campus Celaya Salvatierra, y en especial a los responsables del Programa Académico de la Licenciatura en Administración Financiera realizar un Plan de Acción en el uso de las TIC en el aula de clases, que al menos reúna los siguientes aspectos:

- Formulación de un diagnóstico de la situación actual de la Licenciatura en Administración Financiera.
- Definir los objetivos de la Licenciatura en Administración Financiera, así como el Perfil de Ingreso y de Egreso; con la finalidad de identificar las necesidades educativas de los estudiantes.
- Realizar una descripción del escenario deseado.
- Evaluar los mejores recursos, no solo calidad, se debe incluir el servicio técnico, capacitación para manejo de los equipos, entre otros.
- Evaluar y capacitar al personal docente existente, no solo en cuestiones pedagógicas, sino también en su área de experiencia. En este sentido lo mismo se debe de hacer con los profesores de nueva contratación.
- Nombrar un líder del proyecto y capacítalo continuamente en el uso de las TIC.
- Incentivar la participación de alumnos, padres de familia, profesores, directores, entre otros, (stakeholder), pues es un proceso en el cuál toda la comunidad educativa está involucrada.
- Implementar talleres de capacitación para padres de familia, y más actividades formativas en el uso de las TIC.

- Realizar evaluaciones semestrales, tanto cualitativas como cuantitativas del progreso del estudiante, y del trabajo del docente.
- La asignación de un presupuesto acorde a los recursos, y servicios que se necesitarán adquirir de acuerdo al plan establecido.
- La definición de los plazos necesarios para la adquisición de los equipos, herramientas y medios necesarios, relacionado con el presupuesto, (corto, mediano y largo plazo).

Por último se debe decir que en la Universidad de Guanajuato, tiene un área de oportunidad, y debe aprovechar la habilidad de los jóvenes que muestran en el manejo de las TIC, y de todas las herramientas informáticas, pues éstas son mediadoras de las relaciones entre los docentes y los educandos fuera del ámbito del salón de clase.

El uso de las TIC, TAC, TEP, que se mencionaron, permiten a los alumnos construir el conocimiento, no sólo por medio de la búsqueda de información; sino, que además les puede apoyar en la realización de sus publicaciones. No se debe perder de vista que es una de las formas del trabajo colaborativo, al desarrollar competencias científicas, de pensamiento crítico, habilitándolos para participar en el desarrollo de proyectos productivos y empresariales, inclusive el emprendimiento, empoderamiento y productividad, serán habilidades que le permitirán mejorar indudablemente su rendimiento académico, mejorando su calidad de vida, y la de su entorno.

Bibliografía

Aprender a Pensar . (18 de Mayo de 2009). *Nativos digitales vs. Inmigrantes digitales*.

Recuperado el 05 de Abril de 2017, de Artículos :
<http://aprenderapensar.net/2009/05/18/nativos-digitales-vs-inmigrantes-digitales/>

Betto, f. (14 de septiembre de 2010). *Señales en el Tiempo*. Recuperado el 08 de marzo de 2017, de Cuba Debate: http://www.cubadebate.cu/opinion/2010/09/14/senales-de-los-tiempos/#.WQuDjfk1_IU

- Burch, S. (29 de mayo de 2006). *Sociedad de la información / Sociedad del conocimiento*. Recuperado el 08 de abril de 2017, de vecam.org: <http://vecam.org/archives/article518.html>
- Cabero, J. (Mayo de 2015). *Reflexiones educativas sobre las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)*. Recuperado el 07 de abril de 2017, de tecnologia-ciencia-educacion.com: <file:///G:/TICs%20modelos%20acad%C3%A9micos/27-74-1-PB%20TAC.pdf>
- El Libro Verde sobre la Sociedad de la Información en Portugal . (1997). *INTRODUÇÃO*. Recuperado el 07 de abril de 2017, de World Wide Web da Missão para a Sociedade da Informação: <http://www.missao-si.mct.pt>, na secção dedicada ao Livro Verde
- Lozano, R. (12 de Enero de 2011). *De las TIC a las TAC: tecnologías del aprendizaje y del conocimiento* . (A. thinkipi, Ed.) Recuperado el 04 de Abril de 2017, de thinkipi.net: <http://www.thinkipi.net/las-tictac-de-las-tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-a-las-tecnologias-delaprendizaje-y-del-conocimiento>
- Marti, M. C., D'Agostino, M. J., Veiga de Cabo, J., & Sanz-Valero, J. (Marzo de 2008). *Alfabetización Digital: un peldaño hacia la sociedad de la información*. (SciELO, Ed.) Recuperado el 08 de abril de 2017, de Medicina y Seguridad del Trabajo: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2008000100003
- Montero, Ó. (24 de Abril de 2014). *Las tic tac tep tecnologías para la vida*. Recuperado el 05 de Abril de 2017, de conasa.es: <http://www.conasa.es/blog/tic-tac-tep-tecnologias-para-la-vida/>
- Prensky, M. (Diciembre de 2001). Nativos Digitales, Inmigrantes Digitales. *On the Horizon (MCB University Press)*, 9(6).
- Reig, D. (20 de Abril de 2012). *Estudiantes, autonomía, y aprendizaje aumentado: ¿escuelas y docentes como actores clave para otorgar(les) sentido?* Recuperado el 12 de Mayo

de 2017, de Encuentro educación 2012 2013:
<http://encuentro.educared.org/group/hacia-las-escuelas-3-0-y-los-estudiantes-3-0/page/dolors-reig>

Reusser, C. (2003). *¿Qué es la sociedad de la información?* (C. d. Informático, Ed.)
doi:10.5354/0717-9162.2003.10650

RM, I. (09 de Marzo de 2015). *TIC, TAC y TEP. Nuevas miradas sobre las TIC aplicadas en la educación. Julio Cabero Almenara*. Recuperado el 12 de Abril de 2017, de Educación Primaria en Canarias, y otras variedades.:
<http://educaprimariacanarias.blogspot.mx/2015/03/tic-tac-y-tep-nuevas-miradas-sobre-las.html>

Santos, D. (29 de Enero de 2014). *12 Expertos Comparten su Mejor Consejo sobre el Uso de las TICs*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de Go Conar:
<https://www.goconqr.com/es/examtime/blog/expertos-uso-de-las-tics/>

Takahashi, T. (2001). *La Sociedad de la Información en Brasil: Libro Verde*. (M. d. Tecnología, Ed.) Recuperado el 07 de abril de 2017, de Presentación:
file:///G:/TICs%20modelos%20acad%C3%A9micos/Libro%20Verde_esp%20SI.pdf

Tijerino, R. (08 de Enero de 2015). *La sociedad actual vive detrás de las pantallas*. (G. Digital, Ed.) Obtenido de Nativos, inmigrantes y analfabetos digitales deben acoplarse a las nuevas formas: Liliana García: <http://www.gaceta.unam.mx/20150108/la-sociedad-actual-vive-detras-de-las-pantallas/>

Universidad de Guanajuato. (2010). *Programa Educativo de la Licenciatura en Administración Financiera*. Celaya, Guanajuato, México: Universidad de Guanajuato.

Universidad de Guanajuato. (Agosto de 2016). *Actuar UG Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020*. Recuperado el 15 de Abril de 2017, de Inicio | Administración UG |

Documentos institucionales: <http://www.ugto.mx/images/pdf/pladi/plan-desarrollo-institucional-agosto-2016-.pdf>

CAPITULO 8. LOS NEGOCIOS SOCIALES COMO DINÁMICA PARA AFRONTAR EL POSCONFLICTO EN COLOMBIA

Mauricio Escobar Ortega, Juan Manuel Castaño Molano, María Alejandra Arango Sánchez

Resumen



“Quien sobrevive no es el más fuerte ni el más inteligente, sino el que se adapta mejor al cambio”.

Charles Darwin

La presente ponencia tiene como finalidad articular los conceptos de Posconflicto, Acuerdos y Negocios Sociales, desde las realidades sociales de las comunidades que pueden generar procesos conjuntos en torno a la construcción de paz, la generación de oportunidades para los territorios y el desarrollo de los mismos.

Para esto es importante dar una mirada al desarrollo que herramientas como la innovación social podrían estar generando en situaciones como las que actualmente vive Colombia con el inicio de la fase del posconflicto, cuál es su enfoque, características y beneficios; además de conocer el contexto internacional en el que ya se ha ido consolidando, involucrando al Estado, los territorios y sus comunidades.

Palabras Claves: Posconflicto, Acuerdos, Negocios Sociales, Innovación, Economía Naranja

Abstract

This lecture aims to articulate the concepts of Postconflict, Agreements and Social Business, from the social realities of communities that can generate processes around the construction of peace. Likewise, the generation of opportunities for the territories and their development.

It is therefore important to take a look at the development that tools such as social innovation could be generating in situations such as those that are currently being experienced by Colombia with the beginning of the post-conflict. What it's the approach, characteristics and benefits that are involved. In addition to knowing the international context in which it has already been consolidated, involving the State, territories and their communities.

Introducción

En la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales, está fuertemente comprometida con la investigación, innovación y creación artística y cultural y para dar cumplimiento a esto se tienen actualmente 5 grupos de investigación y semilleros reconocidos por Colciencias, dentro de los cuales se encuentra el grupo de Finanzas y Marketing Liderado por el Docente Juan Carlos Chica Mesa, grupo desde el cual ha surgido un proyecto investigación en desarrollo enfocado en la triada Finanzas, Desarrollo Sostenible, Posconflicto, liderado por el Docente Mauricio Escobar Ortega, y del cual ya han salido anteriormente otros productos preliminares presentados como ponencias internacionales:

- Costos Ambientales en el posconflicto, una metodología de evaluación.
- El Desafío ambiental en el Posconflicto
- La Restitución de tierras en el Posconflicto Colombiano desde una perspectiva de Responsabilidad Social Ambiental.
- Hacia una política ambiental en Colombia para el desarrollo económico en el posconflicto.
- Educación para abordar el desafío ambiental en Colombia en el escenario de Posacuerdo.
- Definiendo de esta manera que la presente ponencia se encuentra anclada al desarrollo de este proyecto y viene como resultado a los estudios previos realizados.

El tipo de investigación usado en el grupo y más específicamente en el proyecto en desarrollo del cual se desprenden este tipo de artículos es descriptivo y correlacional, lo que permite caracterizar una situación específica con sus rasgos y tipologías más representativas, además de identificar las variables que presentan algún tipo de relación importante, este tipo de investigación permite conocer más a fondo situaciones, costumbres y actitudes predominantes de la comunidad en estudio, todo esto bajo un enfoque mixto es decir abarcando variables cualitativas y cuantitativas que permiten realizar un análisis más amplio y profundo del tema a tratar.

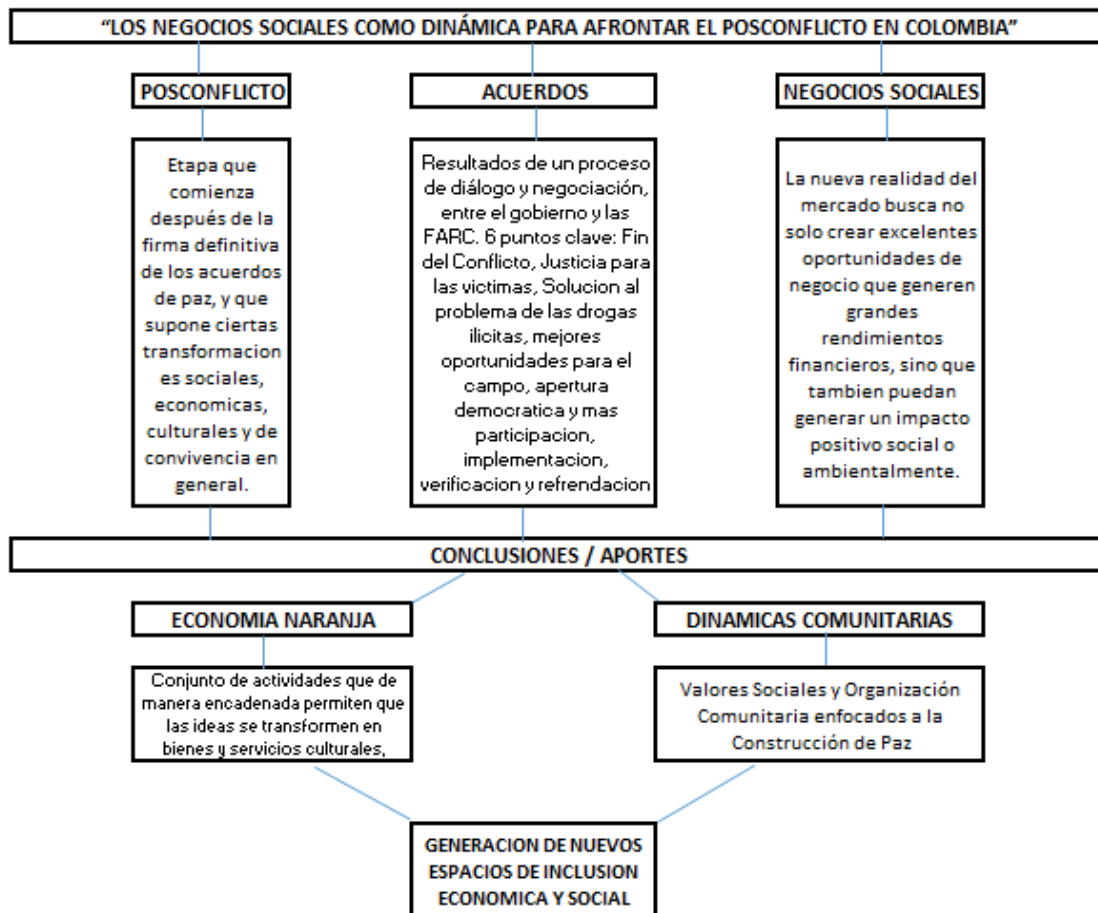
El posconflicto ha sido un tema ampliamente debatido en diferentes contextos de nuestra realidad nacional, por eso se le puede abordar desde diferentes áreas de conocimiento, realidades y contextos; su abordaje implica una clara comprensión de que con este no sólo se llega al fin de la guerra sino también a ciertas transformaciones sociales, económicas, culturales y de convivencia en general; las cuales deben ser tratadas de manera efectiva y eficaz, para evitar nuevas problemáticas. En este sentido, se debe buscar en la nueva realidad del mercado excelentes oportunidades de negocio que generen grandes rendimientos financieros, e impactos positivos sociales y ambientales.

En razón de lo anterior se pretende articular la noción del posconflicto con los acuerdos y con los negocios sociales para pensar desde aquí en nuevas realidades que permitan configurar una paz duradera desde las comunidades, a través de una dinámica basada en valores sociales y organización comunitaria, buscando un desarrollo que brinde una mejor calidad de vida y avances para el país; para lo que se deben tener presentes todos los actores involucrados en este proceso. Dado que el contexto actual que vive Colombia, luego de haber firmado los acuerdos de Paz en la Habana, da inicio a un proceso que no solo busca darle fin a la guerra, sino generar un desarrollo socioeconómico al país, que genere grandes beneficios a su comunidad.

Por consiguiente herramientas como la innovación social y economías creativas como la economía naranja y otras de las que se habla en el desarrollo del presente documento permitirán entender por qué se dice que Los Negocios Sociales son una dinámica que afrontarán de manera correcta el Posconflicto en Colombia, buscando impactar positivamente las comunidades, que son su principal razón de ser.

Mapa Conceptual

El siguiente artículo se desarrolló teniendo en cuenta el siguiente mapa conceptual.



Del Posconflicto

“El fin de la confrontación armada en Colombia, no implica el fin de las fuentes de conflicto, la terminación del mismo supone el comienzo de una nueva etapa, que de no ser estudiada y tratada a tiempo, puede resultar incluso más desastrosa que la anterior y constituir un círculo vicioso en donde las consecuencias de la guerra se vuelven causa de nuevas problemáticas sociales. De ahí la importancia de hablar de Posconflicto en Colombia”

(Garzón, Parra, Pineda, 2003, pg.13)

Para la sociedad Colombiana e incluso a los ojos del mundo entero, intentar concebir a Colombia en una situación donde el conflicto haya desaparecido o por lo menos tenga unas cifras reducidas de acciones violentas, es un poco difícil; son muchas las circunstancias que deben solucionarse en primera medida; sobre todo a nivel social y cultural; donde se debe

trabajar sobre el perdón, olvido, confianza y donde lógicamente también se debe trabajar en la consecución y reparación de bienes materiales que la guerra afectó.

En esta vía, es de vital importancia la vinculación del estado, su participación y apoyo a través de instituciones que puedan brindar soporte y acompañamiento a las víctimas del conflicto, además de compensar los daños causados tanto físicos, como mentales, emocionales y económicos, (Atención Integral).

En Colombia el Posconflicto no es algo nuevo, nuestro país ya había experimentado acuerdos con grupos guerrilleros en los gobiernos de Virgilio Barco y Cesar Gaviria, entre los años (1986 – 1994), donde a través de acuerdos, se logró la dejación de armas, desmovilización de combatientes y por ende reintegración a la vida civil y democrática, con apoyo de instituciones estatales.

Lógicamente no es el mismo proceso que actualmente se está viviendo, la situación de la actualidad, pareciera ser el fin al conflicto que por más de cinco décadas ha golpeado a nuestra sociedad causando miles de estragos.

Cada proceso es diferente e incluso único por las situaciones vividas; lo que sí es importante tener en cuenta, es que para los acuerdos de paz firmados en la Habana, se tuvieron presentes una buena parte de los elementos que ya se habían trabajado y establecido en otros países donde también se vivió este momento: “verdad, reparación, reconocimiento de las víctimas, justicia transicional, reformas constitucionales y políticas, proyectos y reformas económicas y sociales, dejación de armas, reintegración a la vida civil de excombatientes ilegales, cese del fuego, referendo, entre otros”. (Santamaría, 2015)

Si revisamos lo mencionado en el párrafo anterior podríamos estar diciendo que el Acuerdo firmado por el Gobierno Colombiano y las FARC, es bastante completo, puesto que abarca todos los aspectos relevantes para pasar del conflicto a la reconciliación; ya que en estos acuerdos se ven involucrados todos los actores del proceso, quienes dicen estar buscando un bien común por medio de los comportamientos, actitudes y acuerdos establecidos.

Acuerdos que no solo generan incertidumbre sino también unas expectativas altas por el cambio y la transformación de la sociedad y su entorno, porque somos conscientes de que

las problemáticas no se van a resolver de forma inmediata ni van a desaparecer, pero por lo menos se dará el inicio a este proceso.

Además, es necesario recalcar la importancia de involucrar a todos los colombianos, recordando una vez más que la paz es compromiso y tarea de cada uno, y no simplemente del gobierno o demás entidades estatales.

Porque a pesar de que las votaciones del pasado mes de octubre dieron como ganador al NO en el Plebiscito, es posible observar el trabajo en conjunto que se ha estado desarrollando por la paz, por la construcción de un nuevo país con responsabilidad de todos sus compatriotas.

Asimismo el hecho de contar con un Presidente con Premio Nobel de Paz, hace que el apoyo internacional para este proceso, sea importante, eficaz y valedero ya que pone los ojos del contexto exterior en nuestro país y con estos un mayor respaldo y apoyo para terminar este ciclo de guerra y dolor en Colombia

Todos los colombianos ya hemos empezado a entender que este proceso de Posconflicto, no es un asunto de años, sino de décadas; y que exige la vinculación de toda la población, reformas en el estado y en los cambios de actitud de la sociedad.

Siendo precisamente en esta parte donde se vincula la academia y las familias, ya que son estos sitios los más propicios para generar y cultivar valores y cultura de paz en sus individuos que permitan no solo el fin del conflicto, sino un escenario para la construcción de una paz sostenible.

En razón de lo anterior es importante hablar de paz no sólo en el discurso, sino desde las realidades territoriales de nuestro país, donde las comunidades más apartadas han tenido que vivir el desagarramiento de guerra y a la vez el mismo abandono del estado evidenciado en carencias existenciales como la calidad de vida y la salud. En este sentido, es importante generar procesos que les permitan a las comunidades experimentar la paz desde la cotidianidad de sus necesidades, de sus potencialidades y experiencias. En razón de ello, se requiere generar recursos económicos no por vía de una suerte de paternalismo estatal, sino quizás desde el empoderamiento de las comunidades con procesos sociales orientados a

afianzar los tejidos sociales y generar recursos para forjar desarrollo al interior de los territorios sociales. La innovación social se configura en una alternativa en esta vía.

Del Posconflicto a los Acuerdos

El objetivo de los acuerdos de paz, es precisamente poder tener un país garante de Derechos Humanos, donde los actos que tantos estragos han causado en esta sociedad disminuyan al punto de ser derrotados. En la Habana se firmó el acuerdo mediante el cual se le está dando fin a más de cinco décadas de guerras y conflictos, que tanta sangre, dolor y problemáticas sociales ha causado.

Son seis los acuerdos que tanto se mencionan en este territorio en los últimos días, los mismos que al parecer permitirán que la paz que se comienza a construir sea estable y duradera.

Los acuerdos son:

1. Reforma Rural Integral: Enfocado principalmente a mejorar los territorios rurales y las condiciones de vida de las personas que en ellos habitan, en pro de mejorar la calidad de vida, la reactivación del campo, la agricultura y sus desarrollos; y borrando la huella del conflicto que por tanto tiempo se ha enmarcado en las zonas rurales y que ha causado afectaciones físicas y sociales.

En este punto también se menciona que como prioridad para procesos como asignación de subsidios familiares y créditos para compra de tierras se tendrán en cuenta principalmente las mujeres cabeza de hogar y los desplazados y mayor afectados por la violencia de nuestro país por ejemplo los desplazados; además que los servicios que este acuerdo quiere ofrecer a la población buscan ser integrales con esto me refiero a que no es simplemente el hecho de asignar un crédito, sino el apoyo brindado en la parte técnica y de comercialización de los cultivos y sus productos, realizar procesos jurídicos que permitan dictaminar por ejemplo las escrituras de propiedad de lotes que aunque son de quienes lo habitan no hay nada formalizado, al

igual que apoyar el proceso que permita que quienes fueron desplazados de sus tierras puedan regresar a las zonas y estructuras que aún se conserven sin ningún riesgo.

Ahora es importante también recalcar la importancia de la preservación ambiental, porque aunque se deben adecuar espacios para la sociedad y buscar nuevas alternativas para generación de recursos, desde el punto de vista agrícola por ejemplo, el cuidado y conservación de áreas especiales no se puede dejar de lado, lugares como fuentes de agua, cuencas, páramos, entre otros.

Y para alcanzar todo esto que se aspira, se irán desarrollando una serie de actividades y tareas como las siguientes: creación o mejoración de carreteras o vías de acceso, expansión en redes eléctricas y tecnológicas, adquisición y mejora de acueductos y agua potable, salud, educación, activación e impulso para mejoras de la economía campesina, etc.

2. Participación Política: con este acuerdo se pretende buscar una cultura de reconciliación, democracia y participación por parte de la sociedad, donde no se estigmatice a ningún individuo y por el contrario sean más altos los niveles de inclusión política, donde se puedan escuchar a todos los líderes de los organismos y partidos, quienes cuentan con perspectivas y visiones diferentes sobre las necesidades, problemáticas y contextos del entorno.

La creación de nuevos partidos, el rol de la mujer en los espacios públicos, la convocatoria masiva a participar electoralmente por parte de todos los colombianos, serán algunos de los procesos que más se impulsarán con el fin de que este acuerdo cumpla con todas las expectativas y compromisos previamente adquiridos; porque para nadie es un secreto que el ausentismo en la democracia de nuestro país es evidente y muy seguramente la participación de los ciudadanos en asuntos públicos, no sólo generaría una mayor cultura democrática, sino resultados positivos frente a las decisiones tomadas. (Oficina del Alto Comisionado para la Paz, 2016)

3. Fin del Conflicto: En este punto se llevarán a cabo cuatro fases importantes: Las Zonas Veredales, El Mecanismo de Monitoreo y Verificación, nuevamente este mecanismo pero en este caso con apoyo internacional y por último el cese al fuego y la dejación de armas. Por tanto se puede decir que el conjunto de estas actividades brindarán a los habitantes seguridad y la expectativa de una construcción de paz sostenible y duradera; todo esto a través de medidas de protección, justicia y seguridad.
4. Solución al problema de las Drogas Ilícitas: En este punto se es necesario acordar con la comunidad una nueva cultura de trabajo y correcto uso de los cultivos, donde se pueda derrotar el cultivo ilícito, de forma voluntaria; y donde además se les pueda ofrecer a los habitantes desarrollo económico y social con buenas garantías (Calidad de Vida, Generación de Ingresos, Mejores oportunidades, etc.). Y en el cuarto acuerdo no solo se habla del cultivo ilícito como labor agrícola, en esta parte también se menciona al consumidor, teniendo presente que las drogas ilícitas son cuestión de salud pública, los cuales se deben prevenir y en su defecto tratar. Además este proceso también implica su producción y comercialización que compromete la corrupción, lavado de activos y su tráfico.
5. Víctimas: Podemos destacar el sistema integral de justicia, verdad y reparación; donde se busca en primera medida proteger y hacer cumplir los derechos de las víctimas del conflicto armado en Colombia y a quienes participen de este proceso.
6. Implementación, verificación y refrendación: La paz sí es posible, pero se necesita de mucho compromiso y del cumplimiento correcto de los acuerdos ya establecidos, para esto se deben realizar procesos que permitan verificar que todo se está cumpliendo a cabalidad y con miras siempre terminar el conflicto y poder vivir en una sociedad en paz.

Reversar el conflicto es el principal objetivo de los acuerdos de paz, los cuales proponen una Colombia con mejores condiciones de vida económica y social; todo esto dejando atrás

todos estos episodios de sangre y dolor; proponiendo nuevas mentalidades y culturas ciudadanas, que permitan avances y desarrollos en gran medida, que favorezcan a la sociedad y su contexto.

Y es precisamente en esta parte donde se requiere el cambio de pensamiento y mentalidad y donde se debe tratar de iniciar nuevas herramientas que permitan realmente generar impactos positivos socioeconómicos que seguramente repercutirán en una Colombia en Paz.

Porque por fin luego de más de cinco décadas de conflicto armado en Colombia, se está dando inicio al posconflicto, nombre que se le da a la etapa que comienza luego de ser firmados los acuerdos de paz, y de la cual se desprenden una lista de cambios en la sociedad como lo pueden ser: la desmovilización, reinserción e incluso la seguridad ciudadana, donde lo que prima es el preservar la paz y construir o reconstruir todo lo perdido durante los años de guerra.

La construcción de paz como lo plantea el secretario general de la Organización de Naciones Unidas (ONU), Boutros Boutros-Ghali, consiste en «acciones dirigidas a identificar y apoyar estructuras tendientes a fortalecer y solidificar la paz para evitar una recaída al conflicto».

Porque para poder vivir de forma adecuada la terminación de la guerra y el inicio del posconflicto se es necesaria una preparación y definición de estrategias que abarquen toda la temática que esta necesita, sobretodo en temas como: atención integral a las víctimas del conflicto, participación de los sectores privados y estatales para la generación de recursos, apoyo internacional y procesos sociales.

Este es y será un trabajo largo y complejo, un compromiso que implica tiempo, recursos y disposición por parte de toda la sociedad Colombiana y de quienes viven en nuestro territorio, porque por ejemplo como lo indico alguna vez el ministro del Posconflicto, Rafael Pardo, a través de un video: “El pacto que deben hacer el gobierno y los ciudadanos para garantizar que la guerra no vuelva a repetirse: Se trata de un trabajo en conjunto que tiene tres etapas. La primera, a 18 meses, corresponde a la respuesta rápida tras la concentración y

desmovilización de las FARC mejorando las condiciones en las regiones. El segundo, proyectado a dos años, corresponde a la implementación de los acuerdos para la reintegración de los excombatientes de las FARC a la sociedad civil, y el tercero, a 20 años, corresponde a una agenda transformadora de una nueva Colombia, más integrada, equitativa, más democrática y segura”. (Pardo, 2016)

Ya que cabe resaltar y recordar como ya se mencionó anteriormente, que el hecho de firmar un acuerdo de paz no define que los problemas desaparezcan, pero sí que se da inicio a una etapa y un período largo y complejo en el cual toda la sociedad se debe ver involucrada; no solo queremos un país en paz, sino también un país equitativo y donde todos los derechos sean respetados, donde la educación, salud, vivienda digna e incluso empleo, se le puedan ofertar a todos los ciudadanos.

Y son tantos los deseos de una Colombia en paz, que “el Gobierno Nacional para el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2014-2018 definió la estrategia integral para un eventual posconflicto. Este proyecto constituye un capítulo especial en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), que fue presentando a consideración del Congreso de la República, y contempla tres acciones básicas para pasar del conflicto armado a la paz: seguridad, justicia y democracia; contemplando la garantía plena de los derechos de las víctimas, la seguridad ciudadana y una nueva arquitectura institucional para reducir la pobreza, sobre todo en las regiones más afectadas por cinco décadas de conflicto armado interno”. (Colprensa, 2015)

Con el posconflicto no solo llega el fin de la guerra sino también ciertas transformaciones sociales, económicas, culturales y de convivencia en general.

Transformaciones que serán vistas inicialmente como problemáticas, porque no solo Colombia, sino todo el contexto Latinoamericano, actualmente está atravesando un período caracterizado por “inestabilidades financieras, turbulencia política, crisis de recursos naturales, riesgos con el cambio climático, pandemias globales y pobreza extrema; que son una prueba más de que las fórmulas tradicionales de abordar los problemas ya no bastan”. (López & Jerez, 2013).

Llego la hora de buscar alternativas que permitan llevar a cabo una profunda transformación económica, social y cultural. Un cambio de paradigma; que permita dejar de lado lo tradicional y comenzar a innovar y ser creativo con el fin de encontrar fuentes de ingreso, estables y sostenibles que permitan que los países sean cada vez más competitivos en este mundo globalizado.

De los Acuerdos a las Innovaciones

No son pocos los Gobiernos del mundo que hoy le están apostando a esta alternativa de cambio. “En Estados Unidos, en 2009, el presidente Barack Obama estableció el Fondo de Innovación Social (SIF) como parte de un acuerdo bipartidista que reconocía a los emprendedores y al sector social como actores claves para el desarrollo económico del país y, de hecho, en los últimos años este Fondo ha invertido sumas importantes en estos proyectos”. (López & Jerez, 2013)

Particularmente este Fondo por ejemplo busca apoyar soluciones y comunidades que quieran transformar y generar un impacto positivo en la sociedad y su entorno, encaminados siempre a la vida sana, mejores oportunidades económicas y sociales y un buen desarrollo de los más pequeños.

“Otro ejemplo es el Gobierno de Japón, donde la innovación social juega un papel fundamental en las estrategias que se están diseñando para reconstruir las zonas afectadas por el tsunami de 2011 y el desastre nuclear del año pasado”. (López & Jerez, 2013)

Aunque se decía que Japón necesitaría aproximadamente unos cinco años para reponerse al desastre natural ocurrido en 2011; este país ha demostrado como la eficacia y eficiencia de sus ciudadanos y líderes pueden reducir tiempos en gran medida, reactivando la economía y buscando alternativas que permitan afrontar las dificultades; la reparación de vías y el ejercicio de buscar nuevas fuentes de ingreso demuestran una vez más el enfoque de este país por ser pionero a nivel internacional.

“Colombia no se ha quedado atrás. Hace dos años, el Gobierno actual creó el primer Centro de Innovación Pública, el cual pretende ser un punto de encuentro de actores que generan

soluciones sostenibles y a gran escala para mejorar la calidad de vida de la población colombiana en extrema pobreza”. (López & Jerez, 2013)

Este centro de innovación está enfocado en primera medida a la superación de la pobreza que actualmente afecta la población colombiana, apoyada en las instituciones que hacen parte del Plan Nacional de Prosperidad; a través de proyectos y nuevas herramientas que permitan reducir estas cifras de manera eficaz y duradera, la idea es que todas las comunidades se apropien y participen de los espacios que centros como estos brindan a la población con el fin de mejorar su calidad de vida y hacerlos más activos en el entorno social y económico donde se desenvuelven, de manera individual y colectiva.

Pero como ya se mencionó anteriormente, cabe resaltar que las soluciones que este centro busca, son innovadoras y en gran parte de carácter social, debido a que las soluciones que se estaban generando con el método tradicional ya no está forjando buenos resultados, y es que cuando se llega a conocer más a fondo a las comunidades, sus problemáticas e incluso los rasgos característicos y positivos para hacer frente a estas, es más fácil y viable resolverlas.

Lógicamente las comunidades requieren de un apoyo para darle fin a las problemáticas y emprender con las soluciones, estas generalmente han sido aportadas por la academia a través de sus procesos de investigación y los sectores públicos y privados a través de recursos físicos y económicos, los proyectos de innovación social también requieren de financiamiento para su desarrollo, y mucho más si somos conscientes que deben aplicarse de forma rápida y contundente para eliminar o disminuir las afectaciones de la sociedad.

Siendo razones como las anteriormente mencionadas por las que se podría establecer que se está viviendo la era dorada de la innovación social, además de que los retos y cambios que se presentan cada vez más rápidos en la sociedad actual, principalmente en sectores claves para el crecimiento de la economía de un país, como lo son la salud, educación, medio ambiente, etc.; también lo exigen.

Así, la innovación social ha propiciado que los economistas estimen que el crecimiento económico del mundo provenga de la innovación y del nuevo conocimiento entre un 50% y

80%, como lo menciona la revista semana en su sección Sostenible, del 26 de mayo de 2013, en su artículo Innovación Social: El motor del futuro. (López & Jerez, 2013).

Ha sido tanta la acogida y buen augurio con el que cuentan los negocios de innovación social, que “Universidades tan prestigiosas como Oxford, Harvard y Stanford han creado centros de innovación y, por consiguiente, han destinado parte del tiempo de sus profesores y estudiantes a analizar las posibilidades de la innovación social”. (López & Jerez, 2013). Igual ocurre en otras instituciones de Europa, Estados Unidos, y Brasil.

“Colombia no se queda atrás: Eafit, Icesi, Escuela de Ingeniería de Antioquia (EIA), Universidad del Norte, Universidad de Antioquia, Universidad Nacional, Universidad Jorge Tadeo Lozano y la Universidad de Los Andes, por ejemplo, tienen cursos destinados exclusivamente a esta nueva ciencia. En la mayoría de estos programas el fuerte es el impulso de proyectos relacionados con emprendimiento empresarial enfocado a producir bienes y servicios para la base de la pirámide”. (López & Jerez, 2013)

El trabajo que se viene realizando es realmente importante, porque si se analiza la situación actual de nuestro país, con el inicio del posconflicto, según lo que dicen los expertos la innovación social puede ser de gran importancia y ayuda en este escenario, ya que puede ofrecer soluciones y respuestas a varias problemáticas que deja el conflicto.

La labor principal de la innovación social es poner en marcha la creatividad, los recursos y las herramientas tecnológicas para el desarrollo de soluciones que permitan el desarrollo social de las comunidades y que generen mayores oportunidades, por eso es clave en un escenario de posconflicto, siendo este el camino por el que se puede empezar a trabajar.

Las soluciones que se le comenzaran a ofrecer a las personas, irán muy de la mano a la región o territorio al que pertenezcan, por ejemplo con el manejo de la tierra, hay unos conocimientos previos que se deben dar a quienes trabajan en este entorno, para que tengan una vida y trabajo digno.

Del posconflicto a los territorios

Con el posconflicto no sólo llega el fin de la guerra sino también ciertas transformaciones sociales, económicas, culturales y de convivencia en general; que proponen particularmente la idea de hablar de Territorio como un concepto más integral que abarque además de la figura geográfica, los procesos y dinámicas socioculturales, políticos y económicos, sobre todo para un caso como el que se está viviendo en nuestro país de construcción de paz donde se visualizan conflictos y desafíos de gran importancia.

Puesto que la complejidad del territorio hace que cada una de estas dimensiones sienta la necesidad de esa relación estrecha ya existente, donde se podría destacar que “el territorio no es solamente una porción de tierra delimitada con su complejidad biofísica (relieve, condiciones ambientales, biodiversidad). Es, sobre todo, un espacio construido socialmente, es decir, histórica, económica, social, cultural y políticamente”. (Velásquez, 2012)

Porque es bueno entender que “el concepto de territorio surge a partir de la comprensión del hombre inserto en un medio ecosistémico el cual transforma, apropia y empodera de acuerdo con sus necesidades. Las dinámicas económicas, culturales y políticas que emergen de las maneras en que el hombre se adapta a dichos ecosistemas. Formas de organizaciones que tienen una relación paralela a la evolución del hombre sobre las regiones, siendo precisamente cuando se superan los límites de la sobrevivencia que surgen los conflictos en los territorios”. (Ortega & Arango, 2016)

Por eso es importante no sólo hablar de Territorio sino también de quien lo componga, con el fin de plantear procesos sociales que permitan resolver conflictos y plantear soluciones a lo que actualmente se está viviendo.

La tarea actual consiste en desarrollar nuevas técnicas y herramientas que permitan darle fin a las problemáticas económicas y sociales que ha dejado la guerra, ahora se necesita de innovación y compromiso social para abordar estas temáticas y suplir las necesidades actuales del país; siempre y cuando se busque un beneficio común que genere buenos aportes.

La guerra y las problemáticas sociales que esta implica han generado una ruptura en el tejido social y por tanto una serie de consecuencias socioeconómicas de gran alcance; siendo este precisamente el punto de partida para dar a conocer y consolidar los aportes que hacen los proyectos comunitarios, con el fin de promover y afianzar las facultades y habilidades de su comunidad convirtiéndolas en parte de sus fuentes de ingreso y valor; además de que lo que se busca no es solo un ingreso económico sostenible sino también la reparación social y el manejo de los conflictos y dificultades culturales y sociales consecuentes a la guerra.

Precisamente por el dolor vivido, por el impacto comunitario que genera desconfianza y actitudes de rencor y aislamiento social, se es necesario brindar a las víctimas, a sus familias y entornos más próximos apoyo social y motivación personal para subsanar esas heridas y continuar con el desarrollo de cada individuo; ya que generalmente se puede evidenciar como la guerra afecta a personas con condiciones de vida muy limitadas, y que la pérdida de un familiar o pérdidas materiales agudiza un poco más la situación.

Los proyectos comunitarios o con enfoque social, permiten como se mencionó anteriormente la búsqueda de ingresos estables a través de labores que generalmente estas personas ya saben hacer y que simplemente necesitan un apoyo técnico o de motivación para darle un mejor uso; es de conocimiento público que la formulación y desarrollo de un proyecto acarrea tiempo y recursos, y no siempre se cuenta con ellos oportunamente; por eso es importante la actitud de las personas que se vinculan a esto, porque estas iniciativas tienden a establecerse de manera rápida con el fin de ir satisfaciendo necesidades.

Colombia es un país que se caracteriza por su integración social y por esa hermandad entre compatriotas, lo que muchas veces permite que estas actividades generen grandes impactos en las comunidades, todos quieren participar ya sea en la elaboración del producto o en la compra o uso del mismo.

Producción de materias primas, distribución de la misma, creación de productos artesanales, asociaciones de madre cabeza de hogar, institutos para desarrollar capacidades en los

jóvenes; son algunos de los proyectos de inversión social con los que cuentan las comunidades víctimas de la guerra y a través de los cuales generan grandes impactos socioeconómicos que permiten una mejora en la calidad de vida.

De los territorios a las innovaciones sociales

Siendo por esta razón la innovación social un tema bastante relevante en Colombia en la actualidad, porque como es de conocimiento para todos la firma de los acuerdos que se dio en la Habana, trae consigo el inicio de la etapa del posconflicto, y con ello la búsqueda imparable de reducir los índices de pobreza y problemáticas socioeconómicas que la guerra ha dejado; y a partir de herramientas como ésta esos índices podrían disminuir.

El apoyo que el gobierno e incluso las entidades privadas le han brindado a la innovación social es bastante interesante, y sólo basta con cumplir con ciertas características para ser validado, estas son:

- “Ofrecer una solución a un problema social, ambiental o cultural, de forma novedosa y más efectiva, eficaz, sostenible o justa que las soluciones existentes.
- Puede tomar la forma de producto, proceso, tecnología, regulación, intervención o movimiento social.
- Puede provenir de cualquier sector de la sociedad (público, privado, académico, comunitario, ciudadano).
- Busca el beneficio de la sociedad en general antes que el del desarrollador o financiador de la solución.
- Se construye e implementa a partir de relaciones horizontales entre el proveedor de la solución y la comunidad que la recibe”. (Villa & Melo, 2015)

Estas características generalmente son tenidas en cuenta no solo en Colombia, sino también a nivel internacional, lo que brinda un poco de favorabilidad a los proyectos en desarrollo ya que podrían contar con apoyos internacionales.

Los proyectos de innovación social generalmente vienen muy ligados al tema de reconstruir el tejido social, por lo tanto los proyectos comunitarios y el emprendimiento de las

comunidades son su principal motivación, ya que son las mismas personas en su afán de salir adelante quienes comienzan a crear ideas de negocio basados en sus habilidades y experiencias, con los cuales obtienen resultados positivos para su comunidad; Siendo las necesidades de la comunidad las que dan pie al hilo conductor del proyecto de innovación social que se requiere y que se debe aplicar; porque luego de conocida la necesidad, se plantean las soluciones y allí comienza el campo de acción.

La etapa de posconflicto que actualmente vivimos en nuestro país es una clara muestra de la necesidad que la comunidad afectada por la guerra requiere de un apoyo urgente, que permita por ejemplo a través de procesos productivos mejorar sus ingresos, pero como la agricultura y el campo hacen parte de tantas comunidades, crear procesos nuevos y novedosos permitirán que el impacto socioeconómico sea mayor y mejor.

El impacto social no es sólo la forma en que se afrontan las nuevas herramientas para combatir los estragos que deja la guerra, sino también como la población comienza asimilar la etapa que estamos viviendo y como debemos actuar frente a ella y las transformaciones sociales y culturales que se avecinan, en esta parte es necesario el cambio de pensamiento de las comunidades y el apoyo por parte de la academia, familias e instituciones que puedan promover una convivencia sana.

Para esto, existen Programas como HERMES, que es un modelo que busca generar un cambio cultural para abordar el conflicto de forma pacífica, con un enfoque de innovación social donde el colegio es el mecanismo para realizar innovaciones en la forma de enfrentar el conflicto, este mecanismo ya está en ejecución en Cundinamarca en más de 360 colegios, abordando a más de un millón de personas y es impulsado por la Cámara de Comercio de Bogotá, con alianzas estratégicas en diferentes instituciones educativas. (Villa & Melo, 2015) De la misma manera HUB DE ALIANZAS PARA EL DESARROLLO, es una iniciativa que busca la generación de proyectos de encadenamientos productivos con población vulnerable en el marco de dos ejes fundamentales en la generación de ingresos, y la mitigación y prevención del conflicto armado en Colombia, este proyecto está siendo impulsado por la Fundación ANDI, con Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia y la

Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional, promoviendo articulaciones público privadas y el desarrollo de negocios inclusivos. (Villa & Melo, 2015)

Plantear estrategias y herramientas que permitan que la población afectada por la guerra y Colombia en general, busque y trabaje por un desarrollo socioeconómico de grandes impactos y reconocimientos, no es una tarea fácil, se requiere de tiempo, recursos humanos y financieros, además de un apoyo del estado y de fuentes externas para que los proyectos planteados generen buenos resultados; pero el hecho de que no sólo los Colombianos sino también el contexto internacional apoye y este encaminado a lograr la paz es un buen augurio para actividades como éstas.

Pero no sólo hablemos de las víctimas de la guerra, en la etapa del posconflicto también se deben tener presentes a los actores armados en proceso de desmovilización, dejación de armas y reintegración a la vida civil; pues estas personas también a partir de los proyectos y actividades económicas en las que se comenzarán a vincular generarán aportes al desarrollo del país.

La guerra ha generado problemáticas sociales, pobreza, atraso en el desarrollo del país entre otros trastornos; los cuales con la firma del acuerdo de paz son el principal objetivo a destruir, se busca no solo un país sin guerra y violencia, sino un país donde se pueda vivir en mejores condiciones cada vez.

Por eso apoyar la innovación social, los proyectos productivos y comunitarios y todas aquellas labores que la comunidad, el estado e incluso las fuentes internacionales puedan brindar son nuestra mayor herramienta para combatir las problemáticas y construir un país mejor que brinde no solo paz sino calidad de vida en su totalidad.

De la innovación a la economía naranja

“Vivimos en tiempos emocionantes, una era en la que el mundo ya está preparado para un maravilloso y positivo cambio que los Negocios Sociales pueden crear”

Muhammad Yunus.

El emprendimiento o innovación social, cada vez toma mayor relevancia en los entornos socioeconómicos de países en desarrollo, sobre todo porque es justamente en estas regiones donde los conflictos, desigualdades sociales, pobreza extrema, hambre, bajos niveles de educación y empleo e incluso dificultades políticas, se ven en mayor grado.

Siendo estas situaciones las que impulsan el desarrollo y fortalecimiento de emprendedores e innovadores en la región, ya que la innovación social está enfocada en solucionar los problemas sociales que no han sido tenidas en cuenta por otra institución.

Las nuevas generaciones ya vienen con otras expectativas de vida, que hacen precisamente que la posibilidad de tener ideas innovadoras y visiones emprendedoras, sea cada vez más común; siempre buscando lograr impactos positivos para toda la comunidad.

Siempre se ha dicho que para ser un buen emprendedor se debe contar con iniciativa, creatividad, compromiso, liderazgo y la determinación de querer lograr lo que se propone, buscando no sólo el beneficio individual, sino también el colectivo, y que este sea duradero, mucho más si estamos hablando del aspecto social. Lo importante no es sólo que el emprendedor cuente con las características ya mencionadas, también se requiere que la idea de innovación social cuente con factores como: versatilidad, innovación y atracción por parte de todos los actores que se verán involucrados en su desarrollo.

El contexto actual afectado por las problemáticas sociales que se viven en gran medida, los grandes avances tecnológicos y el mundo cambiante y globalizado que se tiene, hace que el emprendimiento que hasta hace poco era un tema innovador y de poco conocimiento público, crezca a grandes escalas pidiéndole al mercado y a quienes hacen parte de esta estructura nuevos rumbos que permitan que toda aquella persona interesada en innovar, emprender y construir su propio negocio pueda percibir que está logrando sus objetivos.

Cada vez son más grandes las cifras a nivel mundial sobre emprendedores, pymes, negocios familiares, proyectos productivos comunitarios, que si siguen abarcando el mercado de esta manera, no quedará espacio para futuros negociantes. Mucho más si hablamos por ejemplo de un país como el nuestro que actualmente vive el inicio del posconflicto y donde se

debe tener muy presente la cifra de personas que se vincularán nuevamente a la vida civil y quienes buscan poder obtener un espacio productivo en la sociedad.

Colombia no es solo agricultura, ganadería, café y artesanías, por lo que se podría decir que este país puede vincularse fácilmente a las nuevas prácticas de emprendimiento creativo y cultural que se están impartiendo en América Latina.

Siendo precisamente el aprovechamiento de los elementos que nos proporcionan las economías creativas la oportunidad para promover productos intangibles provenientes de las narrativas sociales a través de medios de comunicación como programas radiales, de Televisión, Cine, entre otros; o simplemente el aprovechamiento que se le puede dar al folclor y sus múltiples manifestaciones (Bailes, Música Tradicional, Leyendas Ancestrales, Arte) para generar no solo identidad y arraigo sino también desde allí, oportunidades de negocio con respaldo estatal.

La industria y emprendimiento creativo y cultural, motivan a la comunidad a crear, producir y comercializar actividades o productos como el Turismo rural, ecológico y cultural que se convierte por ejemplo en una gran oportunidad para que los campesinos puedan generar nuevas economías, mostrando las realidades y potencialidades que ellos tienen, logrando así generar su propia economía, donde además se pueda dar a conocer la otra realidad del territorio y generar sentido de identidad.

La actualidad de nuestro entorno nos demuestra continuamente como los actores de la economía cada vez transforman más el mercado y por ende resultan mejores y mayores formas de generar recursos, calidad de vida y desarrollo social. Siendo precisamente esta la razón por la que en Colombia se habla de negocios sociales e innovación como la dinámica que permitirá afrontar y asumir el posconflicto como un proceso de mejoramiento y desarrollo para el país.

Involucrémonos todos, el posconflicto hace parte de nuestro diario vivir, los actores del proceso, poco a poco se irán involucrando en mayor medida a la sociedad que busca un progreso como país; y como ya se mencionó previamente Colombia no es solo campo, sino todas y cada una de las oportunidades que aprovechemos para salir adelante.

Fortalecer los servicios, las actividades culturales, la tecnología, la innovación hará que exista una mayor plaza para laborar, un mayor gusto por los colaboradores al momento de cumplir sus funciones, crecimientos en la economía del país y sobre todo de quienes lo habitan, mejorando así sus condiciones de vida.

“La economía creativa, definida por Howkins, comprende los sectores en los que el valor de sus bienes y servicios se fundamenta en la propiedad intelectual: arquitectura, artes visuales y escénicas, artesanías, cine, diseño, editorial, investigación y desarrollo, juegos y juguetes, moda, música, publicidad, software, TV y radio, y videojuegos”. (Restrepo & Duque Márquez, 2013)

Tal vez, la economía creativa nos tome un poco por sorpresa, no sabemos mucho del tema o no conocemos simplemente que esos bienes y servicios que con frecuencia adquirimos hacen parte de este sector en el entorno económico y esto precisamente porque poco se habla del mismo; sin tener en cuenta por ejemplo como la década que va entre 2002 y 2011 se considera un buen periodo para esta economía donde las exportaciones de bienes y servicios ascendieron a 134%, según información suministrada por la Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD).

Sin embargo a pesar de situaciones como la mencionada anteriormente, la economía naranja aún sigue siendo invisible ante los ojos de los gobiernos y entornos económicos; evadiendo por ejemplo el potencial de ésta para generar empleo y desarrollo.

El desconocimiento de la misma puede darse precisamente por la poca relación que generalmente le otorgamos a la cultura, creatividad y economía, las oportunidades que esta ofrece no son conocidas y la comunicación de la misma no se realiza de manera efectiva. (Restrepo & Duque Márquez, 2013).

En miras a un desarrollo socioeconómico efectivo y trascendente se habla de esta economía como una gran oportunidad para América Latina, y en nuestro caso particularmente como una estrategia y herramienta que ayudará a sobrellevar la etapa del posconflicto que estamos comenzando a vivir.

Porque como se menciona en el libro *La Economía Naranja. Una oportunidad infinita*; esta dinámica no tiene una definición única y estable; ya que “Es la misma dinámica de rápidos cambios la que genera oportunidades y que hace este fenómeno económicamente relevante”. (Restrepo & Duque Márquez, 2013)

Siendo los cambios continuos que vive el contexto moderno, los que direccionan el rumbo de las economías y entornos de la actualidad, la economía naranja por ejemplo es evidente como se encuentra beneficiada por el proceso de avance de las tecnologías, brindando de esta manera una cantidad considerable de nuevas oportunidades, a pesar de que se diga que las TICs generan dificultades e inestabilidades económicas por ir dejando de lado por ejemplo la mano de obra.

Debemos cambiar este pensamiento; la creatividad y las tecnologías si se trabajan y aplican de forma correcta pueden ofrecer desarrollo a grandes escalas, trabajando mancomunadamente con la sociedad, porque no es que quiera aislar los individuos de los procesos productivos, simplemente se necesita conocer y entender su funcionamiento. Como prueba de esto, está el planteamiento que hace la economía naranja: “Necesitamos retener, atraer, capturar y reproducir el talento de un segmento de la población, que por lo general se encuentra subvalorado socialmente y pobremente remunerado económicamente”. (Restrepo & Duque Márquez, 2013)}

La economía naranja tiene como principal característica la cultura, que generalmente es otorgada y manifestada en los territorios, pues es allí donde es posible evidenciar la diversidad cultural; razón por la que se dice que Colombia tiene grandes posibilidades y oportunidades para implementar, desarrollar y sacar el máximo provecho de sus resultados, debido a la diversidad étnica y cultural con la que cuenta el país, sin mencionar las potencialidades para el arte, el campo, la creatividad y la innovación.

Este tipo de economía generaría impactos positivos sociales y ambientales, que lograrían avances y desarrollos socioeconómicos al país, todo a través de las comunidades, desde sus expresiones culturales, sus habilidades y potencialidades a nivel de territorio y cultura. Para esto se requiere de propuestas que apunten a lograr beneficios sociales y a

desarrollar labores que tiendan a apoyar las iniciativas locales, generando arraigos, sentido de pertenencia y economías propias que generarán mejores resultados, a través por ejemplo de la reconstrucción de memorias colectivas que aporten a una mejor convivencia.

Una propuesta por ejemplo de esta índole sería en las zonas de mayor conflicto, construir escuelas de fútbol, de fomento al deporte, recreación y sano esparcimiento donde a los niños y jóvenes se les permita crecer en otro contexto, olvidando o por lo menos dejando a un lado todos los estragos y recuerdos de la guerra. De igual forma se podría generar espacios con el mismo fin, con actividades artesanales, manuales, de tecnología, entre otros aspectos ya mencionados por la economía naranja, enfocados en segmentos específicos (Hombres, Mujeres, Niños), o simplemente a la comunidad en general. “La Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE), es la entidad del Gobierno Nacional encargada de la Estrategia de promoción social para la población más pobre y vulnerable del país. Para conseguir este objetivo, La Agencia articula el acompañamiento familiar y comunitario, la oferta de servicios de las instituciones públicas, la inversión social privada y las iniciativas de innovación social, que inciden en la calidad de vida de las familias y las comunidades en situación de pobreza extrema”. (ANSPE, 2017)

Existen 519 proyectos que benefician a 8.339.400 personas. Esta agencia cuenta con 14 programas de prosperidad social que permite a la población más vulnerable acceder a grandes beneficios y mejorar su calidad de vida y la de su comunidad, algunos de los programas están enfocados en: acompañamiento familiar y comunitario, inclusión productiva, infraestructura, atención y reparación integral de víctimas, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF).

Adicional a estos programas, se tienen 4 entidades adscritas a la agencia como lo son: el departamento para la prosperidad social, Unidad para la atención y reparación integral a las víctimas-UARIV, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar-ICBF, Centro de Memoria Histórica-CNMH.

La ANSPE tiene determinada la población a la cual están dirigidos: Adulto Mayor, Desarme, desmovilización y reintegración – DDR, Grupos étnicos, Jóvenes (18 a 25 años),

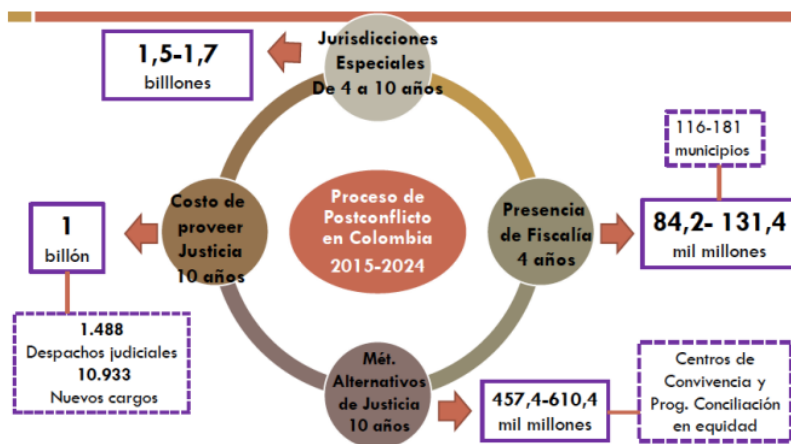
Mujeres, Niños, niñas y adolescentes (6 a 17 años), Personas en condición de discapacidad, Población en situación de pobreza, Población víctima de la violencia.

Específicamente para el programa de Paz y Desarrollo se cuenta con 860 proyectos de los cuales, algunos requieren inversiones con rango entre \$25.000.000 y \$1.000.000.000 de pesos Colombianos; mientras que otros no requieren inversión y de igual manera generan impactos positivos en la sociedad. Entre los cuales se destacan:

PROYECTO	DESCRIPCION	BENEFICIARIOS
CULTURA DE PAZ. GENE-RACIÓN DE EMPLEOS DIRECTOS E INDIRECTOS	Proyecto que tiene como objeto i) la reconstrucción del tejido y del capital social de las comunidades, ii) la solución pacífica de conflictos a través de la justicia restaurativa, iii) y el uso de los instrumentos de planeación participativa y control social ciudadano	16.181
GESTORES DE PAZ	El objetivo principal de esta iniciativa es lograr la participación de niños, niñas, adolescentes y jóvenes entre los 7 y los 26 años que viven en condiciones de pobreza, exclusión y falta de oportunidades para alcanzar una transformación social.	15.000
UNION EUROPEA - TERRITORIOS DE PAZ	Promover iniciativas de construcción de paz tendientes a reducir la desigualdad económica y mitigar los efectos de la violencia político-social, para el fomento de un desarrollo territorial basado en principios de participación y gobernanza democrática.	260.000
FAMILIAS EN SU TIERRA - IRR	Es un esquema especial que busca dar asistencia y acompañamiento a la población víctima de desplazamiento forzoso que está retornando o ha sido reubicada. Las acciones están dirigidas a la generación y potenciación de capacidades para el auto sostenimiento y subsistencia digna que ayuden a su proceso de estabilización socio –económica. Este programa está liderado por el Departamento Para la Prosperidad Social, en coordinación con la Unidad Para la Atención y Reparación Integral a Víctimas.	28.976
FAMILIAS PROMOVIDAS UNIDOS	Una familia es promovida de la Red Unidos cuando ha cumplido las 9 dimensiones del programa y por medio del acompañamiento recibido por el gobierno ha salido de la pobreza extrema. (ver red UNIDOS)	89.215
CENTRAL MERILÉCTRICA	Acercamientos y familiarización con comunidades; formación integral de la población infantil y juvenil; actividades culturales; actividades deportivas con niños y jóvenes; proyectos productivos; programas de fortalecimiento institucional; fiesta de navidad; impresión de revistas; honorarios operador de los programas.	17.048
CONSTRUCCIÓN DE PAZ	Busca apoyar reinserción económica permanente y sostenible de exintegrantes de grupos alzados en armas.	23.000
ESTRATEGIA JUNTOS AHORA UNIDOS	Programa que busca promover mediante actividades la importancia de los valores familiares	18.000
FORTALECIMIENTO DEL ABASTECIMIENTO DE ORGANIZACIONES DEL MERCADO SOLIDARIO.	Fomento de la consolidación de 38 redes solidarias, con el fin de beneficiar a personas en difícil situación económica.	93.000
DMS - OFICINA DE PLANEACIÓN POLICÍA NACIONAL: PROGRAMA DEPARTAMENTOS Y MUNICIPIOS SEGUROS (DMS)	El Programa Departamentos y Municipios Seguros trabajan a través de ciclos cuatrienales que corresponden a la dinámica electoral del país, y tres líneas de trabajo que se enmarcan en la Capacitación, Comunicación y Proyectos Especiales. Se efectúan en materia de Capacitación Talleres Departamentales que vinculan a los señores Gobernadores, Alcaldes, Secretarios de Gobierno, Comandantes de Región, Metropolitana, Distrito y Estación de Policía para crear estrategias que permitan tratar los fenómenos que afectan la seguridad y convivencia a los ciudadanos.	13.340

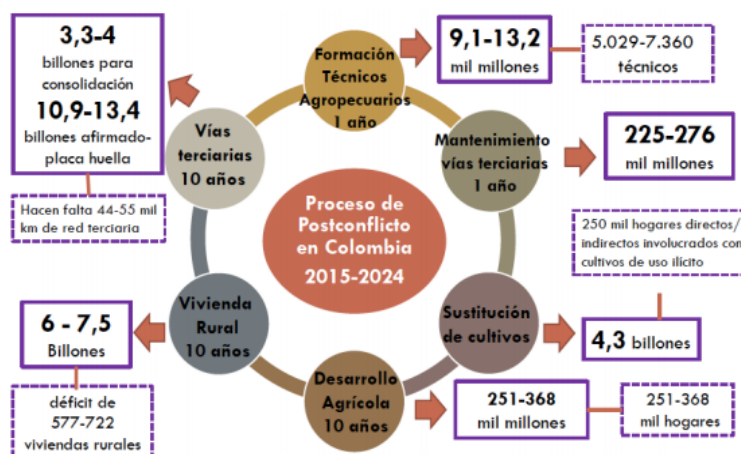
Actualmente encontrar cifras exactas o estudios que determinen las estadísticas sobre innovación social o negocios sociales en Colombia luego de la firma de los acuerdos, no es tan certero, por el poco tiempo que ha transcurrido tras la firma de los mismos, por tanto por ahora se puede presentar unas Proyecciones establecidas para el inicio de la etapa del posacuerdo. (Cifras en Pesos Colombianos).

Gráfico 10 Costos Estimados Jurisdicción agraria



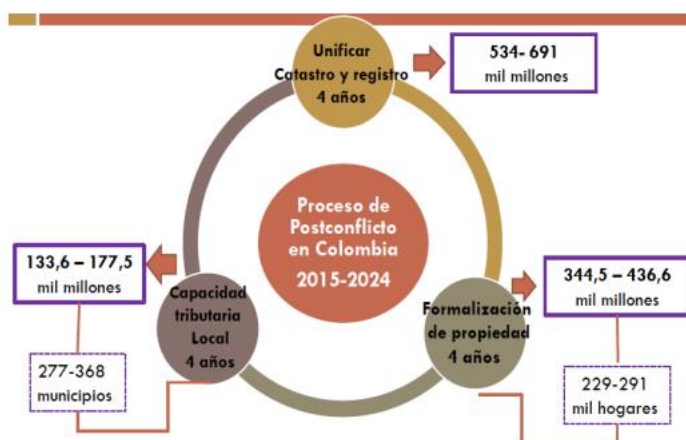
Fuente: Comisión Accidental de Paz (2014)

Gráfico 9 Costos Estimados Desarrollo Agropecuario



Fuente: Comisión Accidental de Paz (2014)

Gráfico 11 Costos Estimados Formalización registros de propiedad rural y eficiencia tributaria



Conclusiones

- La etapa de posconflicto da su inicio, luego de la firma de acuerdos de Paz realizada en la Habana, Cuba; es un proceso que no sólo supone el fin de la guerra sino del cual se desprenden una serie de transformaciones sociales, económicas, culturales y de convivencia en general.
- Los negocios sociales nacen por la necesidad del mercado actual que busca no solo crear excelentes oportunidades de negocio que generen grandes rendimientos financieros, sino que también puedan generar un impacto positivo social y ambiental.
- Los Valores Sociales y la Organización Comunitaria son una dinámica enfocada a la Construcción de Paz, donde se debe realizar un trabajo arduo, sobre todo en las comunidades más afectadas por la guerra, ya que estas precisamente requieren de un apoyo integral, iniciando por un proceso de reconciliación, perdón, olvido y vida en comunidad.

- Se debe buscar en el contexto actual siempre una constante generación de nuevos espacios de inclusión económica y social, para los actores involucrados en el proceso de paz y los Colombianos en general.
- Las actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, y otorguen al país un crecimiento y desarrollo económico y social deben ser involucradas de forma inmediata a los procesos socioeconómicos del país.
- La economía naranja nos permite evidenciar a través de sus experiencias de arte y cultura, como es posible implementar proyectos que generen no solo impactos positivos en los actores directos del proceso de paz, sino en la sociedad en general e incluso en la economía colombiana.
- La innovación social y los negocios sociales, permiten que las comunidades se unan y trabajen a la par, generando una resolución de conflictos y un crecimiento en la economía, que tanto se ha visto afectada por la guerra y sus consecuencias.
- Las tradiciones culturales, comidas típicas, folklor, el entorno del campo y las actividades que se desprenden de ella, el turismo rural, las artesanías, el arte innato de los grupos indígenas, territorios apartados del país y las regiones en general; son un foco para la innovación social, permitiendo que a través de las fortalezas de las comunidades se generen emprendimientos sociales en los que se vinculen no solo los propios de esas tierras, sino también la comunidad que está por llegar (Reinsertados, Desplazados, Comunidad Civil) generando economía a través de la misma comunidad, con beneficios socioeconómicos notables.

Bibliografía

ANSPE. (07 de 06 de 2017). Agencia Nacional para la Superacion de la Pobreza Extrema.

Obtenido de <http://mapasocial.dps.gov.co/organizaciones/2>

Colprensa. (07 de Febrero de 2015). *Estrategias para el postconflicto, definidas en el Plan de Desarrollo*. Recuperado el 08 de Mayo de 2017, de El País: <http://www.elpais.com.co/judicial/estrategias-para-el-postconflicto-definidas-en-el-plan-de-desarrollo.html>

Comisión Accidental de Paz (2014).

CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN y ASOCIACIÓN CHILENA DE EMPRESAS DE TECNOLOGIAS DE INFORMACION AG. (2015). *Prácticas de Emprendimiento Creativo y Cultural en América Latina*. Santiago de Chile.

Garzon Galiano, J. D., Parra Gonzalez, A. d., & Pineda Neisa, A. S. (2003). *El Posconflicto en Colombia: Coordenadas para la Paz - Tesis*. Bogota, Colombia.

Lopez, M., & Jerez, A. C. (26 de Mayo de 2013). *Semana Sostenible*. Recuperado el 08 de Mayo de 2017, de Innovacion Social: el motor del futuro: <http://sostenibilidad.semana.com/hablando-verde/informe-especial/articulo/innovacion-social-motor-del-futuro/29252>

Oficina del Alto Comisionado para la Paz. (2016). *El Acuerdo Final de Paz: La Oportunidad para Construir Paz*. Bogotá.

Ortega, M. E., & Arango Sanchez, M. A. (2016). *El Desafío Ambiental en Colombia para el Posconflicto. III Jornadas de Estudios de América Latina y el Caribe. América Latina Escenarios en Disputa*, (pág. 22). Buenos Aires, Argentina.

Pardo, R. (30 de Septiembre de 2016). ¿Que es el Posconflicto? (C. Radio, Entrevistador)

Restrepo, F. B., & Duque Marquez, I. (2013). *La Economía Naranja. Una Oportunidad Infinita*. Colombia: Punto Aparte Bookverstising.

Ricardo, S. (30 de Abril de 2015). *El Tiempo.com*. Recuperado el 08 de Mayo de 2017, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15659117>

Velasquez, M. S. (2012). *¿Cómo entender el territorio?* Guatemala: CARA PARENS de la Universidad Rafael Landívar.

Villa, L., & Melo, J. (2015). *Panorma actual de la Innovación Social en Colombia*. Banco Interamericano de Desarrollo BID.

CAPÍTULO 9. FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES: RETO DE LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA

Sósima Carrillo, Loreto María Bravo Zanoguera, Francisco Meza Hernández

Resumen



En la actualidad dada la situación económica, política y social que prevalece en México, el gobierno ha establecido en sus planes de desarrollo, programas en los cuales se promueve la creación de nuevas empresas, existiendo programas que están específicamente dirigidos a jóvenes. Asimismo, las universidades han incorporado en sus programas de estudio contenidos relacionados con el emprendimiento, donde se promueve en los estudiantes la creación de empresas, logrando con ello un efecto multiplicador, al convertirse en fuentes generadoras de empleo y que contribuyen al producto interno bruto. La investigación que se presenta tiene como objetivo determinar la pertinencia de la asignatura desarrollo de emprendedores, fomentando en el estudiante habilidades para la creación de un proyecto de negocio. El diseño de la investigación es descriptivo, no experimental y transversal. Utilizando como instrumento de medición un cuestionario, el cual se aplicó a un universo de 312 estudiantes de licenciatura, que cursan la unidad de aprendizaje desarrollo de emprendedores y que han desarrollado un proyecto de negocio, esta asignatura se encuentra en la etapa terminal de los diferentes programas educativos, que oferta la Facultad de Ciencias Administrativas perteneciente a la Universidad Autónoma de Baja California. Los principales resultados obtenidos señalan que más del 80% de los estudiantes, consideran que tienen las habilidades para promover el proyecto de negocio ante futuros inversionistas, así como el deseo de formalizar su empresa, además de que afirman que existe una contribución de los conocimientos adquiridos en la unidad de aprendizaje de emprendedores para su desarrollo profesional.

Palabras Clave: Emprendimiento, educación y estudiantes.

Abstract

Training of Entrepreneurs Challenge of University Education

At present, given the economic, political and social situation prevailing in Mexico, the government has established in its development plans programs in which the creation of new companies is promoted, and there are programs specifically aimed at young people. Likewise, universities have incorporated content related to entrepreneurship into their curricula, where students are encouraged to start up businesses, thereby creating a multiplier effect, as they become sources of employment and contribute to the gross domestic product. The research that is presented aims to determine the relevance of the subject development of entrepreneurs, encouraging in the student skills for the creation of a business project. The research design is descriptive, non-experimental and cross-sectional. Using as a measurement instrument a questionnaire, which was applied to a universe of 312 undergraduate students, who study the learning unit development of entrepreneurs and who have developed a business project, this subject is in the terminal stage of the different Educational programs, offered by the Faculty of Administrative Sciences belonging to the Autonomous University of Baja California. The main results obtained indicate that more than 80% of the students consider that they have the skills to promote the business project to future investors, as well as the desire to formalize their company, besides affirming that there is a contribution of the acquired knowledge In the learning unit of entrepreneurs for their professional development.

Key Words: Entrepreneurship, education and students.

Introducción

Hoy en día existe una amplia promoción por parte de los gobiernos para la creación de empresas, estableciendo para ello diversos programas y apoyos, los cuales se encuentran plasmados en sus planes de desarrollo, logrando con ello que se generen nuevos empleos y una mayor aportación al producto interno bruto. Asimismo, en el sector educativo ha permeado este fenómeno, al contemplar en los diferentes niveles educativos, programas que promuevan el emprendimiento, brindando las herramientas y conocimientos necesarios para ello, creando a su vez una cultura emprendedora. En este sentido Duarte & Ruiz (2009), señalan que el desarrollo local y regional busca aumentar las posibilidades de una sociedad, aprovechando las potencialidades de los sujetos como iniciadores de ideas innovadoras que causan impacto económico y social, posibilitando el crecimiento progresivo no solo en el empleo sino a nivel productivo y económico y social en las comunidades, siendo necesario que la sociedad se transforme para lograr mejores condiciones de vida y cimentar propuestas incluyentes, surgiendo con ello la necesidad del fomento a la cultura del emprendimiento, lo que a su vez obliga a las instituciones a promover procesos de investigación, innovación, creatividad y emprendimiento empresarial, en la solución de problemas de su entorno a partir de la aplicación del conocimiento. Siendo de esta manera en que las instituciones privadas y públicas orientan desde las distintas estructuras de poder diversas propuestas con el propósito de promover el espíritu empresarial (Orrego, 2009).

Por otra parte Formichela (2004), señala que ante la actual problemática de desempleo y exclusión, comienza a vislumbrarse como una oportunidad el autoempleo y, en consecuencia, el concepto de emprendimiento cobra mayor relevancia para la sociedad, resultando su estudio cada vez más interesante y necesario, así como, el aumentar el número de emprendedores en la sociedad, por lo tanto, el estudio de este fenómeno se presenta como verdaderamente necesario. Ante este escenario, se debe establecer un medio a través del cual se fomente la cultura del emprendimiento, siendo el sistema educativo el medio más expedito y eficaz para transmitir, socializar y recrear la cultura, por lo tanto, es desde la

escuela, en sus diferentes niveles, que se puede materializar el propósito transformador, incluyendo dentro de los currículos y planes de estudio la cultura del emprendimiento en el proceso formativo, y desde allí proyectar la generación de oportunidades laborales, la obtención de riqueza, a través de las sinergias entre los distintos sectores e instituciones. Por ello, el objetivo de esta investigación es conocer las habilidades y herramientas que adquieren los estudiantes para crear un negocio, que cursan la asignatura desarrollo de emprendedores en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California.

Los gobiernos de diversos países fomentan en los estudiantes el crear sus propias empresas, siendo a su vez, generadores de empleos y contribuyendo a la economía. En el caso de México se han implementado diversos programas a través de los cuales se brindan apoyos tanto económicos como de asesorías para aquellas personas interesadas en iniciar una empresa o bien desarrollar un producto o servicio. Asimismo a través de la Secretaría de Educación Pública se han diseñado programas en donde se fomenta que desde las instituciones de educación básica hasta las de educación superior, incluyan en sus planes de estudio contenidos relacionados con el desarrollo de productos, servicios y la creación de empresas. A su vez, estos programas permiten que los estudiantes desarrollen su creatividad e innoven, dando respuesta a diversas necesidades que se presentan en la sociedad. En este tenor Duarte & Ruiz (2009), señalan que el desarrollo de una cultura emprendedora, permite potenciar procesos creativos e innovadores, capaces de generar productividad y desarrollo a partir de la creación de nuevos entes económicos a nivel local, regional y nacional.

Revisión Literaria

Emprendimiento

El emprendimiento es una capacidad humana que puede aprenderse, desarrollarse y mejorarse de manera continua a través de procesos de formación integrales, los cuales deben orientarse al desarrollo de competencias que le permitan al individuo adquirir una visión empresarial y tomar decisiones responsables para su proyecto de vida (Arias & Castillo, 2011). En virtud de que diferentes grupos humanos encuentran en el emprendimiento un proyecto

de vida con el diseño y puesta en marcha de una empresa (Duarte & Ruiz, 2009). En este mismo sentido Borjas (2010), sostiene que el espíritu empresarial es considerado una competencia a nivel personal que se desarrolla en organizaciones públicas y privadas, lo cual es clave en la generación de organizaciones competitivas.

El fenómeno emprendimiento puede definirse, dentro de las múltiples acepciones que existen del mismo, como el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político o social, entre otros, y que posee ciertas características, principalmente que tiene una cuota de incertidumbre y de innovación (Formichela, 2004).

Por otra parte, Orrego (2009), señala que el emprendimiento constituye un fenómeno cultural que encierra conductas, valores, creencias y modos de actuación, con la intencionalidad de generar bienestar social en una comunidad. Además, el incremento de los emprendedores exitosos, se ve reflejado en la evolución del desarrollo empresarial, como indicadores que dan cuenta de la realidad del emprendimiento (Matiz, 2009).

Es importante señalar que el emprendimiento es una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza, es un estilo de vida centrado en las oportunidades, planteado con visión global, llevado a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado. Su resultado es la creación de valor en beneficio de la empresa, la economía y la sociedad (Arias & Castillo, 2011).

Emprendedor

Siendo el elemento más importante del emprendimiento el individuo del cual surgen las ideas para desarrollar un producto o un servicio y/o establecer una empresa, al cual se le denomina emprendedor, es necesario definir su concepto. De acuerdo Duarte & Ruiz (2009), el emprendedor se identifica porque es capaz de hacer algo novedoso, de dar otro uso a algo que ya existe y así participar en la transformación de su propia vida y la de su entorno, tiene capacidad para generar ideas, transformarlas, adaptarlas, proponer diversas alternativas y ver en un problema una oportunidad.

El emprendedor es una persona con capacidad de crear, de llevar adelante sus ideas, de generar bienes y servicios, de asumir riesgos y de enfrentar problemas. Es un individuo que no sólo sabe mirar su entorno, sino que también puede ver y descubrir las oportunidades que en él están ocultas. Siendo capaz de crear algo nuevo o de dar un uso diferente a algo ya existente, y de esa manera generar un impacto en su propia vida y en la de la comunidad en la que habita (Formichela, 2004). Además, posee un espíritu especial, por lo que, la diferencia entre el emprendedor y el individuo común la establece su actitud.

La forma en cómo se transmiten los contenidos, es un factor clave de éxito en la formación y educación de nuevos creadores de empresa. Por tanto, es importante conocer la diferencia entre empresario y emprendedor. Empresario es quien crea empresa, y emprendedor es quien hace que las cosas pasen, no espera a que pasen, siendo básico, el entendimiento del entorno y su observación para la identificación de oportunidades empresariales (Crissien, 2011).

Características del emprendedor

Diversos autores han establecido que existen características que posee el emprendedor. Duarte & Ruiz (2009), señalan que son la necesidad de logro, disciplina, alta autoestima, trabaja por resultados y construye ambientes positivos frente a la iniciativa de un proyecto, es dinámico, flexible, creativo, innovador, busca el crecimiento y asume riesgos. Por su parte Formichela (2004), establece que actúa bajo incertidumbre, tiene alta autoestima, confía en sí mismo, es positivo y crea un entorno positivo, posee una gran necesidad de logro, trabaja duramente, es eficiente y se da la oportunidad de pensar diferente, posee iniciativa propia y sabe crear la estructura que necesita para emprender su proyecto, se comunica y genera redes de comunicación, tiene capacidad de convocatoria; incluso de ser necesario sabe conformar un grupo de trabajo y comienza a realizar su tarea sin dudar, ni dejarse vencer por temores. Además es flexible para adaptar sus ideas, posee la creatividad necesaria para transformar cada acontecimiento, sea positivo o negativo, en una oportunidad (Formichela, 2004).

El emprendedor debe ser capaz de identificar ideas más allá de su entorno cercano y convertirlas en oportunidades productivas a través de la investigación y la generación de conocimiento, creatividad e innovación), tener capacidad de relacionarse de manera efectiva con otros para fortalecerse a través de la generación de redes de contacto, demostrar la habilidad de liderar equipos de trabajo y cooperar con otros. De igual manera, destrezas para planear y realizar seguimiento a esos planes que le permitan alcanzar objetivos claros mediante la identificación y obtención de los recursos requeridos. Otras características importantes que debe tener el emprendedor y que le permiten percibir la interrelación de todos los recursos que ha integrado en su proyecto, son: ver la totalidad del proceso emprendedor, hacer seguimiento al considerar los múltiples factores que se presenten; así como la capacidad de conjugar todos estos elementos para aportar a la creación de proyectos y futuras organizaciones dinámicas, cambiantes y adaptables a las condiciones que presenta el medio (Arias & Castillo, 2011).

Se puede afirmar que las aptitudes emprendedoras contribuyen positivamente en el desarrollo de un proyecto y en el de una comunidad. Esto último, a través de diferentes caminos: creación de empresas, generación de autoempleo, crecimiento de las empresas ya creadas y formación de redes sociales (Formichela, 2004).

Tipos de emprendimiento

De acuerdo con Duarte & Ruiz (2009), el emprendimiento puede surgir desde cualquier campo del conocimiento, existen tres tipos o categorías en las que se incluyen las diferentes propuestas:

- *Emprendimiento empresarial*: Corresponde a las unidades productivas de bienes y servicios.
- *Emprendimiento social*: Se refiere a los proyectos que enfatizan en el contenido social, desde áreas como: comunicación, capacitación, medicina.

- *Emprendimiento corporativo*: Representa las propuestas de cambio e innovación al interior de las organizaciones y desde cualquier disciplina o área del saber.

Importancia del emprendimiento

En la actualidad existen grandes retos a los que se tienen que enfrentar las diferentes economías, las nuevas reformas laborales, la necesidad de aumento de productividad empresarial, la recuperación de puestos de trabajo, encontrar nuevos nichos y vías de negocios y la creciente competencia en los mercados, entre otros, pueden ser amenazas muy serias para las regiones y países. Frente a estos escenarios se intenta buscar soluciones y es en el sistema empresarial de menor tamaño en donde se han depositado esperanzas factibles de convertirse en un pilar del nuevo modelo económico y de relaciones laborales. Por eso es importante generar y promover iniciativas para que entren en escena personas creativas y se sumen a los empresarios existentes con sentido de pertenencia al sector del autoempleo, además de estar comprometidos con la profesionalización de su empresa en el área que desempeñe su labor productiva (Peñaherrera & Cobos, 2012). En este mismo sentido Orrego (2008), refiere que en la era de la globalización, el emprendimiento es, actualmente, el más llamado a presentar soluciones concretas, frente a los desafíos económicos y sociales con los que se enfrenta la sociedad.

De igual forma Borjas (2010) señala la necesidad de profundizar en la información acerca del desarrollo del espíritu empresarial en el contexto, a través de acciones compartidas entre los diversos actores que intervienen en la sociedad, como lo son gobierno, inversionistas, formadores en educación empresarial, empleadores y medios de comunicación, para constituir una cultura que favorezca mejores oportunidades de vida y desarrollo socio económico.

Al igual que en México, en países como Colombia durante los últimos años los gobiernos nacionales y regionales, las entidades privadas, los gremios y por supuesto el sector académico han orientado parte de sus esfuerzos en la difusión y desarrollo de programas enfocados a la generación de nuevas empresas como una importante alternativa

para el trabajo en el desarrollo socioeconómico. Provocando efectos positivos tales como la creación de empresas, el crecimiento de las empresas existentes y la generación de autoempleo. Contribuyendo así a la disminución del desempleo, lo cual favorece al desarrollo socio económico, debido a que disminuyen los recursos ociosos, favoreciéndose así el crecimiento del producto, y debido a que los individuos, cuando tienen trabajo, mejoran su autoestima y su calidad de vida (Formichela, 2004).

Emprendimiento en la educación

En las últimas dos décadas se ha evidenciado en el ambiente académico y empresarial el auge del emprendimiento, con la participación de instituciones públicas, privadas y sociales. Por ello, para crear una cultura emprendedora se determinó que la educación, es el único medio para lograr la transformación y el cambio de la sociedad (Orrego, 2009). Asimismo, las necesidades creadas en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior y la necesidad de las economías y políticas actuales de crecimiento, así como la creación de empleo hacen indispensable la integración de la educación en competencias de emprendimiento en todas las áreas de estudio, empleando técnicas participativas y creativas como la creación de microempresas, simulaciones empresariales, etc. En este sentido es cada vez más frecuente que en las guías docentes de los grados aparezca como objetivo la capacitación para el emprendimiento, y como competencias sistémicas la iniciativa y el espíritu emprendedor (Flores & Palao, 2013).

Las cualidades de los individuos se van formando a lo largo de su vida y que las características que el individuo posee en forma innata se van potenciando, atrofiando, o complementando, a medida que el individuo se va socializando. Podría pensarse que el ser humano logrará desarrollar un espíritu emprendedor en la medida que su proceso de socialización lo acompañe en ese camino. De esta manera cobra vital importancia la educación (Formichela, 2004).

Se considera importante al emprendimiento como una propuesta desde la educación básica que permita ampliar las expectativas de los estudiantes y sentar bases para su desarrollo profesional, durante las diferentes etapas educativas. En virtud de que la enseñanza busca estrategias idóneas para desarrollar habilidades y conocimientos que permitan ambientes de aprendizajes participativos, por tanto, la promoción del emprendimiento en el ámbito educativo permite hábitos y búsqueda de estrategias para el ejercicio de emprender (Ramos, 2017).

La combinación de las estrategias educativas y el potencial de la investigación científica pueden generar nuevas habilidades profesionales y empresariales mediante el desarrollo de competencias emprendedoras. La formación del espíritu emprendedor en los centros de formación en los diferentes niveles se basa en el desarrollo de habilidades creativas y se apoya económicamente e institucionalmente la actividad investigadora del emprendimiento como eje transversal de la educación (Peñaherrera & Cobos, 2012). Es importante generar estrategias tanto desde las entidades reguladoras como desde la misma academia para dinamizar este importante trabajo (Matiz, 2009).

Por otra parte Crissien (2011) señala que no existe una sola estrategia pedagógica que puede desarrollar o formar empresarios de base universitaria por sí sola. Además de que existen posibilidades metodológicas desconocidas por muchos profesores y que este desconocimiento genera una visión de túnel al pensar que solo ciertos conocimientos deben ser transmitidos al educar y formar potenciales empresarios, por lo tanto, es muy importante su capacitación. Asimismo, refiere que el aprendizaje es individual y surge de la autonomía de los estudiantes frente a un proyecto de vida y las necesidades para lograrlo, adicionalmente establece que el aprendizaje libera, forma, transforma individuos con un sistema de creencias dado, en seres más desarrollados para un bien mayor. Al realizar estas aseveraciones el autor establece que las universidades deben tornarse en ambientes de aprendizaje y educación empresarial, generando filosofías coadyuvantes al sistema de creencias valores y atributos de los empresarios.

El campo del emprendimiento está inscrito en la disciplina administrativa, y aunque sus límites son permeables a otros campos de conocimiento, evidencian su grado de heterogeneidad y complejidad. Hoy más que nunca el emprendimiento en Colombia tiene una orientación profesionalizante y para ello los programas de Administración han estructurado una serie de cursos, en los planes de estudio, relacionados con la creación de nuevas empresas (Orrego, 2008). Esta misma situación se presenta en México y otros países.

Uno de los objetivos que deben tener las universidades hoy en día es propiciar el emprendimiento empresarial entre los estudiantes, por medio de la creación de programas académicos relacionados con el tema, donde se aproveche el talento con el fin de maximizar la creatividad e innovación. Se destaca que los estudiantes creen que la actual profesión que adelantan les permitirá a futuro potencializar la creación de su propia empresa (Flores & Palao, 2013).

Metodología

Esta investigación es no experimental, con un diseño de tipo transeccional o transversal correlacional. Este estudio es no experimental en virtud de que no existe una manipulación de las variables, de acuerdo a lo establecido por (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Asimismo el diseño es de una investigación transeccional o transversal al ser recolectados los datos en un solo momento, es decir en un tiempo único. El diseño es de tipo transeccional correlacional en el sentido de que se busca describir y medir las relaciones entre las variables existentes. Cumpliendo con lo establecido por Bernal (2010), quien señala que los diseños transeccionales correlacionales describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado.

El instrumento de medición utilizado fue un cuestionario constituido por 20 ítems, integrado por una escala de Likert. Para determinar el tamaño de la población se consideraron los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas, de la Universidad Autónoma de Baja California, que presentaron sus proyectos de negocio, en la expo emprendedora en el

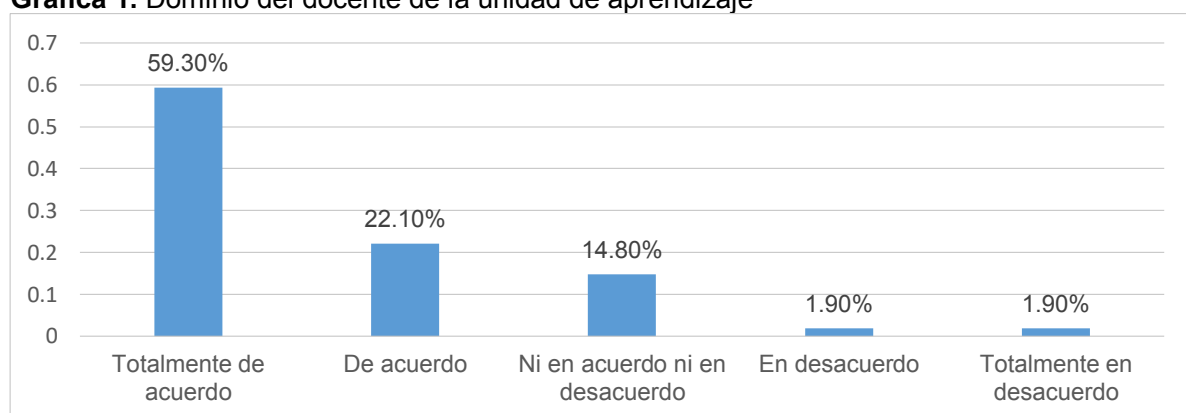
periodo 2016-2, siendo 312 estudiantes los encuestados, pertenecientes a los programas educativos de Contaduría, Administración de Empresas, Informática, Negocios Internacionales, Mercadotecnia y Gestión Turística.

Una vez aplicado el instrumento de medición a la totalidad de la población se procedió al análisis de los datos a través del uso de sistemas estadísticos para poder llevar a cabo la interpretación y descripción de los mismos, realizando con ello una discusión y la elaboración de las conclusiones de esta investigación. En este caso se utilizó el programa estadístico SPSS versión 20.

Resultados

Es importante para un buen resultado de los estudiantes en la presentación de sus proyectos y adquisición de conocimientos de los diversos temas que se imparten en la unidad de aprendizaje de emprendedores, el dominio del docente en el tema y experiencia en la misma, como se presenta en la gráfica 1, un 59.30% está totalmente de acuerdo con ello, 22.10% lo aprueba, es decir la mayoría considera que el docente si posee los conocimientos, sin embargo no es la totalidad de los estudiantes los que opinan que el docente está capacitado para impartir esa unidad de aprendizaje.

Gráfica 1. Dominio del docente de la unidad de aprendizaje

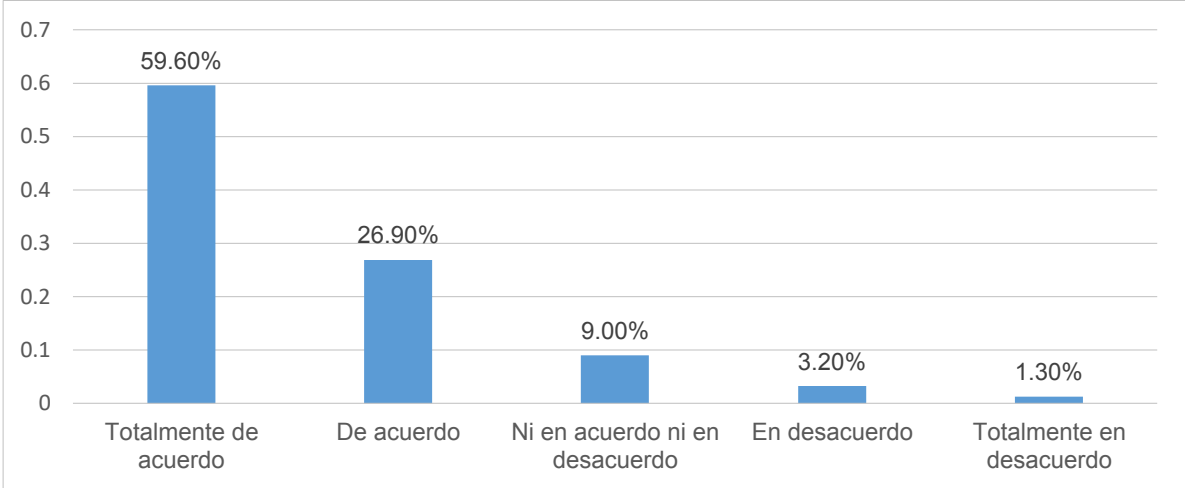


Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta aplicada a estudiantes de emprendedores

En este mismo sentido se les cuestionó a los estudiantes si el docente les había brindado las herramientas y conocimientos necesarios para llevar a cabo el desarrollo de su proyecto, lo

cual, de acuerdo con la gráfica 2, 59.60% está totalmente de acuerdo con que si obtuvieron esas herramientas, 26.90% de acuerdo, 9% ni en acuerdo ni en desacuerdo y el resto de los estudiantes consideran que no obtuvieron los conocimientos necesarios para realizar su proyecto.

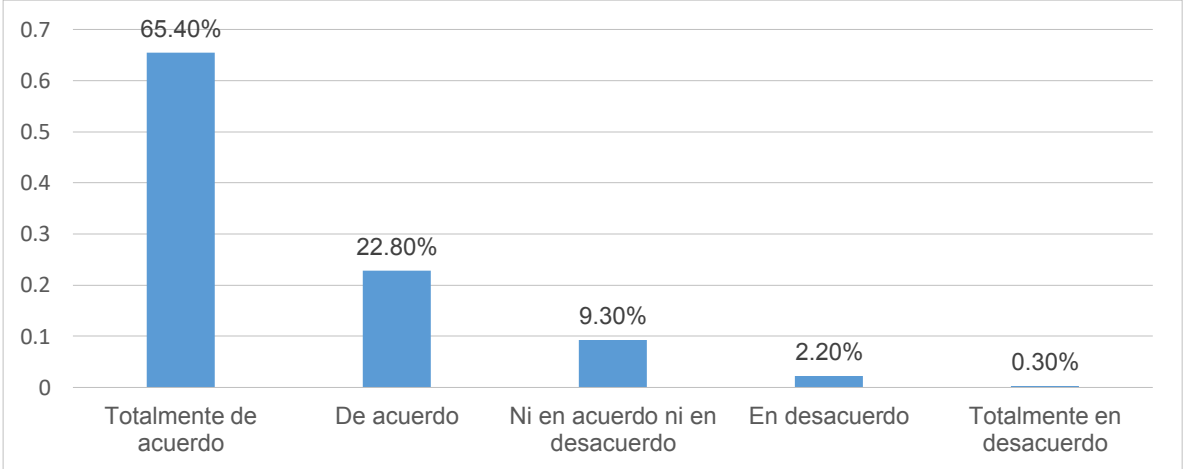
Gráfica 2. Herramientas para el desarrollo del proyecto



Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta aplicada a estudiantes de emprendedores

Asimismo es necesario que durante el desarrollo del proyecto los estudiantes reciban asesorías por parte de sus docentes y les ayuden a coordinar su proyecto, no solo en el aula, si no en tiempos fuera de clase, en este sentido, se puede observar en la gráfica 3, que 65.40% está totalmente de acuerdo, 22.80% también está de acuerdo, siendo la minoría un 11.80% quienes opinan que no es así.

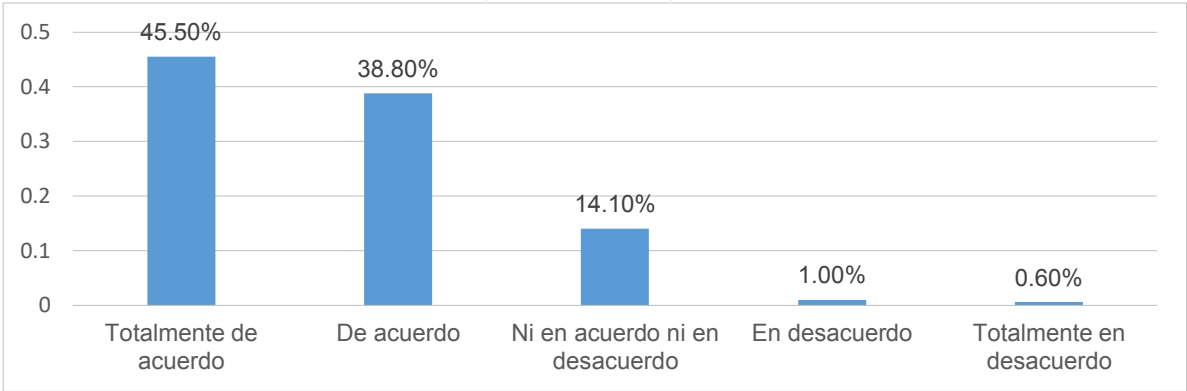
Gráfica 3. Asesorías para el desarrollo del proyecto



Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta aplicada a estudiantes de emprendedores

Respecto a las habilidades que poseen los estudiantes para promover y vender el proyecto a posibles inversionistas se encontró que 45.50% está totalmente de acuerdo en que se encuentra capacitado para hacerlo, el 38.80% está de acuerdo, como se muestra en la gráfica 4, 84.30% cuenta con esas habilidades y seguridad para ofrecer su producto o servicio.

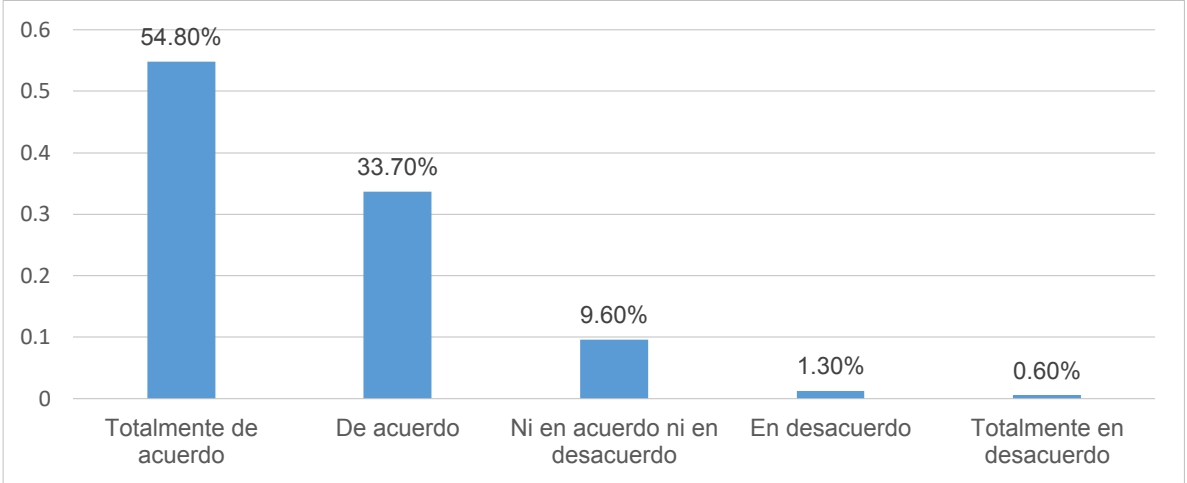
Gráfica 4. Habilidades para promover y vender el proyecto a inversionistas



Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta aplicada a estudiantes de emprendedores

En base al desarrollo del producto o servicio que los estudiantes realizaron, se les preguntó sobre la obtención de resultados positivos, en la presentación de sus proyectos en la expo emprendedora que se realiza cada semestre, donde son evaluados los proyectos, por jueces expertos y externos, de diversos sectores de la economía, en la gráfica 5, se puede observar que 54.80% de los estudiantes, considera obtener un resultado satisfactorio de emprendedores, 33.70% también está de acuerdo con ello, 9.60% ni en acuerdo ni en desacuerdo, en tanto que el resto considera que no tendrá un resultado satisfactorio.

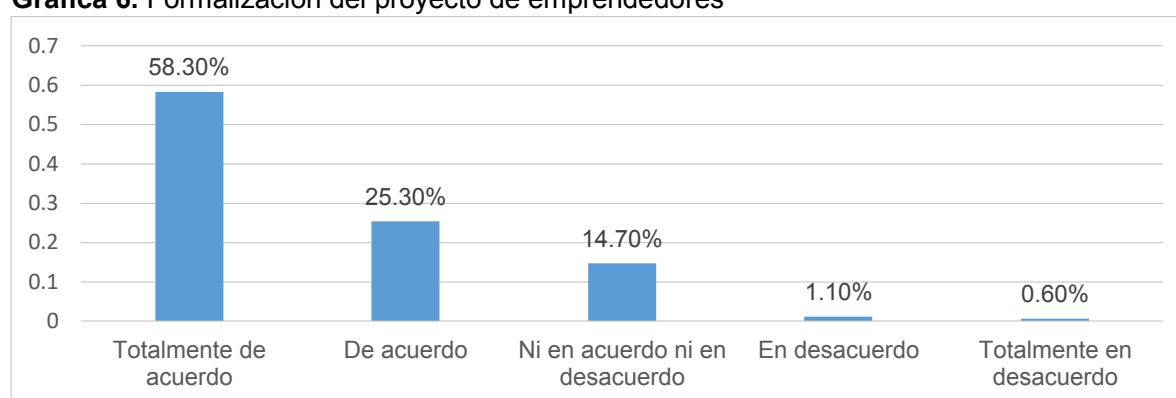
Gráfica 5. Resultados del proyecto de emprendedores



Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta aplicada a estudiantes de emprendedores

Uno de los resultados más importantes al impartir la unidad de aprendizaje de emprendedores es precisamente, motivar al estudiante a crear su propia empresa, ofreciendo los productos o servicios que han diseñado en esta asignatura, además de llevar a la práctica los conocimientos adquiridos no solo de esta unidad de aprendizaje, sino de todo lo aprendido durante su formación académica. En relación a este punto, se puede observar en la gráfica 6, que 83.60% de los estudiantes si tiene el interés en formalizar su proyecto, siendo la minoría del 16.40% quienes no tienen la intención de hacerlo.

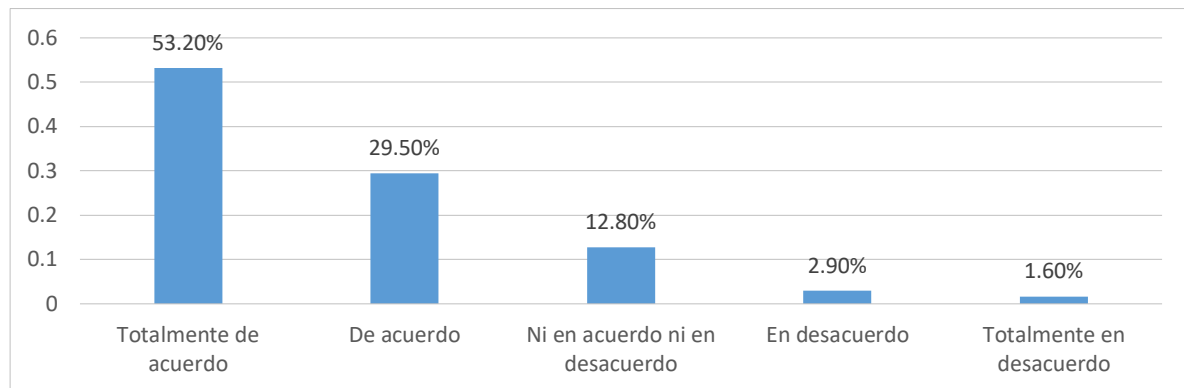
Gráfica 6. Formalización del proyecto de emprendedores



Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta aplicada a estudiantes de emprendedores

Uno de los aspectos importantes en el desarrollo de un proyecto, es la capacidad para trabajar en equipo y seleccionar adecuadamente a los integrantes de este, para que los resultados sean tal cual se planearon, en este sentido, al momento de cuestionar a los estudiantes sobre continuar trabajando con los mismos integrantes del equipo, para implementar el proyecto que desarrollaron, de acuerdo con la gráfica 7, se tiene que 53.20% estaría totalmente de acuerdo con hacerlo, 29.50% también lo haría, en tanto 12.80% no está de acuerdo ni en desacuerdo, y el resto no tiene la intención de continuar trabajando el proyecto con los mismos compañeros. En este sentido, Duarte & Ruiz (2009) señalan que lo más recomendable es conformar equipos interdisciplinarios para elaborar, asesorar y ejecutar las ideas emprendedoras y los planes de negocio o la creación de empresas.

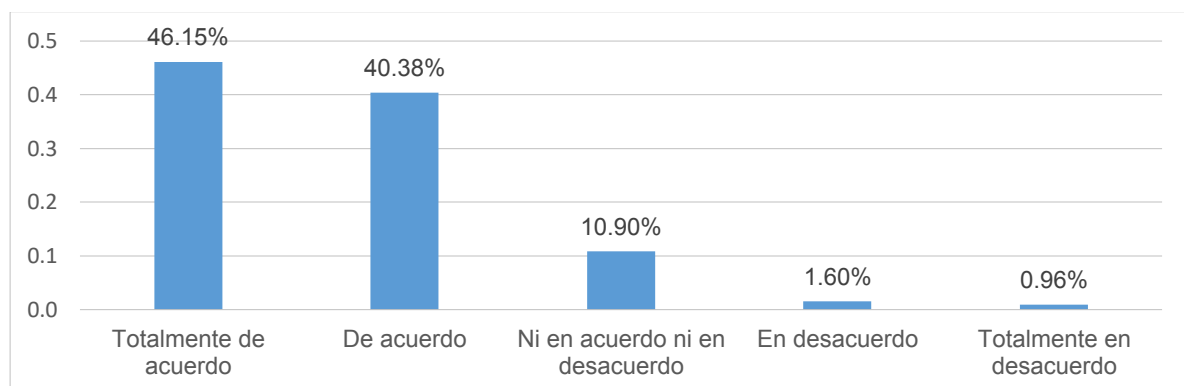
Gráfica 7. Intención de continuar trabajando el proyecto con los mismos compañeros



Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta aplicada a estudiantes de emprendedores

En relación a la contribución de los conocimientos adquiridos en la unidad de aprendizaje para el desarrollo profesional del estudiante, en un 46.15% están totalmente de acuerdo con ello, tal como se observa en la gráfica 8, 40.38% de acuerdo, en tanto un 10.90% ni en acuerdo ni en desacuerdo, si bien la mayoría considera que esta asignatura contribuye a su formación profesional, debe analizarse por qué no es el 100% tiene esa percepción.

Gráfica 8. Asignatura de emprendedores y su contribución al desarrollo profesional



Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta aplicada a estudiantes de emprendedores

Conclusiones

El emprendimiento es sin lugar a dudas una solución al fenómeno del desempleo, a través de la generación de empleos, contribuyendo a su vez a la economía local, estatal y nacional.

Además de que con el asesoramiento y capacitación adecuada, los nuevos empresarios independientemente del tamaño con el que inicien su empresa, podrán permanecer en operaciones por varios años. Es por ello que cada vez tiene mayor importancia en la sociedad, el fomentar la cultura emprendedora, siendo las Universidades las encargadas de desarrollar las capacidades de emprendimiento a nivel licenciatura y posgrado.

Si bien es cierto más del 80% de los estudiantes consideran que el docente que les imparte la unidad de aprendizaje de emprendedores tiene un dominio de los temas, no son la totalidad, por tanto, es necesario asegurarse que los docentes cuenten con los conocimientos y experiencia suficiente, de tal forma que puedan brindar las herramientas y conocimientos necesarios a los estudiantes, para el desarrollo de sus proyectos de forma satisfactoria. Así como la disposición para impartir asesorías en los avances de los trabajos fuera de clase o bien establecer un programa de asesorías en esta área.

Resulta interesante el hecho de que la mayoría, en este caso más del 80%, considera que tiene las habilidades para promover el proyecto ante futuros inversionistas, así como el deseo de formalizar su empresa, sin embargo, hay que analizar las razones por las cuales, el resto de los estudiantes no se encuentran interesados en formalizar sus proyectos y crear empresas, donde puedan ofrecer los productos o servicios que han diseñado.

Asimismo es importante el número de estudiantes que consideran que existe una contribución de los conocimientos adquiridos en la unidad de aprendizaje de emprendedores para su desarrollo profesional del estudiante, siendo la cifra mayor al 85%.

Finalmente se debe brindar mayor información y difusión de los diferentes programas de gobierno que se ofrecen para los jóvenes emprendedores, los cuales otorgan muchos beneficios para que se motiven a crear sus empresas, ofreciendo no solo apoyos de tipo económico, sino que también les imparten asesorías de las diferentes áreas que integran a una empresa. Esto es importante en virtud de que este tipo de apoyos son esenciales para lograr su permanencia en el mercado o bien aumentar su competitividad.

Referencias bibliográficas

- Arias, A.C. & Castillo, B.E. (2011). La educación para el emprendimiento y empresarismo virtual: potencialidades. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (32), 1-8, Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194218638001>
- Bernal, C.A. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Pearson
- Borjas, D.L. (2010). El espíritu empresarial desde las representaciones sociales: caso Venezuela. *Revista CS de Ciencias Sociales*, (5), 149-165. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=476348368006>
- Crissien, C.J. (2011). Enseñando entrepreneurship creación de empresas -estrategias pedagógicas para despertar el espíritu empresarial-. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (71) 100-125.
- Duarte, T. & Ruiz, T.M. (2009). Emprendimiento, una opción para el desarrollo. *Scientia Et Technica*, XV (43), 326-331. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917310058>
- Flores, A.M. & Palao, B.J. (2013). Evaluación del impacto de la educación superior en la iniciativa emprendedora. *Historia y comunicación social*, 18 (2), 377-386.
- Formichella, M. M. (2004). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Recuperado de [http://www.inta.gov.ar/barrow/info/documentos/desarrollo_local/emprendydesarrollocal .pdf](http://www.inta.gov.ar/barrow/info/documentos/desarrollo_local/emprendydesarrollocal.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Matiz, F. (2009). Investigación en emprendimiento un reto para la construcción de conocimiento. *Revista Escuela de Administración y Negocios*, (66), 169-182.

Orrego, C.C. (2009). La fenomenología y el emprendimiento. *Pensamiento & Gestión*, (27) 235-252. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612782008>

Orrego, C.C. (2008). La dimensión humana del emprendimiento. *Revista Ciencias Estratégicas*, 16(20), 225-235. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151312829001>

Peñaherrera, L.M. & Cobos, A.F. (2012). La creatividad y el emprendimiento en tiempos de crisis. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10(2) 238-247.

Ramos, R.P. (2017). Promoción del emprendimiento para el desarrollo educativo. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*. 2(3) 18-36.

CAPÍTULO 10. EL IMPULSO DE LA CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO EN LA NIÑEZ A TRAVÉS DEL PROGRAMA “MI PRIMER EMPRESA: EMPRENDER JUGANDO”

Sósima Carrillo, Francisco Meza Hernández, Zulema Córdova Ruiz

Resumen



La presente investigación se realizó con el objetivo de determinar la eficiencia del programa de niños emprendedores “Mi primer empresa: Emprender jugando”, a través de la vinculación que se da entre la Fundación Educación Superior-Empresa A.C. (FESE), las universidades y la educación básica, para fomentar la cultura emprendedora desde una temprana edad. Para ello, se desarrolló un caso de estudio en una escuela primaria de la ciudad de Mexicali, Baja California, donde se implementó el programa “Mi primer empresa: Emprender jugando”, dirigido a la niñez. El instrumento de medición fue un cuestionario en escala Likert, obteniendo un Alfa de Cronbach de 0.8952, mostrando con este resultado su fiabilidad, siendo aplicado a sesenta y siete alumnos. Los principales resultados de la investigación, muestran que los niños aprendieron las etapas preliminares, formales y operativas de una empresa, aprendiendo y divirtiéndose a la vez, quedando con una excelente experiencia y aprendizaje, que les deja huella y despierta su espíritu empresarial a temprana edad. Confirmando con ello que las universidades son por excelencia, los precursores de dar impulso a la actividad de los programas de emprendedores, y que con adecuadas estrategias se pueden realizar extraordinarios aportes en las escuelas de nivel básico, por tanto, este tipo de programas ofrecen soluciones para fomentar la cultura emprendedora en los niños. Sin embargo, falta un mayor apoyo de los padres de familia para la realización de las actividades que contempla el programa y lograr fortalecer la cultura emprendedora desde el hogar.

Palabras clave: Educación, Cultura y Programa de emprendimiento.

Abstract

The present research was carried out with the objective of determining the efficiency of the entrepreneurship program "My first company: entrepreneurship playing", through the link between the Fundación Superior-Empresa A.C. (FESE), universities and basic education, to foster entrepreneurial culture from an early age. To this end, a case study was developed at a primary school in the city of Mexicali, Baja California, where the "My first company: entrepreneurship playing" program was implemented, aimed at children. The instrument of measurement was a questionnaire in Likert scale, obtaining a Cronbach Alpha of 0.8952, showing with this result its reliability, being applied to sixty-seven students. The main results of the research show that the children learned the preliminary, formal and operational stages of a company, learning and having fun at the same time, remaining with an excellent experience and learning that leaves them a mark and awakens their entrepreneurial spirit at an early age. Thus confirming that universities are par excellence, the precursors to give impetus to the activity of entrepreneurship programs, and that with appropriate strategies extraordinary contributions can be made in the elementary schools, therefore, this type of programs offer solutions to foster entrepreneurial culture in children. However, there is a lack of greater support from parents for the realization of the activities contemplated in the program and to strengthen the entrepreneurial culture from the home.

Key Words: Education, Culture and Entrepreneurship Program.

Introducción

En la actualidad es cada vez más complicado para los gobiernos, el generar empleos para los nuevos profesionistas que egresan de los diferentes programas educativos, es por ello, que se han creado programas de apoyo, para que estos profesionistas se auto empleen y a su vez generen otros empleos. Estos programas no solo son de tipo económico, sino que se han extendido hacia la asesoría de cómo establecer una empresa, así como del funcionamiento de cada una de las áreas que la integran, de tal forma, que este tipo de programas lleguen a

un mayor número de personas y se interesen en establecer su propia empresa, aun cuando no tengan una formación en el área de los negocios. En este sentido, Hernández & Arano (2015), comentan que en los últimos 20 años se ha impulsado la creación de pequeñas empresas a través de diversos esquemas de apoyo de financiamiento, debido a que uno de los grandes problemas a los que se enfrentan los jóvenes que egresan de la universidades, es la carencia de oportunidades para emplearse, provocando una serie de problemáticas tanto sociales, económicas y de otra índole. En este sentido, las universidades como organizaciones educativas, tienen el deber de fortalecer, organizar y dirigir el cúmulo de potencialidades que los actores sociales y sus respectivas comunidades poseen, brindando programas educativos que promuevan el emprendimiento de los jóvenes (Gutiérrez, 2006). Sin embargo, estas acciones ya se han extendido a los niveles básicos de educación, en virtud, de que, los gobierno a través de las secretarías de educación han venido modificando sus modelos educativos, al inicio surgieron programas en los cuales se motivaba a los estudiantes de nivel medio superior, a desarrollar un producto o servicio, o bien establecer una empresa, sin embargo, hoy en día se busca generar esa motivación desde la educación básica, a través de la creación de programas dirigidos a la niñez, cuyo objetivo es crear una cultura emprendedora, desde una edad temprana y que el estudiante a lo largo de toda su preparación académica, reciba conocimientos de emprendimiento y vaya poniéndolos en práctica, al participar en diversos eventos en donde se exponga el resultado de los conocimientos que va adquiriendo en sus diferentes etapas de formación, logrando con ello que tenga una visión empresarial, de tal manera que al egresar de sus estudios, lo haga teniendo la determinación de crear una empresa, desarrollar algún producto o servicio, o ambas cosas. Por lo que, las universidades que han tenido experiencia en la implementación de programas de emprendimiento, han empezado a compartir estas experiencias en los nivel educativos previos, hasta llegar a la educación básica, donde los estudiantes que han obtenido conocimientos en el área del emprendimiento, comparten sus experiencias y enseñan y motivan a los niños a desarrollar un producto o servicio, así como crear una empresa en donde pueden vender ese producto o servicio. Logrando así, fomentar la cultura

empresaria en la niñez, mediante propuestas de modelos para implementar programas de emprendedores mediante la vinculación de universidades y escuelas de nivel básico. La presente investigación tiene como objetivo determinar la eficiencia del programa de emprendedores “Mi primer empresa: Emprender jugando”, dirigido a la niñez a través de la vinculación que se da entre la FESE, la universidad y la educación básica, para fomentar la cultura emprendedora desde una temprana edad. Cabe destacar que de acuerdo con Toca (2010), no se deben limitar los programas de emprendimiento al ámbito de los negocios y la enseñanza del mismo en escuelas de negocios y facultades de administración de empresas, en virtud de que existe una amplia gama de posibilidades para su aplicación y adopción en ámbitos diferentes como el público y el social. De esta manera, se estará dando respuesta a los problemas de desempleo y la economía será más competitiva. Sin lugar a dudas el emprendimiento es una respuesta a los problemas de tipo económico, al ser un generador de empleos y de ingresos, lo cual contribuye a la economía y el bienestar social.

Revisión Literaria

Emprendimiento

El emprendimiento es uno de los temas que merece una atención puntual dentro de las universidades públicas y en general en todos los niveles educativos del país (Espíritu, González & Alcaraz, 2012). Siendo definido por Rodríguez et al. (2014), como la competencia que resulta de la movilización de habilidades y actitudes que conjuntamente posibilitan la creación de iniciativas, la puesta en marcha y el desarrollo de un proyecto o el logro de una meta personal. A su vez, Hernández & Arano (2015), señalan que el emprendimiento en un sentido amplio, apunta a tomar decisiones con algún riesgo; en un sentido más restringido, a crear empresas, donde el riesgo es mayor. De igual forma, lo definen como la habilidad con la que cuentan las personas, para ser capaces de proyectar ideas innovadoras y hacerlas posibles con sus actos. En este sentido, Toca (2010) señala que un emprendedor es aquella persona que asume riesgos, persigue algún beneficio, innova, identifica y crea oportunidades,

estableciendo y coordinando nuevas combinaciones de recursos, además, de que crea nuevas formas de hacer las cosas, convirtiéndose en un individuo especializado en tomar decisiones críticas, sobre la coordinación de los siempre escasos recursos, aprovechando las oportunidades y actuando acertadamente en medio del caos de la incertidumbre y la confusión. Por tanto, (Yusuf, 2005) lo define como un agente de cambio que persigue la generación de valor.

El emprendimiento es la capacidad de llevar a cabo proyectos de acción en el marco de un contexto de oportunidades, que han sido identificadas y que contiene la suficiente energía para organizarlos medios y recursos para aplicarlos. Es además, un comportamiento individual y colectivo que implica atributos y competencias básicas y algunas extraordinarias que viabilizan la posibilidad de la acción por emprender (Gutiérrez, 2006). De igual forma, Toca (2010) refiere que el emprendimiento es muchas cosas a la vez: es proceso, es actividad, conducta y habilidad. Es un proceso que permite descubrir una manifestación o revelación de ineficacias temporales y espaciales de una economía, contribuyendo al desarrollo económico a través de la innovación y la convergencia en el mercado, llevando así a la eficiencia económica. Por lo cual, es un elemento clave para la generación de empleo, tan necesaria en una situación de crisis, en la que el mercado laboral es una de las principales preocupaciones de la ciudadanía. Por ello, se entiende como una necesidad el impulso y apoyo de la actividad emprendedora y como máxima prioridad para los diferentes gobiernos que incluyen este término en el diseño de estrategias encaminadas a la mejora del empleo y de la competitividad económica (Guerrero et al., 2016).

Por otra parte, Toca (2010), señala que las personas que se involucran en el emprendimiento son movidas por tres razones fundamentales: deseo, necesidad o por oportunidad. Siendo las oportunidades el núcleo del emprendimiento, por lo que emprender implica vincular oportunidades con recursos disponibles e identificar claramente aquellas fuentes de las que se pueden obtener los recursos demandados.

Cultura emprendedora

El cambio más importante en una sociedad es el cultural, que se manifiesta en la disposición a emprender con flexibilidad nuevas actividades que requiera la sociedad y en la adopción de nuevas pautas de relacionamiento y de cooperación con empresas, gobiernos y sistemas de investigación, mediante la conformación de alianzas. En este sentido, la cultura emprendedora es definida como una forma de pensar, razonar y actuar, vinculada a la búsqueda de una oportunidad de negocio, que puede dar como resultado la creación, mejora, realización y renovación de valor en el sentido más amplio del término, es decir, no sólo valor económico sino también social, y no sólo para sus propietarios, sino también para todos los grupos de interés vinculados con ellos (Hernández & Arano, 2015). Además, la cultura emprendedora está ligada con la innovación, por lo que conlleva a crear o transformar un producto o servicio en algo más atractivo y con mayores ventajas de competitividad, aunque también la cultura emprendedora no solo se basa en el crear o innovar, sino también en planificar y gestionar proyectos con el fin de alcanzar objetivos.

La cultura emprendedora es uno de los principales aspectos que explican la decisión de un individuo a iniciar una empresa. El no contar con un entorno de apoyo y habilidades necesarias, puede ser el primer filtro para los emprendedores, pues en estas condiciones difícilmente la iniciativa de un individuo se podrá transformar en un proyecto tangible (Gallegos, Grandet & Ramírez, 2014). Ante esta situación, la cultura emprendedora es una de esas construcciones que el nuevo modelo de desarrollo requiere, desarrollando patrones de comportamiento individuales vinculados a acciones colectivas, que signifiquen la realización de tareas innovadoras generadoras de bienes y servicios con sentido lucrativo o no (Gutiérrez, 2006). En respuesta a ello, en algunos países las políticas de empleo, educación y economía se basan en la cultura emprendedora, para poder desarrollar mejores y nuevas oportunidades de trabajo y empresas, para poder tener un mejor desarrollo a nivel de competencia en su país, por consecuencia, la cultura emprendedora es un hábito que se debe inculcar en México,

para poder estar en competencia con los demás países y poder desarrollar un mejor nivel de vida (Hernández & Arano, 2015).

La cultura emprendedora es un concepto que se ha venido involucrando en los estudiantes universitarios por parte de diversos organismos, tanto públicos como privados, en muchas universidades, principalmente en las licenciaturas del área económico-administrativa. Esto debido a la naturaleza de ellas, sin embargo, hoy en día y ante la problemática de falta de empleo, es importante trabajar en otras disciplinas e intentar que los estudiantes desarrollen una cultura para emprender un negocio y propiciar la apertura de fuentes de empleo, independientemente de su formación profesional, logrando despertar en ellos una visión empresarial, que les brinde herramientas para la toma de decisión de abrir una empresa y que no esté destinada a cerrar, como ocurre en la mayoría de los negocios que no alcanzan a estar en el mercado más de un año (Hernández & Arano, 2015). Sin embargo, esta cultura emprendedora, se desea formar desde la niñez, para tener mejores resultados, en virtud de que Calzada (2014), señala que todo niño lleva un pequeño emprendedor dentro, que busca probar cosas diferentes y encontrar las oportunidades. Además, de que en la infancia la imaginación hace que todo sea posible, por lo que los niños se sienten capaces de todo e irán perdiendo el miedo a asumir riesgos, sin tener temor al fracaso y tener una mayor confianza en las actividades que realizan, así como alternativas para hacer las cosas de diferente forma, innovando con ello procesos o productos.

Educación

El derecho a la educación se encuentra establecido en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el artículo tercero, en donde se estipula que todo individuo tiene derecho a recibir educación. Siendo el gobierno federal, estatal y municipal los responsables de brindar la educación. Además, de señalar que la educación preescolar, primaria y secundaria, conforman la educación básica; siendo obligatoria al igual que la educación media superior. Asimismo, la educación que imparte el Estado debe desarrollar armónicamente, todas las facultades del ser humano y fomentar en él, el amor a la Patria, el respeto a los

derechos humanos y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia. En ese mismo sentido, el Estado debe garantizar la calidad en la educación obligatoria, de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos.

Es de suma importancia señalar este precepto constitucional que da vida y soporte al derecho de todo individuo a tener derecho a la educación. Siendo esta ley la que respalda, el hecho de que todo niño debe recibir una educación de calidad. Es por ello, que existe la posibilidad y necesidad de darles todos los elementos a los niños que les garantice y les ayude a tener un crecimiento sostenido en una educación de calidad. Por tanto, en la edad temprana escolar, existen posibilidades para inculcar valores y herramientas que les permitan tener bases sólidas y firmes para tener un futuro prometedor y de gran progreso. Sin embargo, el actual sistema escolar es totalmente anacrónico, en virtud de que el sistema educativo mundial, se creó como solución a las necesidades de una industrialización en la que hacía falta ese tipo de formación estandarizada. Sin embargo, esa formación ya no responde a las necesidades actuales en las que el emprendimiento y la búsqueda del talento particular desde la infancia parecen ser la solución (Calzada, 2014).

La consecuencia de una educación con calidad, debe llevar implícita el deber de educar a los niños con habilidades y destrezas para la vida, así como propiciar la actividad del emprendimiento desde temprana edad. Siendo aquí, donde las escuelas de todos los niveles educativos deben cambiar sus modelos educativos tradicionales en primer lugar, y darle énfasis al fomento de la cultura emprendedora desde la niñez. Si bien es cierto, la transformación del sistema educativo actual hacia un modelo más flexible, abierto y creativo, puede ser muy costosa y larga por los trámites burocráticos que conlleva (Calzada, 2014). Es necesario, que los gobiernos promuevan y protejan los derechos de los niños, invirtiendo en ellos los recursos necesarios, para que reciban una educación de calidad, para que el día de mañana se conviertan en hombres y mujeres competitivas, de éxito y felices, lo cual

indudablemente se reflejará en el progreso y bienestar del país. Ante este contexto, la aportación y participación de las universidades para fomentar la cultura emprendedora en general, es de suma importancia, a través de su vinculación con los niveles educativos básicos. Aun cuando cada institución educativa tiene un modelo educativo con sus características propias, es necesario que las autoridades que dirigen las instituciones de educación superior y que son los que toman las decisiones importantes, consideren que la cultura emprendedora es parte de la formación de sus estudiantes, esto podrá facilitar la labor y esfuerzo del gobierno por fomentar programas de apoyo a los egresados que se conviertan en generadores de empleo (Hernández & Arano, 2015). Además, de ser los indicados para promover esta cultura en los niveles previos de educación. En la actualidad, a las universidades por su gran capacidad generadora de conocimiento científico-investigativo, les corresponde dar impulso de forma sustancial, dentro de sus modelos educativos, al campo del desarrollo de emprendedores y las funciones inherentes a dicha materia. En este sentido, diferentes universidades han incursionado en la aplicación de programas, en los cuales participan estudiantes en actividades dirigidas a promover el emprendimiento en los niños, como es el caso de la Universidad de Colima en donde se han implementado programas para desarrollar el emprendimiento en la niñez colimense, donde el objetivo es que los niños desarrollen los conceptos de creatividad, economía, administración, modelo de negocio y mercadeo, utilizando una metodología formal (Quadratin, 2017). La Universidad de Sonora también ha participado en la implementación de programas para promover un semillero de futuros empresarios y emprendedores con impacto en la economía local; desarrollando la capacidad de los alumnos de educación primaria para regular su propio aprendizaje, confiar en sus aptitudes y conocimientos, así como propiciar la creatividad, iniciativa personal y el espíritu emprendedor (Mendoza, Torres & Valle, 2013). Asimismo, la Universidad Autónoma de Baja California, a través de diversas Facultades ha implementado programas para promover el emprendimiento en los niños, como es el caso de la Facultad de Ciencias Administrativas, en donde se ha implementado el programa de “Mi Primera Empresa: Emprender jugando”, creado por la Fundación Educación Superior-Empresa A.C. (FESE), con

la finalidad de que los niños conozcan desde temprana edad lo que es el emprendimiento y que pueden desarrollar los conocimientos que se les imparten en esta área, logrando el que elaboren un producto o servicio y conozcan cómo se crea una empresa y las áreas que la integran, de una manera sencilla y divertida (Escoto, Caro & Ramírez, 2013). De igual manera, están surgiendo otras fundaciones en donde se trabaja por inculcar en los niños el ser emprendedores, creando proyectos con el objetivo de estimular a los niños en el aprendizaje del emprendimiento, a través de programas educativos, en donde se les enseña a dar forma a sus ideas e incluso darles la posibilidad de vender sus productos y servicios en un centro comercial, de este modo lo aprendido se aplica a ejercicios reales (Calzada, 2014). Asimismo, en España se empieza a impulsar la actividad emprendedora entre los pequeños, con programas como Iniciador Kids, un campamento organizado por la Fundación Iniciador, dirigido a niños entre 8 y 13 años, donde aprenden a trabajar en equipo, a encontrar soluciones y poner en práctica sus ideas.

La universidad posee la misión social de contribuir con el progreso de su entorno, de allí que su participación en el desarrollo local y regional de las comunidades en las que está inserta, es básicamente un compromiso que no puede seguir pospuesto. Por ello, la formación de cultura emprendedora y de la innovación, dentro y desde la universidad, es la alternativa más sólida, expedita y congruente que puede incidir en verdaderos cambios y transformaciones para el desarrollo social de los pueblos (Gutiérrez, 2006). En un mundo tan dinámico y cambiante como el que actualmente se vive, genera en los universitarios que se integran al sector productivo, nuevas necesidades de evaluación y saberes, que más tarde que temprano se transfieren en las demandas al sistema educativo según sus propias decisiones (Rodríguez et al., 2014). En este entorno, es importante el papel del docente, los estudiantes y la unidad de aprendizaje en el desarrollo de un proyecto empresarial, donde el docente sea un promotor e inspiración para crear en el estudiante una visión empresarial, y iniciar un plan de negocios dando pie a un proyecto de vida, motivado en las competencias

adquiridas mediante la metodología utilizada en su formación (Carrera, Partida, Villarreal & Gómez, 2016).

El buscar obtener un rol mayor en el desarrollo de una cultura emprendedora, implica más que sólo el apoyo de emprendimientos a través de programas que cumplan tales objetivos. Por lo tanto, es de vital trascendencia, buscar alternativas a partir de la enseñanza desde las carreras, que fomenten una real formación entre los estudiantes como verdaderos emprendedores que funjan como generadores de cambio en la sociedad (Espíritu, González & Alcaraz, 2012). En este sentido, Toca (2010), señala que los contenidos de las denominadas cátedras de emprendimiento deben dirigirse al desarrollo de habilidades del individuo, sin importar si su ámbito de desempeño será social, político o público, siendo su propósito la formación de individuos capaces de asumir riesgos moderados y calculados, de iniciar proyectos de distinta índole, de propiciar el cambio y el crecimiento de beneficios colectivos. Sin embargo, la formación de emprendedores no sólo debe limitarse a una asignatura, es una actitud ante la vida, una forma de ver el mundo. De ahí, que si desde una edad temprana se inculca el ser emprendedor a través de diversas actividades, es posible que finalmente se logre tener esa cultura emprendedora. En este sentido, Rodríguez et al. (2014), señala que estimular el espíritu emprendedor en edad temprana es primordial para conseguir jóvenes emprendedores en el futuro. El desarrollo en la escuela de experiencias que desenvuelvan las capacidades que abarcan el emprendimiento garantizará que al finalizar la etapa educativa, los jóvenes hayan adquirido cualidades que les permitan la práctica eficaz del emprendimiento en su crecimiento personal y profesional. Para ello, los líderes educativos han emprendido nuevas y diferentes iniciativas de educación emprendedora, para inculcar en los niños y jóvenes, la mentalidad emprendedora y para proporcionarles las habilidades y conocimientos necesarios, para seguir carreras en el emprendimiento, ante esto, las instituciones de educación básica y media están fomentando la conciencia emprendedora, las de educación superior ofrecen carreras y asignaturas sobre emprendimiento, los centros de desarrollo participan en la transferencia tecnológica, las empresas fomentan internamente

el intra-emprendimiento y la innovación, en tanto que los gobiernos implementan políticas para apoyar e incentivar la actividad emprendedora. A su vez, los empresarios se han convertido en fuerzas de cambio en todo el mundo, los educadores promueven la educación empresarial, las empresas fomentan la innovación y el espíritu empresarial. En tanto, que las universidades participan en la transferencia y comercialización de tecnología, los encargados de formular políticas implementan políticas y programas de emprendimiento, las organizaciones sin fines de lucro buscan soluciones emprendedoras para lograr sus misiones (Yusuf, 2005).

Las actividades emprendedoras varían con el desarrollo económico, y por tanto, los responsables de las políticas nacionales y los actores privados, tienen que adaptar sus programas según el contexto del desarrollo de su país (Amorós, 2011). De igual manera, hoy en día, todos los sectores de la sociedad y la economía, se han convertido en lugares para desarrollar el emprendimiento. Dentro de las escuelas y las instituciones académicas, los educadores y los administradores, se han convertido en promotores de la educación empresarial. Las instituciones de educación primaria están introduciendo programas de concientización empresarial y las instituciones de educación superior han comenzado a ofrecer mayores contenidos y programas en emprendimiento, como “Mi primer empresa: Emprender Jugando” donde han participado las universidades de Baja California, Sonora y Colima, a su vez la Federación de Egresados de la Universidad de Colima (FEUC), implementa el programa de “Curso de Verano de Emprendedores”, cuyo objetivo es que los niños desarrollen los conceptos de creatividad, administración, modelo de negocio, entre otros, a través de la metodología “Business Canvass” (Quadratin, 2017). A su vez, las empresas están fomentando el pensamiento emprendedor y la innovación dentro de sus organizaciones. Los encargados de formular políticas están aplicando políticas y programas, para apoyar y alentar la actividad empresarial, en tanto, las dependencias gubernamentales han tenido que buscar soluciones emprendedoras, para proporcionar servicios públicos ante la disminución de los recursos y el aumento de la demanda de servicios (Yusuf, 2005).

Programa “Mi primer empresa: emprender jugando”

Este programa es promovido por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), a través de su Fundación Educación Superior-Empresa A.C. (FESE), la cual gestiona los recursos pertinentes para la implementación de dicho programa, además de ser la instancia que invita a través de una convocatoria a las universidades y selecciona a las que participan en el proyecto. El objetivo del programa es fomentar entre la población infantil la cultura del emprendimiento. El programa parte de la idea de que para que un niño comprenda en qué consiste emprender, lo mejor será que lo aprenda realizando alguna actividad que le divierta y suponga un reto para él, en donde al concluirla, comprobará qué es lo que puede conseguir y cuáles son las ventajas de haber hecho ese trabajo. Para que en lo futuro, sean capaces de enfrentar riesgos y triunfos, así como crear e innovar su propia fuente de empleo, y convertirse en empleadores, a través de bases instituidas desde su niñez. Todo esto, con un sentido de pertinencia en determinar la importancia de la cultura emprendedora.

El programa es dirigido a estudiantes de quinto y sexto grado de educación primaria, con una duración de seis meses, en donde participan para la impartición del programa, estudiantes de los últimos ciclos de nivel licenciatura, que de preferencia han tenido experiencia en el área del emprendimiento. El límite de grupos por escuela primaria es de dos, donde cada grupo podrá dividirse hasta en cuatro equipos y cada equipo debe desarrollar un proyecto emprendedor.

A través de la participación en este tipo de programas las universidades reciben beneficios al fomentar el emprendimiento en sus estudiantes, promover el trabajo interdisciplinario y colaborativo entre ellos, proporcionar a los docentes-tutores capacitación para la administración de proyectos de emprendimiento, así como la generación de competencias de liderazgo y administración de proyectos, entre los estudiantes que habrán de fungir como facilitadores o asesores. A su vez, tienen un impacto social al sembrar en la

comunidad infantil el sentido del trabajo, sus frutos y su repercusión en la vida cotidiana, además de que concientiza a los menores sobre la finalidad de la generación de dinero con responsabilidad social y ambiental, genera el análisis de la comunidad desde la perspectiva del emprendimiento en los estudiantes universitarios y apoya al desarrollo de la cultura emprendedora en la localidad.

Los actores del programa son la FESE, quien funge como coordinadora general del programa, las universidades públicas seleccionadas, de cuyos programas provienen los tutores y los estudiantes, quienes participan como facilitadores o asesores, las escuelas de educación básica, seleccionadas por las universidades y los más importantes, que son los niños matriculados en los grupos elegidos por la dirección de las escuelas de educación básica, participantes en el programa.

Las universidades participantes adquieren el compromiso de administrar los recursos para la operación del programa, designar tutores, seleccionar estudiantes, establecer vínculos con las escuelas de educación primaria, presentar informes y reportes parciales y finales del programa. De igual forma, los tutores tienen el compromiso de capacitar a los estudiantes que integran las brigadas de facilitadores o asesores, integrar y supervisar el trabajo de las brigadas, administrar los proyectos de emprendimiento de los niños, evaluar el desempeño de los facilitadores o asesores, establecer el vínculo permanente con la primaria, e integrar los reportes escritos y visuales de las brigadas. A su vez, la escuela primaria donde se implementa el programa debe seleccionar y autorizar a los grupos de quinto y sexto grado participantes en el programa, establecer comunicación directa con los tutores, supervisar el desarrollo de los proyectos conjuntamente con los facilitadores o asesores, apoyar a los facilitadores en el manejo de los grupos, y comunicar a los padres y la comunidad sobre el programa y sus resultados. A su vez, los estudiantes de primaria seleccionados, quienes son los pequeños emprendedores, tienen el compromiso de diseñar su proyecto, organizar sus equipos de trabajo, elaborar o procesar sus productos, comercializar los productos elaborados y seguir las indicaciones de los asesores.

Para llevar a cabo la implementación del programa la FESE, otorga apoyos económicos para el desarrollo del proyecto destinado a cuatro rubros principalmente; para capitalizar las mini-empresas creadas por los alumnos de primaria, para los estudiantes universitarios, para el tutor y apoyo económico para desarrollar actividades en pro del fomento de la cultura emprendedora, para beneficio de los niños de la escuela primaria participante en el programa. Cabe mencionar, que la participación de las universidades comprende al menos una escuela primaria con dos grupos de alumnos, y que se contemplen ocho equipos para ocho proyectos.

El proceso del programa Mi Primer Empresa: Emprender Jugando, inicia cuando las universidades seleccionadas a través de la convocatoria, reciben por parte de la FESE el programa académico base, el cual es entregado a los tutores designados por la universidad participante, así como los materiales de apoyo para la formación de los facilitadores o asesores, además de transferir a la universidad los recursos necesarios para la operación del programa. A su vez, las universidades participantes gestionan la participación conjunta con las escuelas primarias públicas. Posteriormente, las instituciones de educación superior seleccionan a los estudiantes de los últimos ciclos de licenciatura, de alto rendimiento académico que serán facilitadores o asesores del programa, siendo los tutores de las universidades quienes integran las brigadas de facilitadores de las diversas disciplinas. En tanto, la escuela primaria y la institución de educación superior definen el tiempo y las sesiones de trabajo con los niños, así como los lineamientos internos a observar. Finalmente, las instituciones de educación superior participantes, en vinculación con la institución de educación básica, instrumentan el programa con alumnos de quinto y sexto grado de primaria, donde los niños elaboran sus productos, crean su campaña de promoción y comercialización de sus productos en casa o en eventos organizados por la propia escuela, siempre acompañados por sus facilitadores.

Los materiales de apoyo al programa son entregados en custodia a las brigadas de facilitadores y son devueltos al tutor de la universidad, una vez concluido el programa. Los

tutores recaban de las brigadas reportes mensuales, que deben incluir reportes gráficos sobre el desarrollo de los proyectos emprendedores. La FESE, otorga a cada proyecto emprendedor un capital semilla de hasta \$3,000.00, que se considera como inversión inicial. El capital semilla será administrado por el tutor y entregado a los facilitadores para la compra de insumos y materias primas, que serán entregadas a los niños para el desarrollo de sus proyectos. Siendo la meta para cada proyecto, recuperar el capital semilla con utilidades. Tanto el capital en retorno, como las utilidades, serán distribuidos al finalizar el programa entre los integrantes del equipo. No existe obligación alguna sobre los recursos físicos y monetarios por parte de los niños ni de la escuela primaria.

Los asesores deben orientar a los niños sobre la consulta de proveedores, sin embargo, es decisión de los niños el lugar y forma de adquisición de materiales y suministros para sus productos. La compra de insumos está a cargo de los asesores y el recurso es suministrado y controlado por el tutor, mediante las notas de compra correspondientes. De ser su deseo los proyectos que recuperen el capital inicial, pueden adquirir algún bien material y donarlo a la escuela primaria.

La universidad es responsable de la integración de los expedientes y documentación de los estudiantes que fungirán como facilitadores, así como de la distribución de los apoyos económicos correspondientes en forma mensual, además, del pago de estímulos o gratificaciones a los tutores, un 50% al arranque del programa en las escuelas primarias y el 50% restante al término del programa contra entrega del reporte final correspondiente.

La FESE es la encargada de apoyar el proceso y operación del programa respetando en todo momento la regulación universitaria y de las instituciones de educación primaria que participen. Este programa está sujeto a auditorías de la FESE, la ANUIES, la Secretaría de Educación Pública (SEP) y los órganos que la autoridad federal juzgue convenientes.

Metodología

La investigación se realizó a través de un caso de estudio, con un método cuantitativo, es descriptiva con un diseño no experimental, transeccional o transversal. El caso de estudio se desarrolló en una escuela primaria de la ciudad de Mexicali, Baja California, en donde se implementó el programa de emprendedores “Mi primer empresa: Emprender jugando”, el cual es dirigido a niños que cursan el quinto y sexto grado de primaria, con la finalidad de fomentar desde la niñez el emprendimiento. Este programa, está basado en la fundamentación educativa, donde refleja que a través de la aplicación de métodos lúdicos, es donde se transmite de la mejor manera el aprendizaje y conocimientos a los niños.

Los sujetos participantes fueron alumnos de quinto y sexto grado de la escuela primaria, de acuerdo a lo establecido en la convocatoria que realiza la FESE, siendo un total de sesenta y siete alumnos de primaria. Así como, los estudiantes de licenciatura de la Facultad de Ciencias Administrativas, Campus Mexicali de la Universidad Autónoma de Baja California, quienes actuaron como facilitadores o asesores, de los alumnos de primaria. La participación fue de un total de ocho estudiantes universitarios del séptimo y octavo semestre de las carreras de licenciado de administración de empresas, licenciado en contaduría, licenciado en informática y licenciado en mercadotecnia, asignando a cada universitario a una mini empresa, integrada por ocho o diez alumnos de primaria. Las actividades se realizaron por un periodo de seis meses, fomentando así la cultura del emprendimiento.

El instrumento de medición fue un cuestionario constituido con ítems en un formato de escala de Likert, con el objetivo de conocer la eficiencia del programa, aceptación, confiabilidad y consolidación. La validación del cuestionario fue a través del coeficiente de Alfa de Cronbach, resultando un nivel fiabilidad de 0.8952, el cual se considera óptimo. El instrumento fue aplicado a los alumnos que participaron en el programa y que llevaron a cabo la creación de las mini-empresas, una vez que concluyeron el programa de niños emprendedores, siendo un total de sesenta y siete alumnos.

Durante la implementación del programa los estudiantes universitarios desarrollaron diversas actividades donde a través de dinámicas y juegos, se les brindaron herramientas para aprender a ser empresarios, entre dichas actividades corresponden las siguientes:

- Administración: lluvia de ideas, calificación del producto, nombre de la mini-empresa, establecimiento de la misión, valores y objetivos, elaboración del organigrama y contrato de la mini-empresa.
- Producción: determinación de los materiales, costos del producto, descripción de los utensilios o herramientas y la especificaciones y técnicas del producto.
- Mercadotecnia: realización de encuesta de mercado, determinación de precios, diseño de logotipo de la empresa, producto, slogan, etiqueta, uniforme, gafetes, y establecimiento de los canales de distribución.
- Finanzas: Determinación del capital inicial, elaboración del estado de situación financiera inicial y final, así como del estado de resultados.

Adicionalmente, se realizaron pruebas-error del producto, además de tener la tarea de platicar del programa con sus padres de familia, realizar las actividades asignadas y participar en la expo-emprendedores organizada por el tutor. Finalmente con la capacitación de los universitarios que fungieron como asesores, con toda la información elaborada y recabada durante el proyecto realizado por los alumnos de la primaria en el programa “Mi primer empresa: Emprender jugando”, entregaron el plan de negocios, el cual contempla formalidades de presentación, escritura y redacción, así como el desarrollo de los temas y fases aplicados en el programa, que comprende las áreas de: administración, mercadotecnia, producción y finanzas. En virtud, de que son estas áreas, la base para el desarrollo de toda empresa. De igual forma, en la práctica real, de acuerdo con Cabrera, López, Ramírez (2011), para el estudio de la competitividad empresarial se han diseñado algunas metodologías tanto a nivel nacional como internacional, con el propósito de establecer qué tan competitiva es una empresa frente a sus competidores, donde a través de estas metodologías, se le brinden herramientas a los administradores de las empresas en la toma de decisiones, para la

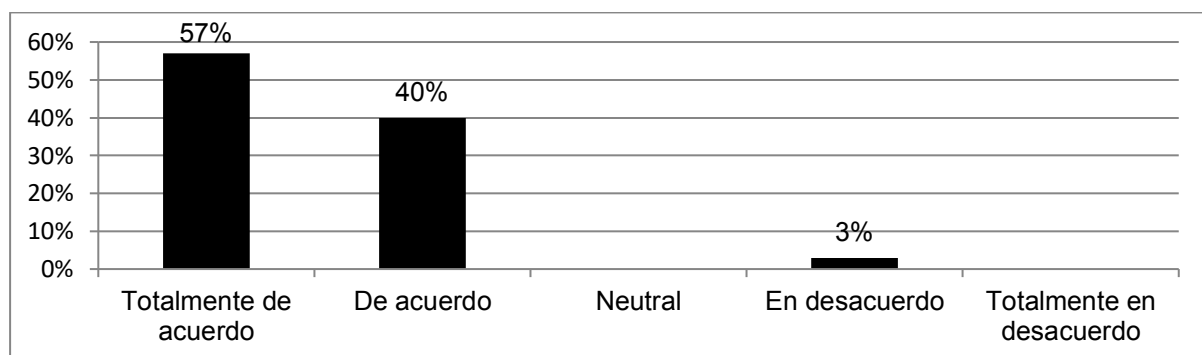
identificación de los factores o variables de alta prioridad, como son las estrategias de productividad, investigación, tecnológicas, mercadeo, recursos humanos, organizacional y desde luego las estrategias financieras. Todo este conocimiento es importante en la cultura empresarial, que promueve compartir conocimiento y prácticas en estas áreas, entre emprendedores exitosos y nuevos emprendedores.

Para la presentación de los productos que se elaboraron, se entregó a los universitarios y alumnos de primaria, el plan de trabajo y requerimientos para poner su stand de exhibición, para la primera expocreatividad emprendedora. Los requerimientos fueron establecidos de forma general, y con la libertad de que los niños decoraran y presentaran el producto como ellos lo desearan.

Resultados

En relación a la información brindada a los alumnos sobre el funcionamiento del programa “Mi primer empresa: Emprender jugando” y todo lo que implicaba su participación, En la gráfica 1, se muestra el resultado de la aceptación a participar en el programa, donde 57% estuvo totalmente de acuerdo en hacerlo, así como un 40% que lo acepto, indicando con ello, que el programa es de interés para los niños y que están dispuestos a realizar actividades que les permiten conocer otros ámbitos académicos, como lo es el fomento de la cultura emprendedora.

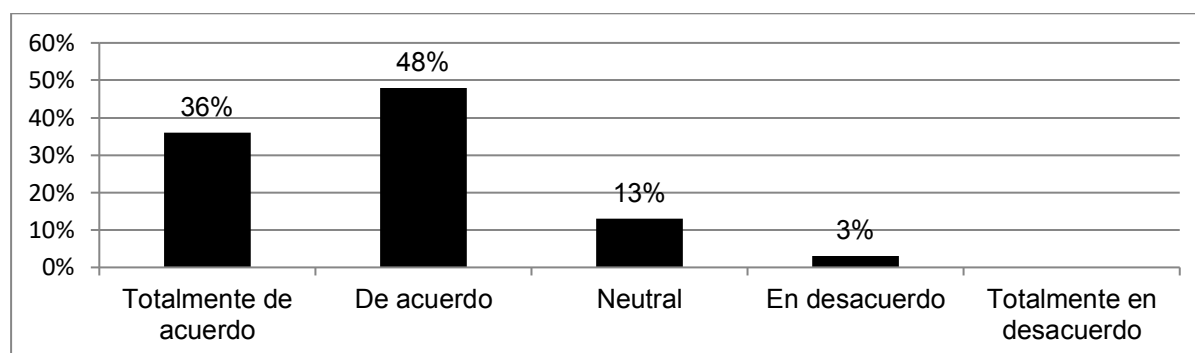
Gráfica 1: Participación en el programa “Mi primer empresa: Emprender jugando”



Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta aplicada a participantes en el programa “Mi primer empresa: Emprender jugando”

Dado que este programa se aplicó con especificaciones muy precisas y directas de las autoridades gubernamentales, sin contar con un estudio que demostrara su aplicación en alumnos como una materia, programa o alguna actividad extraordinaria, fue necesario conocer para efectos de la investigación y su implementación, si las diversas actividades que integran el programa, las cuales se aplican por un periodo de seis meses, se tuvieran que implementar como una materia. De acuerdo con la gráfica 2, un 36% está totalmente de acuerdo en que el programa tendría gran aceptación, si se implementará como materia a cursar por los alumnos, al ser de su agrado los resultados obtenidos en el programa, en tanto que otro 48% respalda esa postura. En caso de aplicarse como materia deben realizarse mayores actividades en pro de la cultura emprendedora en la niñez.

Gráfica 2: Implementar el programa como materia

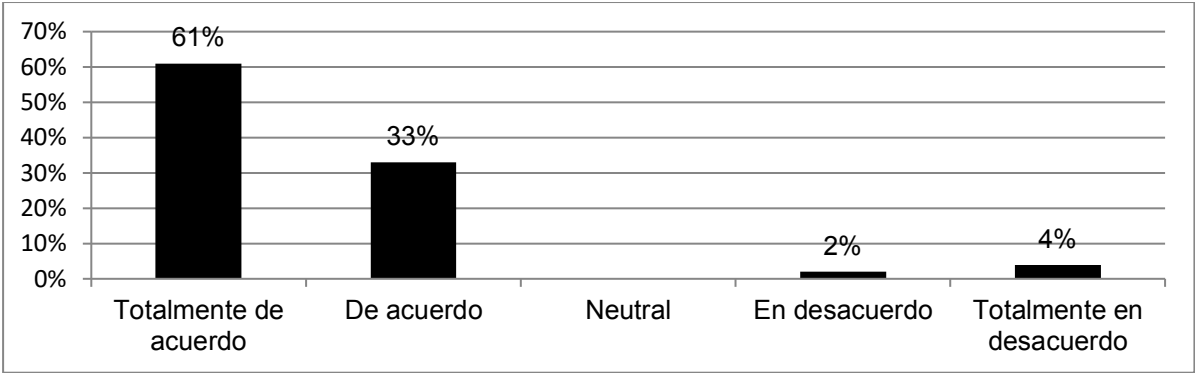


Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta aplicada a participantes en el programa “Mi primer empresa: Emprender jugando”

La aparición de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California en su carácter de universidad, resultó ser un factor determinante para los alumnos, en virtud, de que jamás habían recibido la visita de académicos y estudiantes universitarios, y mucho menos para trabajar conjuntamente. Desde el inicio el catedrático de la universidad y sus universitarios se presentaron con los pequeños alumnos, los cuales se mostraron alegres e inquietos, con la pequeña incertidumbre, de qué es lo que pasaría y de algún modo en cuanto se presentó el personal, se expresaron con gran júbilo y emotividad por querer llegar pronto a ser universitarios. Como se puede observar en la gráfica 3, una

mayoría del 61% estuvieron totalmente de acuerdo en la participación de la universidad en el programa, así como un 33% manifestó estar de acuerdo, por tanto, se logró la aceptación y trabajo en conjunto para demostrar que las universidades sí tienen la capacidad para fomentar programas de niños emprendedores.

Gráfica 3: Participación de la universidad en la escuela primaria

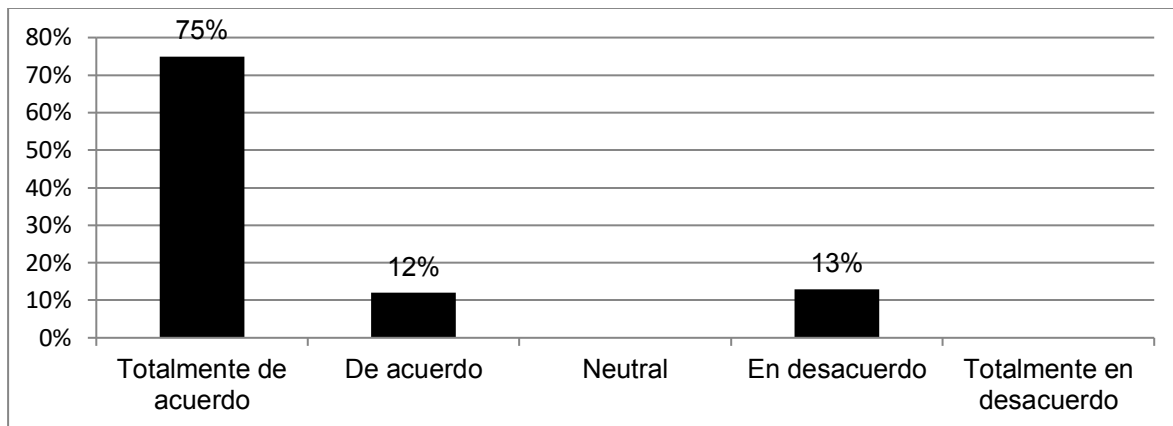


Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta aplicada a participantes en el programa “Mi primer empresa: Emprender jugando”

Dentro del programa de niños emprendedores, los estudiantes universitarios tuvieron una participación muy activa, sin embargo, algunos de ellos jamás habían tenido preparación pedagógica, ni lírica, ni experimental, Es por ello, que el catedrático de la universidad tuvo que ser muy selectivo en elegir a los jóvenes universitarios que cumplieran con un perfil dinámico, que fueran carismáticos, entusiastas, propositivos y con indiscutible carácter para que tuvieran empatía con los niños de la escuela primaria. Asimismo, se tuvo que realizar una capacitación empresarial respecto a la metodología universitaria de desarrollo de emprendedores, también se capacitaron en estrategias, para que de forma lúdica logaran captar la atención y trabajo de los alumnos. Por tal motivo, y en consecuencia de que los universitarios son actores principales frente a los alumnos de la primaria, fue necesario establecer la interrogante respecto a su pertinencia y participación en el programa. De acuerdo con la gráfica 4, se muestra que 75% están totalmente de acuerdo con el desempeño de la participación de los jóvenes universitarios como asesores, aunado a un 13% que manifestó estar de acuerdo. Cabe destacar el papel tan importante de los jóvenes

universitarios, pues a través de ellos se logró tener la conexión universidad-escuela primaria, en donde, su forma didáctica de impartir los contenidos del programa, permitió que los niños los aceptaran como sus asesores con aprecio, respeto, y obediencia, todo ello por medio del juego, entretenimiento y el aprendizaje.

Gráfica 4: Actuación de los estudiantes universitarios como asesores

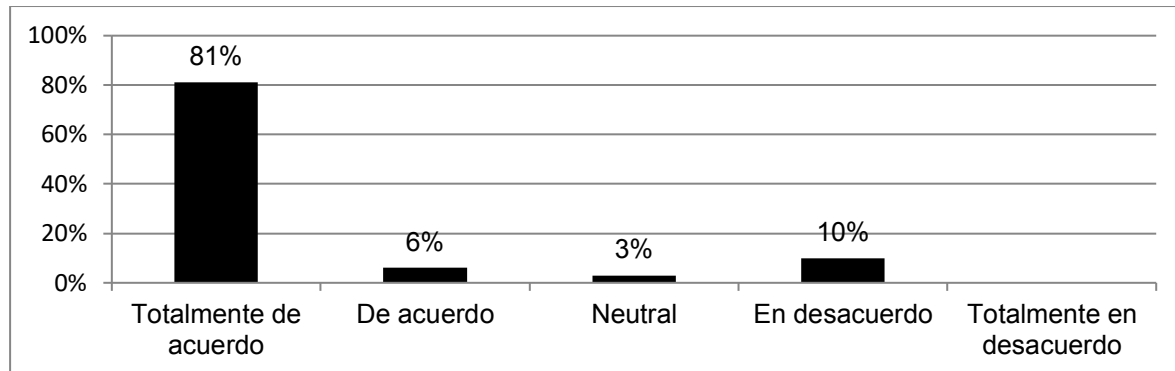


Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta aplicada a participantes en el programa “Mi primer empresa: Emprender jugando”

La innovación del programa fue establecer una metodología con los elementos profesionales de un plan de negocios. Conscientes del nivel de conocimientos, seriedad y atención que requiere este tipo de aprendizaje, el tutor tuvo que idear algunas estrategias, para que el aprendizaje se diera de una manera informal, que no les aburriera y gustara a los alumnos, por lo que se determinó, que fuera de forma lúdica. La metodología y lineamientos implicaron determinar cuáles actividades del plan de negocio eran indispensables, para convertirlas de un lenguaje técnico a un nivel sencillo, plasmar instrucción lúdica, a través de estrategias de juego y aprendizaje. La gran labor del equipo universitario, fue idear la forma de realizar toda la actividad profesional y empresarial, para que los pequeños alumnos aceptaran y trabajaran en el programa, sin caer en el aburrimiento y abandono del programa. En relación a ello, la gráfica 5, presenta el resultado de las estrategias empleadas que contemplan la base fundamental de que los niños aprendan jugando, donde el 81% de los alumnos estuvo totalmente de acuerdo en la forma de implementar el programa, realizando actividades lúdicas y con un fin de aprendizaje y logro de la competencia, sin alterar su estado

emocional. De igual manera, un 6% se suma a la aprobación del programa con instrucción lúdica-empresarial profesional.

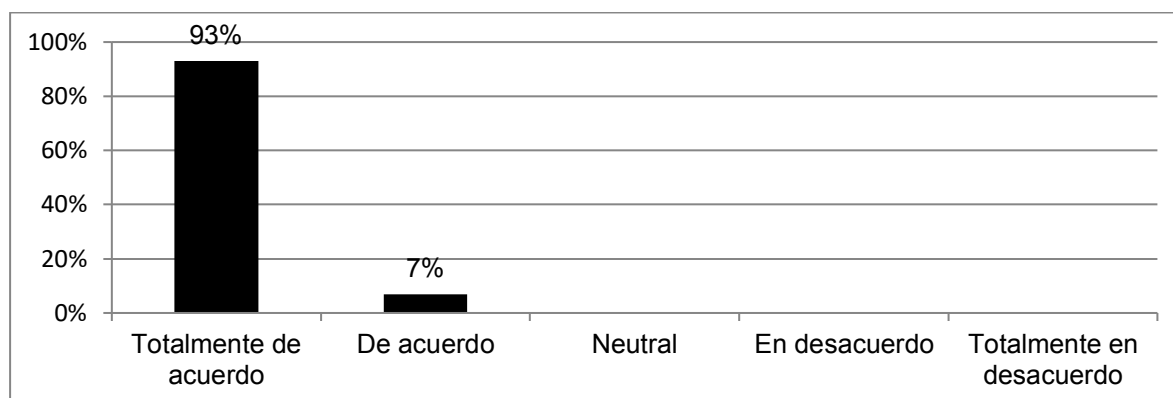
Gráfica 5: Aprendiendo a través del juego



Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta aplicada a participantes en el programa "Mi primer empresa: Emprender jugando"

El propósito del programa fue llevar a cabo una metodología que comprendiera todas las fases del proceso de un plan de negocios. En la actualidad, las metodologías de los programas de emprendedores que se aplican en niveles educativos de escuelas primarias o secundarias, abarcan las fases de producción, ventas, administración, mercadotecnia y finanzas. En este proyecto se determinó que la experiencia de las universidades y conocimiento de metodologías de programas de emprendedores, era necesario que se llevara con la misma instrucción, por supuesto con un lenguaje mucho más sencillo y fácil para los alumnos de la escuela primaria. Como resultado de la aplicación de la metodología de emprendedores, en la gráfica 6, se observa que un 93% está totalmente de acuerdo, en conocer los lineamientos indispensables que comprenden las fases del proceso metodológico de un plan de negocios, mostrando con ello que los alumnos del programa tienen muy en cuenta que para iniciar una empresa se debe llevar una correcta planeación de las actividades a realizar en cada una de las áreas que conforman una empresa, tal y como ellos lo hicieron, al llevar a cabo un proceso detallado de todas las actividades. De igual manera, un 7%, manifestó estar de acuerdo en conocer la forma de iniciar una empresa.

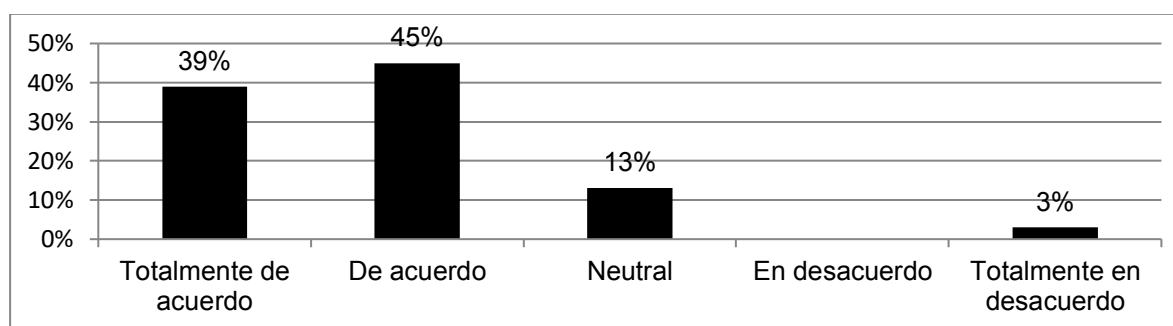
Gráfica 6: Conocimiento de las áreas básicas de una empresa



Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta aplicada a participantes en el programa “Mi primer empresa: Emprender jugando”

Dentro del diseño del programa se estableció que los niños requieran del permiso de los padres para realizar todas las actividades que implica el programa dentro y fuera del salón de clases. Se observa en la gráfica 7, que como resultado de la conversación de los alumnos con sus padres, 39% manifestaron estar totalmente de acuerdo en que sus hijos participaran en el programa, aunado a un 45% que estuvo de acuerdo y brindó su autorización. Por lo que se demuestra, que el programa de niños emprendedores cuenta con el aval y respaldo de los padres.

Gráfica 7: Interés de los padres de familia en el programa

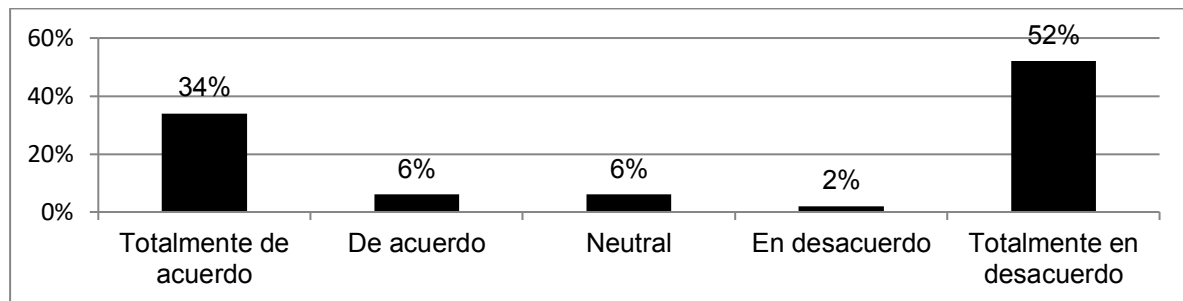


Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta aplicada a participantes en el programa “Mi primer empresa: Emprender jugando”

Dado que el programa requirió de la participación activa de los alumnos dentro y fuera del salón de clases, y de que los padres de familia estaban interesados en que sus hijos participaran en el programa e incluso habían dado su autorización, al momento de llevar a

cabo las actividades extra clase, en las cuales se requería de su apoyo, para que el alumno pudiera desarrollarlas de la mejor manera, la gráfica 8, muestra que solo 34% de los alumnos estuvo totalmente de acuerdo en haber recibido apoyo de sus padres, sumándose un 6% que dijo estar de acuerdo, por lo tanto, la mayoría que fue del 52% no contó con ese apoyo para la realización de sus actividades, por lo cual, el apoyo de los padres resultó insuficiente.

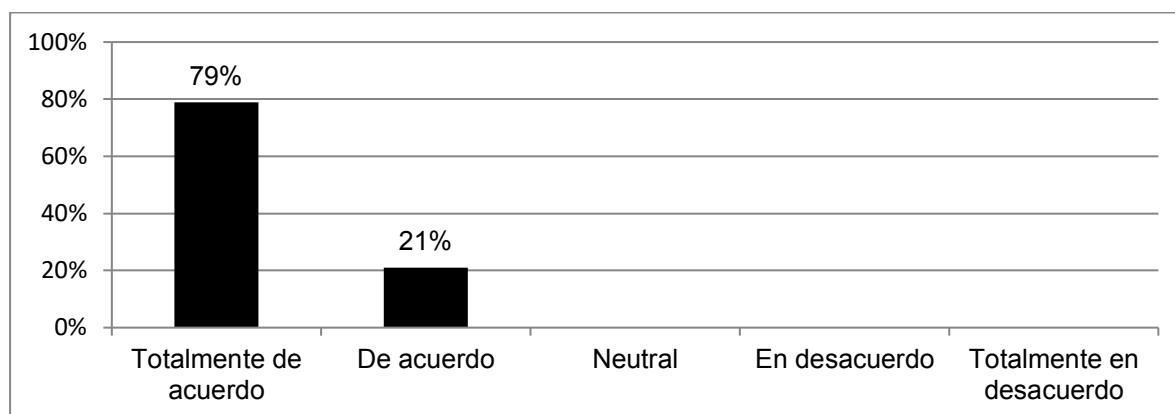
Gráfica 8: Apoyo de los padres para el desarrollo de actividades



Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta aplicada a participantes en el programa “Mi primer empresa: Emprender jugando”

Siendo uno de los propósitos del programa fomentar la cultura emprendedora en la niñez mexicana. Logrando que al final de la implementación los pequeños tengan la formación, inquietud y deseo de emprender desde una edad temprana. De acuerdo con la gráfica 9, se presenta el resultado de las acciones realizadas en el programa, donde un 79% de los alumnos estuvo totalmente de acuerdo en que en un futuro desea tener una formación profesional y empresarial, así como un 21% que señaló estar de acuerdo. Lo cual demuestra que el programa tuvo excelentes resultados en promover la cultura emprendedora, en los alumnos de la escuela primaria en la que se desarrolló la investigación, cumpliendo con las expectativas de los objetivos planteados y la metodología del programa presentada.

Gráfica 9: Ser un empresario en el futuro



Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta aplicada a participantes en el programa “Mi primer empresa: Emprender jugando”

En la tabla 1, se muestran las empresas que crearon los alumnos, así como el producto y el slogan que desarrollaron.

Tabla 1: Empresas participantes

Nombre de la Empresa	Giro de la Empresa	Slogan
Bufans	Elaboración de bufandas y accesorios.	“Las mejores”
Chilidu	Elaboración de brochetas de gomitas con tamarindo.	“Fuera de este mundo”
Misapple’s	Elaboración de manzanas con tamarindo.	“Disfruta lo natural”
Recik-Money	Elaboración de alcancías de materiales reciclados.	“Ahora ahorrar es divertido”
Rezipbag	Elaboración de monederos de productos reciclados.	“Bueno para ti y bueno para el planeta”
Shu-Coco	Elaboración de botanas a base de frituras de maíz y coco.	“Ricos y saludables”
Timirindo	Elaboración de dulces a base de tamarindo.	“La fuente del sabor”

Fuente: Elaboración propia con datos de los resultados del programa “Mi primer empresa: Emprender jugando”

Las actividades que realizaron los alumnos durante la implementación del programa se presentan en la tabla 2. Adicionalmente en el anexo 1, se presenta una breve reseña de ciertas actividades que desarrollaron algunas de las mini-empresas.

Tabla 2: Actividades realizadas por los niños en las mini-empresas

Actividades de Planeación y Administración	Actividades de Producción	Actividades de Mercadotecnia	Actividades de Finanzas	Actividades Adicionales
<ul style="list-style-type: none"> - Organizar con el apoyo del asesor los integrantes de cada equipo de mini-empresa. - Realizar la lluvia de ideas de los productos ideales que les gustaría hacer. - Calificar producto del producto deseado y seleccionado. - Proponer el nombre de la mini-empresa, describir la misión, valores y objetivos, elaborar el organigrama, llenar el contrato de la mini-empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Determinación de los materiales. - Describir los elementos y costos del producto. - Describir los utensilios o herramientas. - Describir las especificaciones y técnicas del producto. - Con el apoyo del asesor, realizar las pruebas-error del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar y aplicar encuestas de mercado. - Establecer precios. - Diseñar logotipo de la empresa, producto, slogan, etiqueta, uniforme y gafetes. - Establecer los canales de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar el capital inicial. - Elaborar el balance general inicial y final. - Elaborar el estado de resultados inicial y final. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acompañar al asesor a realizar compras, comparar precios. - Participar en la expo-emprendedores para su institución. - Participar en eventos externos de emprendedores coordinados por su asesor.

Fuente: Elaboración propia con datos de los resultados del programa “Mi primer empresa: Emprender jugando”

Conclusiones

Los niños de hoy enfrentarán mayores problemas para tener un empleo digno y remunerado en el futuro. Por tanto, es imperativo el implementar programas de emprendedores, donde la niñez mexicana sea capaz de comprender y aprender este tipo de acciones empresariales, para que tengan bases de desarrollo, herramientas y conocimientos suficientes para tener en claro lo que significa y conlleva ser emprendedor. Para que en lo futuro sean capaces de enfrentar riesgos y triunfos, así como crear e innovar su propia fuente de empleo, y convertirse

en empleadores, a través de bases instituidas desde su niñez. Todo esto, con un sentido de pertinencia en determinar la importancia de la cultura emprendedora.

La implementación del programa “Mi primer empresa: Emprender jugando”, tuvo una gran aceptación por parte de los niños, los cuales reaccionaron con gran entusiasmo en participar en el programa, con la finalidad de crear grandes inventos y ganar dinero. El 97% aceptó formar parte de este proyecto, lo que demuestra que el programa es de interés para los niños y que están dispuestos a realizar actividades que les permiten conocer otros ámbitos académicos, como lo es el fomento de la cultura emprendedora. Una vez que tuvieron esta experiencia y en base al aprendizaje obtenido, el 84% de los alumnos consideraron que el programa tendría gran aceptación, si se implementará como una materia más a cursar, al ser de su agrado los resultados obtenidos en el programa, así como la forma en la cual se impartieron los conocimientos. En este sentido, el tutor y los asesores tuvieron una gran responsabilidad, al ser quienes desarrollaron estrategias, que permitieran a los niños comprender y poner en práctica lo aprendido, siendo estas la base fundamental de que los niños aprendan jugando. Resultando que 87% de los alumnos consideraron adecuada las actividades lúdicas y la forma en que se desarrollaron, permitiendo el aprendizaje y logro de competencias. Asimismo, un 88% consideró adecuada la participación y desempeño de los jóvenes universitarios como asesores, pues a través de ellos se logró tener la conexión universidad-escuela primaria. Gracias a este gran trabajo, el 94% está de acuerdo en la participación de la universidad en el programa, por tanto, se logró la aceptación y el trabajo en conjunto del tutor y los asesores, a través de los cuales se estableció la vinculación entre universidad y la escuela primaria, además, con estos resultados se demuestra, que las universidades sí tienen la capacidad para fomentar programas de niños emprendedores. La totalidad de los alumnos que participaron en el programa, manifestó estar de acuerdo en conocer la forma de iniciar una empresa, así como de las actividades que se desarrollan en las principales áreas que la integran, por tanto, la metodología que presenta el programa es adecuada.

Al igual que los alumnos de la escuela primaria, sus padres mostraron un gran interés en que sus hijos participaran en el programa, siendo el 84% de los padres quienes otorgaron su autorización para formar parte del programa y desarrollar las actividades que ello conlleva. Sin embargo, al momento de realizar actividades fuera del salón de clase, en donde se necesitaba el apoyo de los padres para su realización, el 52% de los niños no recibió ese apoyo. Por tanto, se requiere de un mayor involucramiento de los padres, para que el fomento de la cultura emprendedora también se lleve a cabo en el hogar, de esa forma será un trabajo en conjunto de todos los actores que participan en este programa, de tal manera que se tengan mejores resultados.

En base a lo anterior se determina que se logró el objetivo de esta investigación al poder determinar la eficiencia de este programa para el fomento e impulso de la cultura emprendedora. Resultando un éxito su implementación de acuerdo a los resultados analizados, la totalidad de los alumnos quedaron con la inquietud y el deseo de que a futuro, desean tener una formación profesional y empresarial, esto gracias al aprendizaje y las experiencias vividas con este programa, por tanto, se concluye que el programa tuvo resultados excelentes en promover la cultura emprendedora en los alumnos de la escuela primaria.

Definitivamente el programa ofrece soluciones para fomentar la cultura emprendedora en los niños, de forma divertida, responsable y gran aprendizaje para ellos. Con este tipo de programas, se deja de manifiesto la gran oportunidad de dar a conocer los elementos y herramientas de la cultura emprendedora en los niños, mediante la técnica lúdica-empresarial y profesional, empleada a través de la experiencia de las universidades económico-administrativas, pues hay un cambio de mentalidad de los niños respecto al mundo de la empresarialidad y no solo el estudio teórico de diversas materias comunes en las escuelas primarias.

Con el desarrollo del programa, se logró con gran éxito que los niños aprendieran las etapas preliminares, formales y operativas de una empresa, donde ellos pusieron su empeño y compromiso para tener el mejor producto y empresa, aprendiendo y divirtiéndose, quedando

con una excelente experiencia y aprendizaje, que les deja huella y despierta su espíritu empresarial a temprana edad. Por tanto, al seguir este tipo de modelos las universidades en vinculación con escuelas primarias, se logrará formar mejores niños y niñas con mejor futuro.

Conocer metodologías de planes de negocio, estrategias empresariales y fomentar la cultura es tema dominado en las universidades, sin embargo para la implementación de programas de emprendedores en la niñez, se requiere enfáticamente una preparación adicional que abarque conocimientos pedagógicos enfocados a nivel básico educativo, para utilizar los mejores métodos lúdicos que permitan el logro de los objetivos. Las universidades pueden aplicar el modelo expuesto en la presente investigación, para fomentar la cultura emprendedora en la niñez y brindar apoyo al gobierno y sociedad en la generación de oportunidades, creación de empresas y empleos, la promoción del autoempleo para el desarrollo y progreso de los niños y niñas que viven una realidad incierta, con la esperanza de contar con conocimientos que fortalezcan y formen su presente y futuro.

Referencias bibliográficas

- Amorós, J.E. (2011). El proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM): una aproximación desde el contexto latinoamericano *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*. (46)1-15.
- Cabrera, M.A., López, L.P. & Ramírez, M.C. (2011). *La competitividad empresarial: Un marco conceptual para su estudio*. Colombia: Ediciones Universidad Central.
- Calzada, M. (2014). Educación emprendedora desde la infancia. *Fundación Melior*. Recuperado de <http://www.fundacionmelior.org/content/tema/educacion-emprendedora-desde-la-infancia>
- Carrera, S.M., Partida, P.A., Villarreal, V.L. & Gómez, G.J. (2016). Factores que inciden en la generación y desarrollo de un proyecto empresarial en los estudiantes del nivel superior de la unidad de aprendizaje formación de emprendedores, UANL-FACPYA. *VinculaTégica EFAN*. 2(1) 384-404.

- Escoto, B., Caro, M., & Ramírez, M. (2013). Resultados y experiencias del proyecto “Mi primer empresa, emprender jugando”, Caso UABC. *Revista De Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 0(4). Recuperado de <http://dgsa.uaeh.edu.mx/revistas/ver2/index.php/ICSHU/article/view/438/399>
- Espíritu, O.R., González, S.R. & Alcaraz, V.E. (2012). Desarrollo de competencias emprendedoras: Un análisis explicativo con estudiantes universitarios. *Cuadernos de Estudios Empresariales*. 22() 29-53.
- Gallegos, R., Grandet, C. & Ramírez, P. (2014). *Los emprendedores de TIC en México: Recomendaciones de política pública para su nacimiento, crecimiento y consolidación*. México: IMCO.
- Guerrero, M., Urbano, D., Ramos, A.R., Ruiz, N.J., Neira, I. & Fernández, L.A. (2016). *Observatorio de Emprendimiento Universitario en España*. España: Crue Universidades Españolas-RedEmprendia-CISE.
- Gutiérrez, S.F. (2006). Desarrollo local - endógeno y el papel de las universidades en la formación de cultura emprendedora e innovadora en territorios sociodeprimidos. *Laurus*. 12(22) 139-152.
- Hernández, R.C. & Arano, C.R. (2015). El desarrollo de la cultura emprendedora en estudiantes universitarios para el fortalecimiento de la visión empresarial. *Ciencia Administrativa*. 28-37. Recuperado de <https://www.uv.mx/iesca/files/2012/10/04CA201501.pdf>
- Mendoza, O.L., Torres, F.M. & Valle, R.G. (2013). Desarrollo de una cultura emprendedora, Caso: Escuela Primaria Abelardo L. Rodríguez, Nogales, Sonora. *INVURNUS*. 8(1) 31-39. Recuperado de <http://www.invurnus.uson.mx/revistas/articulos/14-Mendoza%20y%20col%2020131.pdf>

Quadratin (2017). FEUC desarrolla el emprendimiento en la niñez colimense. Recuperado de <https://colima.quadratin.com.mx/colima/feuc-desarrolla-emprendimiento-la-ninez-colimense/>

Rodríguez, O.J., Dalma, T.J., Pérez-Adrados, M.B., Gargallo, I.E. & Rodríguez, G.G. (2014). *Educación para emprender: Guía didáctica de educación emprendedora en primaria*. España: Universidad de la Rioja.

Toca, T.C. (2010). Consideraciones para la formación en emprendimiento: explorando nuevos ámbitos y posibilidades. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 41-60. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232010000400003&lng=en&tlng=es.

Yusuf, J.E. (2005). Putting entrepreneurship in its rightful place: a typology for defining entrepreneurship across private, public and nonprofit sectors. *Academy of Entrepreneurship Journal*. 11(2).

Anexo 1

Microempresa: Bufans

Bufans es una empresa manufacturera que forma parte de la industria del vestido, enfocándose en esta industria dentro del área de elaboración de bufandas y accesorios de estambre, ya que involucra el proceso de tejer. Produciendo y vendiendo prendas elaboradas con los mejores materiales de primera calidad. Acompañando así las tendencias internacionales de la moda e innovados, los estilos y diseño del producto bufans, están destinados a todas aquellas personas que buscan verse bien y sentirse protegidas del clima. Es una microempresa, ya que cuenta con menos de 30 empleados, ubicada en la ciudad de Mexicali, en una colonia de fácil acceso para hacer llegar las materias primas y la mano de obra y sobre todo que haga posible una buena distribución del producto, para que el cliente tenga acceso al producto o en caso de ser distribuido por la empresa que llegue más rápido

al cliente. Los productos que se toman para la lluvia de ideas son innovadores, por lo que demuestran la creatividad de la empresa algunos de ellos son: bote de basura, bufandas y accesorios, chocolate sin azúcar, pay de queso y tenedor cuchara, de las cuales por mayor puntaje se toma la idea de bufandas. Las propuestas del nombre de la empresa se basan en el producto los cuales son muy creativos y cortos para que puedan ser recordados con facilidad, el nombre elegido por los emprendedores es Bufans logrando su éxito por ser corto y recordable.

Misión	Visión	Objetivos de la empresa	Áreas desarrolladas
Ser la mejor empresa del mundo en hacer sentir al cliente protegido y a la moda.	Ser líder en el mercado en que participamos y un continuo crecimiento que se distinga por otorgar una calidad de producto excelente a sus clientes.	-Ser una marca reconocida en el mercado de bufandas. -Lograr un continuo crecimiento de las utilidades.	-Análisis de la industria. -Organigrama de la empresa. -Aspecto legal -Mercadotecnia -Producción -Finanzas

Microempresa: Recik-Money

Equipo de niños emprendedores, que desarrollaron alcancías de materiales reciclados para satisfacer las necesidades de los consumidores. Dentro de la primera etapa de este proyecto se dieron a conocer los diferentes tipos de productos para elegir, cuál se llevaría al mercado. Se dieron a conocer 5 productos los cuales cada uno de ellos tienen sus características, pero por diferentes razones se consideró ganador la elaboración de alcancías, elaborado con algunos materiales reciclados, como lo son las botellas de agua, refrescos que ya no se utilizan, cartón que ya no sirva, de esa manera de contribuye a la cultura del reciclado y se realiza el lanzamiento de un producto innovador.

Misión	Visión	Servicios	Áreas desarrolladas
Ayudar al cliente a ahorrar de una forma.	Ahorrar y cuidar nuestro planeta.	Ofrecer a nuestros clientes un producto para ahorrar divertidamente.	-Organigrama de la empresa. -Valores. -Mercadotecnia. -Finanzas.

Microempresa: Rezipbag

Rezipbag es una empresa dedicada a la elaboración de monederos de productos reciclados, lo que ha provocado un aumento de la demanda por el precio bajo al que se ofrece el producto, debido a los materiales reciclados que se utilizan para su elaboración, pero con alto nivel de calidad y durabilidad, además de brindar un valor agregado, que es el cuidado al medio ambiente.

Misión	Visión	Servicios	Áreas desarrolladas
Satisfacer a los clientes con nuestros productos ecológicos y ayudar al medio ambiente.	Ser una empresa socialmente responsable, líder y altamente competitiva en el ramo de monederos y manufacturada en monederos ecológicas.	-Contar con mayor producción para elaborar más monederos. -Consolidar a la empresa como líder en el ramo de la elaboración de monederos reciclables. -Cuidar al medio ambiente y ayudar a planeta.	-Organigrama de la empresa. -Valores. -Reglamento interior de trabajo. -Mercadotecnia. -Finanzas.

CAPÍTULO 11. ACOMPAÑAR UN PROYECTO DE EMPRESA SOCIAL, ACOMPAÑAR UN PROYECTO DE VIDA

Aramis Marin, Julien Husson, Christophe Schmitt

INDICE

Resumen

Vivimos una época donde las crisis y sus consecuencias en materia de desigualdad y pobreza no tienen precedentes. En nuestros países neoliberalizados, el Estado benefactor ha perdido legitimidad y fuerza ante los mercados globalizados. Al mismo tiempo, el emprendimiento y la innovación son explorados tanto por practicantes como por investigadores como vías para avanzar hacia un desarrollo sustentable, incluso hacia una transición ecológica, que permitiría a nuestras sociedades ser un poco más resilientes y sobrevivir a un cambio climático inminente y sin retorno. Particularmente, el emprendimiento social se ha posicionado como una práctica y una disciplina centrada en la transformación social. El acompañamiento clásico, que de por sí comienza a estar limitado para las empresas comerciales, no puede acompañar la complejidad de la misión social propia al emprendimiento social que se impone en diferentes ámbitos y sectores. En esta comunicación, basada en el cambio de la figura del reparador al facilitador, queremos contribuir a una reconversión del acompañamiento empresarial al acompañamiento de personas que emprenden. Para ello, exploraremos algunas pistas que el acompañamiento espiritual ha abierto, particularmente a través de la espiritualidad ignaciana. Al final, hemos propuesto una modificación a una herramienta heurística que permitiría comenzar a poner en práctica este nuevo modelo acompañamiento centrado en la persona.

Palabras clave: Emprendimiento social, acompañamiento, facilitador, acompañamiento espiritual, espiritualidad ignaciana.

Introducción

La crisis financiera, social y ecológica que estamos viviendo, así como sus consecuencias en materia de desigualdad y pobreza, no tienen precedentes (cf. Fortin, 2001; GTD, 2016; Marin, Morúa Ramirez, & Schmitt, 2013; Veraza Urtuzuástegui, 2010; WWF, 2016). Frente a la figura del Estado benefactor que ha perdido legitimidad y fuerza en nuestros países neoliberalizados, el emprendimiento y la innovación son explorados como vías para avanzar hacia un desarrollo sustentable que busca la supervivencia, la preservación de la vida. Incluso la literatura y los poderes públicos hablan cada vez más de la necesidad de una transición ecológica que permita una mayor resiliencia a nuestras sociedades, una mayor capacidad de sobrevivir a un cambio climático inminente y al que no hemos encontrado ni soluciones ni posibilidades para revertirlo.

De hecho, esta crisis nos ofrece una oportunidad de repensar nuestros modelos de organización productiva para satisfacer nuestros deseos y necesidades de una manera más sinérgica (Max-Neef, 1998). En la década de 1980, para contrarrestar un emprendimiento ventajoso y sin raíces locales (Veraza Urtuzuástegui, 2010), aparecieron organizaciones deseosas de transformar las relaciones socioeconómicas como Ashoka y la fundación Skoll en los Estados Unidos de América (Janssen, Bacq, & Brouard, 2012) y la Grameen Bank en Bangladesh. Los investigadores empezaron a hablar del emprendimiento social (Dees, 2001; Yunus, 2007), un fenómeno que tomó diferentes matices de un lado y otro del Atlántico (Bacq & Janssen, 2011; Barthélémy & Slitine, 2011), marcando así la era de un emprendimiento útil o socialmente productivo que continúa su progreso y se diversifica (ver **Tabla 2** y **Gráfica 1**).

Estas organizaciones y empresas sociales intentan ser creativas para producir riqueza social a través de actividades productivas. En el escenario ideal, estas organizaciones trabajan para que, con las tecnologías y conocimiento existente, podamos satisfacer las necesidades de hoy de manera armoniosa, consciente y global, sin comprometer la vida de otros seres ni hoy ni en el futuro. Invertir en la eficiencia y accesibilidad de los servicios fundamentales (vivienda, educación, salud, infraestructura, u otros), así como en la justa repartición de los beneficios de la explotación de los diferentes recursos humanos, naturales

y financieros, parece ser un objetivo compartido por toda la comunidad internacional, expresado en los objetivos del milenio revisitados últimamente (Nations Unies, 2015).

Tabla 2. Número de publicaciones referenciadas bajo los términos “social entrepreneurship”, “entrepreneuriat social” y “emprendimiento social” en Google Scholar (<https://scholar.google.com/>). Actualizado el 17/05/2017.

	Social entrepreneurship	Entrepreneuriat social	Emprendimiento social
1960 – 1964	966	8	56
1965 – 1969	1 710	77%	5
1970 – 1974	2 930	71%	8
1975 – 1979	4 050	38%	17
1980 – 1984	6 550	62%	38
1985 – 1989	12 100	85%	162
1990 – 1994	16 800	39%	440
1995 – 1999	27 000	61%	1 180
2000 – 2004	70 800	162%	3 260
2005 – 2009	145 000	105%	7 540
2010 – 2014	172 000	19%	11 900
2015 – Hoy	55 500		5 290

Fuente: Tesis de doctorado de Marin (en prensa)

Gráfica 1. Evolución del número de publicaciones referenciadas bajo los términos “emprendimiento social”, “entrepreneuriat social” y “social entrepreneurship” en Google Scholar (<https://scholar.google.com/>). Escala logarítmica. Actualizado el 16/05/2017.



Sin embargo, el hecho de buscar el bien común a través de la eficiencia económica, implica un cambio de perspectiva difícil de encerrar en indicadores objetivos que permitan un

acompañamiento, digamos mecánico. El emprendimiento social tiene la particularidad de centrarse en una misión social, un deseo de transformación. Sería difícil que un experto acompañante pueda decirle al emprendedor qué debe hacer y cómo lo debe hacer para tener éxito. Para el emprendimiento social, este tipo de acompañamiento clásico es aún más limitado que para las empresas comerciales.

La escuela clásica del acompañamiento está basada en una lógica de reparación, que deriva de una visión mecanicista y por lo tanto reduccionista, de las organizaciones (Morua & Marin, 2016), relacionada con la visión de una administración científica de la posguerra. En la economía globalizada y del conocimiento, no se puede negar ni la dinámica ni la complejidad de las organizaciones. Si negamos la compleja dinámica de toda estructura humana, estamos no sólo perdiendo riqueza y precisión en nuestro enfoque, sino que nos volvemos ciegos (Morin, 2005). Investigadores y practicantes debemos aprender a aceptar, comprender y acompañar la complejidad que el emprendimiento en general, y el social en particular, nos impone. Ciertamente hemos observado que el acompañamiento ha cambiado, tal vez por la evolución misma de la sociedad, de los paradigmas dominantes, del desarrollo de una economía de activos intangibles (Julien & Molina Sánchez, 2012) y de la forma de hacer negocios. Sin embargo, son pocas las metodologías que acompañan al mismo tiempo el sujeto emprendedor y el objeto proyecto. Hay una separación implícita en la práctica que niega toda una dimensión ética particularmente presente en el emprendimiento social.

Es por ello que nosotros nos hemos cuestionado sobre la dimensión humana del desarrollo empresarial y específicamente en aquellos proyectos que buscan una transición ecológica o una práctica sustentable. De este modo nos hemos propuesto complementar los modelos de acompañamiento a través de la exploración de algunas pistas que el acompañamiento espiritual ha abierto. Esta motivación viene de nuestro trabajo con emprendedores en Francia, y de la propia experiencia espiritual de los autores. Hemos observado empíricamente que, después de montado y lanzado un proyecto emprendedor, la motivación por la búsqueda de libertad y autonomía se confunde y se pierde entre la actividad cotidiana de la empresa y sólo aquellos emprendedores que tienen sea una misión social, sea

una motivación más allá de la autonomía financiera, o sea que se encuentren en una búsqueda de trascendencia y de sentido, pueden atravesar con mayor tranquilidad las dificultades que surgen en la empresa.

Vemos que, en la literatura más citada sobre el desarrollo sustentable, la dimensión humana-espiritual se ha negado, descuidado o perdido entre los tres pilares tradicionales que evalúan un negocio en su impacto económico, social y ambiental. Creemos que la ética que nace de una experiencia espiritual, puede ser una amalgama moral que facilite la integración entre los tres pilares antes mencionados, tal como se ha explorado en el discernimiento empresarial (Perrot, 2012), en la relación entre espiritualidad y administración en Occidente (Lecourt & Pauchant, 2011), o en la importancia de la espiritualidad en la sociedad japonesa (Lanzaco Salafranca, 2008; Rozas, 2016).

Dicho lo anterior, el objetivo de esta comunicación es contribuir a una reconversión del acompañamiento empresarial al acompañamiento de personas que emprenden a través de una pedagogía por proyecto, a la luz del acompañamiento espiritual. Para ello partimos de la posibilidad y de la necesidad de desarrollar una comunidad humana en armonía con la naturaleza. Este principio ha sido tratado por distintas filosofías y religiones orientales (por ejemplo, el taoísmo, el budismo, o el hinduismo), por las cosmovisiones indígenas de América Latina (en México los zapotecas, los mixes, los mayas) y por otras religiones deístas. En el cristianismo católico en particular, estamos reencontrando el rol (re)creador del hombre gracias a la Encíclica Apostólica “Laudato Si” del papa Francisco (2015).

Hemos basado nuestra argumentación sobre la reconversión del acompañamiento a los emprendedores sobre tres proposiciones (a modo de hipótesis):

Proposición 1. La percepción de un mundo dinámico y complejo por los individuos, requiere un pensamiento complejo que implica la aceptación de la incertidumbre, la inseparabilidad de dimensiones, la dialógica, la recursividad y la hologramática, para crear estrategias.

Proposición 2. El futuro es incierto y las condiciones futuras del mundo son imprevisibles, por lo que el acompañamiento del emprendimiento no puede seguir

una lógica de imposición, de peritación o de reparación, sino de acompañamiento y facilitación; en otras palabras, el acompañante debe servir de mediador para que cada emprendedor discierna las acciones que le permitan transformar su propia 'industria de pescar', en lugar de simplemente 'darle el pescado' o decirle exactamente 'cómo debe pescar'¹⁰.

Proposición 3. Un ecosistema favorable al emprendimiento incluye una interacción armoniosa entre el emprendedor, su proyecto y su entorno, por lo que el acompañamiento de la persona es tan importante como el acompañamiento del proyecto y el desarrollo de una red de contactos de negocios.

Estas proposiciones serán el telón de fondo de la exposición de nuestra contribución que hemos estructurado en cinco secciones. En la primera demostramos las necesidades éticas de un proyecto emprendedor e intentamos dar cuenta de la complejidad del emprendimiento social que nos ha conducido a cuestionarnos sobre la pertinencia del acompañamiento que efectuamos en nuestra actividad profesional. En la segunda sección exponemos el cambio de perspectiva de la reparación a la facilitación que ha sido implementado durante los últimos diez años en la universidad en la que trabajamos, lo que nos permite abordar después, en la tercera sección, el acompañamiento humano-espiritual como novedad a introducir en el acompañamiento de proyectos. La cuarta sección estructura la propuesta del acompañamiento global a través del conocimiento personal y la construcción de sentido. Finalmente, en la quinta sección hemos propuesto una modificación a una herramienta heurística que debería permitir poner en práctica este nuevo modelo de acompañamiento para construir un proyecto profesional en coherencia con una historia personal pasada, presente y futura.

¹⁰ El emprendimiento social implica forzosamente un rompimiento con una lógica de caridad (en el sentido de "limosna que se da o auxilio que se presta a los necesitados"), para ponerse más en una lógica de empoderamiento, de solidaridad y de "hacer con", en lugar de "hacer para" o "hacer por".

1. El valor ético de la actividad productiva y la complejidad del emprendimiento social

Nosotros comprendemos aquí la ética como el estudio de las costumbres y la moral, es decir, el estudio de la relación que un individuo o una sociedad tienen con otros. Hablando de las reducciones jesuitas y franciscanas del Amazonas en el siglo XVIII, Enrique Dussel (2014, p. 36) expone cómo “la ética moderna de la *economía del intercambio monetario* mercantil capitalista (de la oferta, la demanda, del comprar y el vender) no podía comprender a la *economía de la reciprocidad*” de los grupos indígenas tupi-guaraníes que poseían todo en común y donde el don ocupaba el lugar principal en la relación económica. El don toma todo el sentido de ser, más que un intercambio de bienes, un “procedimiento público de reconocimiento recíproco” (Hénaff, 2002, citado por De Lastic, 2014, p. 30).

El don, junto con la confianza, la justicia, y la deuda nacida de la reciprocidad, constituyen las bases no económicas de la economía (De Lastic, 2014). La relación armoniosa entre naturaleza y sociedad, característica de las civilizaciones antiguas, es fruto de una cosmovisión y, por lo tanto, de una ética particular. Fourez (2009, pp. 139–140) afirma que la “ética pone en juego la estima global que tenemos por nosotros, frente a nosotros mismos y frente a los otros, así como las finalidades que nos damos para nuestra existencia” y él opone el debate ético del conocimiento frente a un debate técnico que tiene lugar en la decisión sobre los medios para alcanzar los fines éticos: “Decidir que una problemática es técnica o ética, constituye de hecho una elección ética” (*ídem*). Así, aunque podríamos decidir que una política monetaria, la contratación o licenciamiento de alguien, la elección de un atuendo son problemas puramente técnicos, en realidad no existe ninguna situación que sea únicamente técnica, sino que incorpora, al menos, un posicionamiento ético que es reforzado por las competencias técnicas puestas en juego (Fourez, 2009, p. 142).

En este sentido, las decisiones que hemos tomado sobre la percepción, interpretación y acción para el acompañamiento del emprendimiento social por un desarrollo sustentable, nos ponen en medio de un cuestionamiento ético y técnico muy ligado a nuestra concepción

sobre el valor económico de un proyecto y otros posibles valores relacionados. De hecho, cuando tomamos una decisión, sabemos que movilizamos una “escala de valores”, una “jerarquía de elección” no cuantitativa ni cuantificable (Angel, 1998, p. 52). Pero ¿cuál es el valor económico de los valores éticos, en un contexto donde “tenemos la impresión que la economía pierde el sentido del hombre”? (De Lastic, 2014, p. 13). Pareciera que la sola dimensión económica es importante en los negocios: crear una plusvalía para los inversionistas es la sola misión de la empresa, y bajo esta visión, la apertura al mundo social no cambia nada, sino que favorece la optimización de los beneficios a través de la reducción del costo de las externalidades (Porter et Kramer, 2011, p. 8). El humano es entonces reducido a capital y la sociedad es una entidad más a controlar. En contraste, Berger-Douce (2011, p. 3) nos recuerda que las empresas tienen una responsabilidad ética frente a todas las partes involucradas al interior o al exterior del negocio.

Recorriendo la historia del pensamiento económico, podemos darnos cuenta de cómo las conductas, valores, creencias y formas de actuar de los diferentes actores, en diferentes contextos, condiciona la constitución de las organizaciones, dando un mosaico tan variado como las personas mismas (Orrego Correa, 2009, p. 241). En las organizaciones del Paleolítico, por ejemplo, “los miembros de la comunidad económica participan y se atribuyen equitativamente los beneficios de la producción y del intercambio” para sobrevivir al desierto; “no hay todavía posibilidades mayores de diferencias en la apropiación de los satisfactores, de los bienes, y el sistema funciona como una justicia que quedará posteriormente en la memoria de las culturas como una utopía originaria” (Dussel, 2014, p. 34). Dussel (2014) continúa su exposición mostrando cómo se desarrolló el intercambio, el don al Otro, y cómo fue la organización en las ciudades (y la desconexión humana fruto de la repartición del trabajo) que la relación entre individuos requirió de nuevas instituciones y mediaciones, haciendo difícil guardar esta utopía originaria.

Dejando por un momento de lado esta idea de don, observamos que el intercambio es una relación práctica, que nace de un diferencial de necesidades y la capacidad individual de satisfacerlas. Así, junto con Weber (1904), hemos comprendido que el acto económico en sí

“depende de un fondo axiológico humano que no es por sí mismo económico” (citado por De Lastic, 2014, p. 31). El acto está relacionado con nuestras propias representaciones: “representarse una situación es entonces situarse en la perspectiva de un ‘actuar’ [...] Este actuar puede que sea práctico (como representarse el motor de un vehículo), o cultural (como representarse el universo)” (Fourez, 2009, p. 139). La relación entre acción y representación abre paso a la noción de intencionalidad, la condición de los fines buscados. Así, las intenciones y las acciones de un emprendedor son ajustados en función de cada parte interesada, según el momento; en otras palabras, el tratamiento de la acción es función de la percepción y del sentido que cada actor le atribuye:

“Las acciones son necesariamente relacionadas con algo más, sea una creencia, un juicio, una percepción o un deseo [...] Los emprendedores tratan las acciones en función de lo que ellos piensan que son y del sentido subjetivo que ellas tienen para ellos [...] el sentido no está preestablecido en la acción, el sentido de las acciones emprendedoras es producto de una actividad de interpretación” (Schmitt, 2015, p. 63).

Es aquí donde la ética toma su mayor rol, y que los individuos pueden orientar sus acciones hacia una transición ecológica, hacia un desarrollo sustentable, hacia un emprendimiento social, hacia la defensa de la vida, lo que implica forzosamente una dimensión espiritual o de trascendencia. Sin embargo, el emprendedor, en el centro de la acción, tendrá dificultades para tomar distancia o ser consciente de todo; a lo más, él podrá reflexionar sobre la forma en que él está haciendo las cosas. Entonces, el emprendedor podrá expresar el valor de sus acciones, de “aquello que encuentra deseable” (Fourez, 2009, p. 138), a través del discurso ético que va a construir y de las decisiones que tomará. Cabe resaltar que ni la acción ni su justificación ética existen *a priori*, sino que se construyen durante la ejecución de la acción, en relación con algo o con alguien. La acción es, por definición, “una cosa en construcción, que se va desarrollando ‘en el camino’, gradualmente, orientada hacia un estado final, a través de un trabajo de organización de la información efectiva y potencial” (Julien, 2005 en Schmitt,

2015, p. 65), y su carácter ético no es el resultado de una pasiva observación sino el fruto de las decisiones que originan y derivan de la acción (Fourez, 2009, p. 141).

El proceso de toma de decisiones sobre una ética sólida, “requiere la capacidad de reflexionar sobre las opciones disponibles y determinar la mejor opción” (Staral, 2003, p. 38). Sin embargo, las opciones disponibles no están tampoco previamente determinadas. Estas dependen de las interacciones entre actores heterogéneos que se ordenan, se desordenan, se vuelven a organizar, se degradan y evolucionan en un contexto siempre recursivo, incierto, incompleto (Morin, 2008). Decisión y acción se entrelazan en una ética dependiente de las representaciones de diferentes individuos que, incluso con una racionalidad limitada (Simon, 1991), presentará una infinidad de contingencias (Schmitt, 2015, p. 65).

La complejidad, sin ser exclusiva del emprendimiento social o del desarrollo sustentable, es particularmente fácil de percibir bajo el vago e indefinido concepto de valor social, fruto de las interacciones y la percepción de los individuos. Dentro de los cambios de pensamiento que debemos adoptar con la complejidad se encuentran las siguientes afirmaciones a aceptar (Morin, 2005b):

- El emprendedor (sujeto) y su empresa (objeto) son inseparables;
- La empresa es una máquina viviente, auto-organizada, con una gran confianza de conjunto;
- Las intenciones del emprendedor son desviadas rápidamente cuando se ponen en acción pues tienen vida propia;
- La acción de los emprendedores es de naturaleza estratégica para aprovechar y sobrevivir a la incertidumbre;
- La comunidad y el ideal humano hacen parte de la empresa y la empresa hace parte de la comunidad, encarnando un ideal de humanidad: ambas entidades se producen y son producidas mutuamente, potenciándose y limitándose;
- La empresa social es un espacio de orden, de desorden y de organización, de formalidades, de informalidades, de solidaridad, de resistencia y de estructura.

Después de esto, nos surge una pregunta: ¿cómo acompañar los nuevos emprendimientos sociales, que hacen el llamado de una ética distinta, sin negar ni reducir la complejidad? Para ello exploraremos primeramente la propuesta de la facilitación.

2. El acompañamiento empresarial: de la reparación a la facilitación

El acompañamiento empresarial ha sido considerado como deseable y favorable para el desarrollo de nuevos negocios. En cuanto objeto de estudio, aún quedan muchas cosas por definir, puesto que el acompañamiento toma distintas formas según el tipo de organizaciones y la posición del acompañante. Ben Mahmoud-Jouini, Paris y Bureau (2010, pp. 49–50) hicieron una clasificación de la investigación que se ha hecho sobre el acompañamiento bajo tres criterios:

- a) El impacto o utilidad del acompañamiento
 - a. Se estudia desde el impacto que esta actividad tiene sobre la sociedad
 - b. Se estudia desde la utilidad que perciben los emprendedores
- b) El mecanismo empleado para el acompañamiento
 - a. Se buscan cualidades particulares del acompañante
 - b. Se buscan las mejores prácticas
 - c. Se buscan las especificidades para cada tipo de empresa
- c) El lugar de aplicación del acompañamiento
 - a. Se estudia la eficiencia de las formaciones universitarias al emprendimiento
 - b. Se estudia la eficacia de los organismos de pre-incubación, incubación y aceleradoras
 - c. Se estudia el impacto de los concursos de proyectos.

En la práctica, un investigador que se acerca a los emprendedores para acompañarlos, si decide quedarse 'fuera' de la acción para no perturbar la objetividad científica, tendrá dificultad para encontrar su lugar. Las PYME y las grandes empresas emplean el consejo, la

intervención para satisfacer sus necesidades de conocimiento y es ahí donde el investigador puede contribuir a un conocimiento fruto de una investigación-intervención que va más allá de una observación participativa hacia la transformación conjunta de la empresa (Ben Mahmoud-Jouini et al., 2010).

Para Ben y sus colaboradores (2010, p. 50), el acompañamiento de los proyectos de emprendimiento tiene ciertas características :

- Se inscribe en un horizonte de tiempo largo, no es una actividad puntual.
- Se busca una cierta proximidad entre el acompañante y el acompañado.
- Se acepta la singularidad de cada situación, incluso del mismo acompañado.
- Se busca la transformación deseada y explicitada por el acompañado.
- Se construye un espacio privilegiado para la reflexión en el corazón de la acción

A estas características, Schmitt et Husson (2015, p. 96) le han agregado otras que nacen de la oposición entre dos posturas del acompañamiento: la reparación, que consiste en aconsejar todas las soluciones a los problemas; y la facilitación, que consiste en “ayudar a los actores del sistema a dotarse de una representación reflexiva, en búsqueda de soluciones por ellos mismos, teniendo en cuenta las acciones à realizar” (p. 97). Las principales diferencias entre ambas posturas pueden encontrarse en la **Tabla 3**.

Tabla 3. Resumen de diferencias entre las dos posturas del acompañamiento empresarial

	Postura del reparador	Postura del facilitador
«Quiero crear una empresa»	El objetivo a lograr	Una posibilidad pasajera entre otras tantas
Objetivo	La creación de una empresa	La construcción de sentido
Rol del acompañante	Simplificar la creación de empresa	Facilitar la creación de sentido a partir de una situación deseada en relación con la situación presente.
Enfoque	Resolución de problemas	Problematizar posibles soluciones
Método	Hipotético - Deductivo	Mayéutica - Heurístico
Etapas preconizadas	4 etapas semi-lineales: <ul style="list-style-type: none"> - Identificación - Análisis - Solución 	2 etapas recursivas: <ul style="list-style-type: none"> - Conllevar al emprendedor a hacerse preguntas

	Postura del reparador	Postura del facilitador
	- Puesta en marcha	- Identificar lo que el emprendedor hace
Relación entre observación y acción	Preponderancia de la observación sobre la acción.	Fuerte relación entre la observación y la acción.
Temporalidad	Tiempo lineal del presente al futuro	Futuro y presente interactúan recursivamente
Papel del plan de negocios	La herramienta de base	Una herramienta entre otras
Necesidad de información	Aquella necesaria para llenar el plan de negocios	Aquella necesaria para construir un escenario robusto y con sentido
El éxito del escenario de empresa	La factibilidad	La coherencia
Símbolo	El plan de negocios	La oportunidad de negocio
Relación con los otros	Competidores a vencer	Colaboradores a convencer

Fuente: (Schmitt & Husson, 2015, p. 96)

El facilitador, tomando en cuenta su filosofía constructivista, puede inscribirse con mayor facilidad en un tiempo largo, en una relación de proximidad y de co-construcción de soluciones adaptadas a la situación declarada por el emprendedor (Ben Mahmoud-Jouini et al., 2010; Bruyat, 2001; Verstraete, 1997). Por ello creemos que la figura del facilitador es la más apropiada para el acompañamiento del emprendimiento en cuanto a actividad de diseño y de concepción. A continuación, veremos como este cambio de perspectiva puede incluir una dimensión humana aún más profunda.

3. El acompañamiento humano-espiritual: El caso de la espiritualidad ignaciana

Espiritualidad y religión son dos nociones relacionadas pero distintas. La religión¹¹, en cuanto institución humana, no se escapa de las mismas evoluciones epistemológicas ni a las revoluciones sociales. Así encontramos, según los tiempos y los lugares, infinidad de tradiciones que se han ido agrupando en Iglesias. Por su parte, la espiritualidad, para Schneiders (1989, citado por Coghlan, 2005, p. 90), tiene tres connotaciones:

¹¹ No hay una sola definición de la religión (del latín *religio* = veneración a los dioses) que pueda englobar bajo el mismo concepto aquellas sin fundadores, o sin deidad suprema, junto con aquellas que si lo tienen, y que puede incluir una serie de doctrinas o de ritos, como todo un modo de vida (Willaime, 2012).

1. Una dimensión fundamental de los seres humanos;
2. Una experiencia de vida que actualiza dicha dimensión; y
3. Una disciplina académica que estudia dicha experiencia.

Ciertamente, la gente no puede comprender la espiritualidad sin una mínima experiencia personal de ella (Coghlan, 2005). Sin embargo, la experiencia espiritual puede enseñarse y compartirse, según diferentes iglesias y tradiciones. Dentro de la tradición judeo-cristiana, han nacido diferentes corrientes sobre el acompañamiento espiritual, llamado también, según las actitudes de aquél que facilita la experiencia de Dios, dirección espiritual. Hacia mediados del siglo XVI, al mismo tiempo que la reforma protestante, un vasco, Ignacio de Loyola, fundó la Compañía de Jesús, una orden creada en torno a una experiencia espiritual recogida en lo que se llamarían Ejercicios.

Dentro de la espiritualidad ignaciana (aquella sintetizada y compartida por Ignacio de Loyola), “toda experiencia humana es, entre otras cosas, una experiencia de Dios. Es decir, que toda experiencia humana tiene una dimensión religiosa” (Barry, 2005, p. 63). Sin embargo, es natural la posibilidad de que, como muchas dimensiones de nuestra vida, no seamos conscientes de ésta. En los Ejercicios Espirituales, Ignacio de Loyola busca hacer consciente esta dimensión, y transforma el deseo de acercarse al misterio del Otro (Coghlan, 2005). La experiencia de los ejercicios incluye diferentes actividades repetidas cotidianamente, desde la meditación y la contemplación, hasta la celebración sacramental, el compartir en pequeños grupos y una sesión de acompañamiento espiritual (Gumz, Wall, & Grossman, 2003).

La pedagogía subyacente a los Ejercicios incluye cinco pilares, a no olvidar durante la facilitación de la experiencia (Guerrero, 2013 p. 156, citado por Díaz, 2013, p. 234):

1. La situación presente: la predisposición de las personas, el clima en que se educa;
2. La experiencia: la utilización de la sensibilidad corporal;
3. La reflexión sobre la experiencia: la utilización de la memoria y de la inteligencia;
4. La acción: las opciones, que emplean la voluntad y la libertad;

5. La evaluación: el cuestionamiento necesario para el progreso de las actitudes humanas y que coloca en una nueva situación.

El acompañante espiritual será la persona que, frente a la persona que hace los ejercicios (ejercitante), sirva de espejo para reenviar las formulaciones hechas en la evaluación, para ayudar a la reflexión sobre la acción, a proponer la materia que facilite la experiencia, y que ayude a situarse de la manera más libre posible en el presente. En los ejercicios, el acompañante tiene un rol muy preciso (Loyola, 1548):

- Dar la materia de reflexión, dar método, dar orden [Anotación 2]
- Cuestionar sobre el método, sobre los medios que el ejercitante está empleando [Anotación 6]
- No condenar sino ayudar a salir de los problemas [Anotación 7]
- Darle a conocer al ejercitante la tradición, los caminos que otros han hecho [Anotación 8]
- Escuchar atentamente al ejercitante para encontrar dónde él, creyendo que está haciendo bien, se dirige claramente a un camino difícil; o al revés, si creyendo que está mal, en realidad está avanzando, para alentarle y ayudarlo [Anotaciones 9 y 10]
- Ayudar a guardar la ecuanimidad y servir de memoria sobre las resoluciones tomadas en tiempo tranquilo [Anotación 14]
- Dejar que el ejercitante haga su camino, acompañarlo, no forzarlo a tomar un camino u otro [Anotación 15]
- Adaptarse y adaptar los métodos a cada ejercitante, a cada momento [Anotación 18]
- Mediar para que el ejercitante logre la comprensión de lo que él experimenta [Anotación 22].

Un buen acompañante será aquel que tenga una honda experiencia espiritual y sepa aprovechar la de otros (accesible a través del intercambio con personas mayores o más

experimentadas, o a través de la memoria escrita, o a través la tradición). En el caso de la espiritualidad ignaciana:

“Entre los recursos, que los directores contribuyen a la conversación, está su propia relación viva con Dios, su conocimiento de la tradición teológica y espiritual, su pertenencia a una comunidad de fe, y su compromiso a actuar responsablemente para el bien de las relaciones de sus dirigidos con Dios. [...] Parece debe tener un carisma especial que atraiga a los posibles dirigidos hacia él” (Barry, 2005)

El acompañante dejará al ejercitante descubrir por sí mismo aquello que le es dado, a través de la repetición de las meditaciones y de las contemplaciones, para confirmar los movimientos internos que han sido identificados y las elecciones que han sido tomadas. Así podemos observar ciertas semejanzas entre el facilitador del emprendimiento y el acompañante espiritual, pues ambos basan su acción en la mediación al proponer pistas de exploración o de profundización (**Tabla 4**).

Tabla 4. Semejanzas entre el facilitador y el acompañante espiritual

	Facilitación de un proyecto emprendedor	Facilitación de una experiencia espiritual ignaciana
Fuente primaria del conocimiento	El emprendedor	El ejercitante
Validación del conocimiento	Confrontación con las partes involucradas en proyecto	Confrontación con la comunidad de creyentes
Posición del acompañante	Él no tiene el monopolio de la verdad económica.	Él no tiene el monopolio de Dios.
Rol del acompañante	Facilitar la creación de sentido, contribuir a que el acompañado profundice su propia reflexión, ser testigo y memoria.	
Método	Hacer preguntas, Recursividad entre acción y reflexión.	

Un aprendizaje que podría tener la espiritualidad para el acompañamiento emprendedor es que las personas que acompañan sobre aspectos espirituales deben explorar su propia espiritualidad si quieren ser eficaces en el acompañamiento (Gumz et al., 2003) y entonces los acompañantes empresariales deberían buscar alimentar su propia experiencia de creación de empresas y desarrollo de actividades. De este principio nace la jerarquía natural en las religiones, donde aquel que ha logrado desarrollar una espiritualidad más profunda será el

que formará a aquellos que acompañarán a los novicios. Así, el mejor acompañante empresarial no será solo aquel que haya sido jefe de empresa o un emprendedor en serie, sino aquel que más haya profundizado y reflexionado sobre su experiencia de creación de oportunidades.

En cuanto a la legitimidad de la utilización de la espiritualidad en el acompañamiento empresarial podríamos defender no sólo la dimensión humana, donde la religión y la espiritualidad pueden ser vistas como fuentes de valores (Gumz et al., 2003), sino que de hecho, la espiritualidad puede ser vista como una ciencia social transformativa si se comprende el rol de la experiencia y de la reflexión sobre la misma (Coghlan, 2005), lo que está muy relacionado con el constructivismo de una realidad percibida. Si no, se podría argumentar la inseparabilidad de las dimensiones del ser humano así como la inseparabilidad del ser humano con su función emprendedora y su proyecto.

4. La dimensión humana espiritual en el acompañamiento del proyecto de emprendimiento

El acompañamiento, y la educación en general, tiene una complejidad ligada al encuentro del deseo del acompañante con el del acompañado: “el proyecto del maestro depende de aquél del alumno y lo condiciona al mismo tiempo” (Maulini, 2006). Si se toma al proyecto como pedagogía, se estaría pasando de formar para el emprendimiento a formar a través del emprendimiento, en situación. La pedagogía por proyecto se opondría, por ejemplo a una pedagogía analítica o lógica que conlleva a un razonamiento causal, lineal o determinista; o bien, a una pedagogía algorítmica donde diferentes situaciones necesitan diferentes soluciones pero que éstas deben ser conocidas con anterioridad (Bayad, Schmitt, & Grandhayé, 2002).

Al mismo tiempo, una pedagogía por proyecto utiliza éste en su sentido más amplio: “Proyectarse en el tiempo es una manera de luchar, de esperar, de no ceder ni al determinismo ni a la negación de la realidad” (Maulini, 2006), lo que implica un conocimiento profundo de una situación deseada y de la situación presente. Es en este sentido que la espiritualidad, y

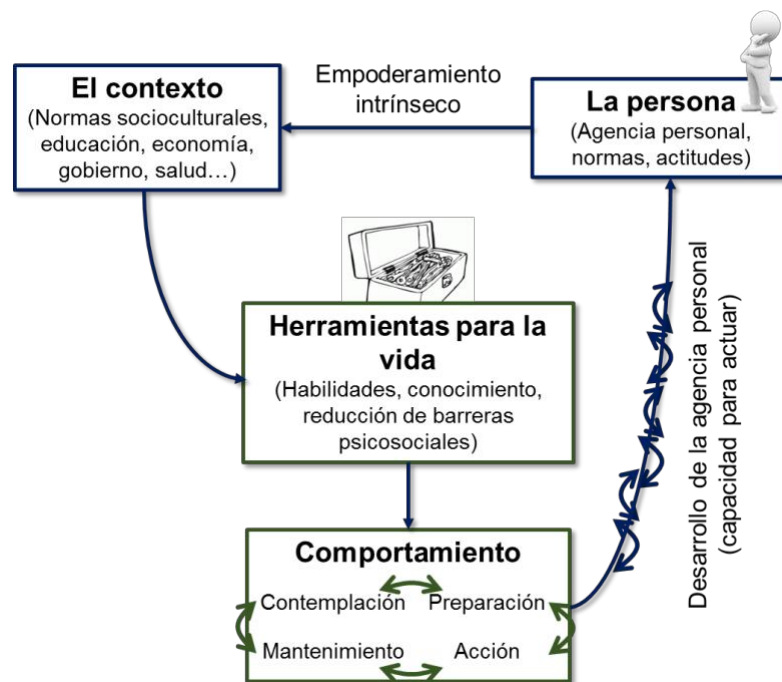
particularmente la ignaciana, puede ser considerada como una herramienta de autoexaminación para guardar una coherencia ética de las decisiones y de las acciones que se llevan a cabo (Staral, 2003) para avanzar hacia el futuro, conociéndose a sí mismo y construyendo sentido.

4.1. El conocimiento personal como preámbulo

En nuestro trabajo con el Instituto Mexicano de Investigación de Familia y Población AC (IMIFAP), a través de sus programas “Yo quiero, yo puedo”¹², conocimos el modelo FrEE (por sus siglas en inglés *Frame to Enable Empowerment*) desarrollado por la Dra. Susan Pick, siguiendo las propuestas de Amartya Sen sobre el desarrollo de la libertad a través del desarrollo de capacidades personales. Esta metodología se puede encontrar desarrollada en el libro de Pick y Sirkin (2010) y en las publicaciones del IMIFAP (Pick et al., 2007; Pick, Rodríguez, & Leenen, 2011; Pick & Hietanen, 2015). En resumen, esta metodología busca facilitar habilidades cognitivas, emocionales y sociales, así como conocimientos específicos sobre productividad, salud, sexualidad o ciudadanía, que permitan reducir barreras psicosociales como el miedo, la vergüenza, la culpa, los remordimientos y los prejuicios. Estos cambios, a través de un proceso de contemplación, preparación para la acción, la acción y el mantenimiento de resoluciones conducen a nuevos comportamientos que conllevan a una mayor estima de la persona que controla de ahora en adelante su destino.

¹² Para saber más: <https://yoquieroyopuedo.org.mx/yoquieroyopuedo/enfoque.html> [Consultado el 22/05/2017]

Gráfica 2. Marco para Facilitar el Empoderamiento. Fuente: (Pick & Sirkin, 2011, p. 142)



Entonces, para poder transformar la propia vida, para emprender una nueva aventura, de nada sirve un futuro deseado si no podemos evaluar la situación presente. El marco para facilitar el empoderamiento puede ser una herramienta que los acompañantes empleen para comprender la globalidad del conocimiento propio. El objetivo último es ayudar a la persona que está siendo acompañada a encontrar su propio potencial, a identificar aquellos traumas y barreras que frenan sus decisiones y su acción, para ayudarlo a liberarse. La persona debe ser capaz de tomar consciencia de sí, de encontrar aquello que le quita o le da motivación, aquello que le permite trabajar de manera más fluida, o aquello contra lo que siempre tropieza, los tiempos que son más propicios para el desarrollo de una actividad, y mejorar la percepción sobre las decisiones tomadas, de manera responsable. Psicología y espiritualidad se complementan perfectamente en este dominio.

4.2. La búsqueda y la construcción del sentido

Si bien un marco como el propuesto anteriormente permite un mejor posicionamiento de la persona en su situación presente, el acompañamiento espiritual puede verse mucho más útil

en la construcción de sentido, en la lectura los signos de los tiempos (donde surgen oportunidades), y en el discernimiento de las emociones, los pensamientos y los sucesos que van transcurriendo, buscando aquello que conlleva al fin deseado. Esta búsqueda, a veces inconsciente, se hace presente en un contexto de capitalismo liberal “incapaz de indicar otro sentido a la vida en sociedad que el consumismo, el despilfarro, el acaparamiento de recursos naturales y de los ingresos resultantes de la actividad económica que llevan a las desigualdades” (Harribey, 2004, p. 7).

Tendremos que reconstruir una ética de la responsabilidad sobre los efectos de nuestras acciones y nuestras decisiones prácticas económicas (Weber, citado por Fourez, 2009, p. 145). Pero cabe señalar que la economía “no tiene a su nivel todo el sentido y toda la finalidad, sino sólo una parte” (Godelier 1983, p. 31 citado por De Lastic, 2014, p. 39). El sentido de la actividad económica le será dado en función de su contribución al desarrollo de la sociedad. Como no hay una sola ética del “buen actuar”, deberíamos buscar una ética que nazca de la construcción colectiva del sentido de cada acción. En otras palabras, debemos refundar la jerarquía de elección para las decisiones que construyen el proyecto colectivo de sociedad, según nuestros deseos más profundos, nuestras necesidades más básicas.

Sabemos que las normas de una sociedad permiten “recordar la orientación de un debate ético” (Fourez, 2009, p. 143). No obstante, es posible que una norma nazca entre intereses y deseos contradictorios, ocultando un conflicto (Fourez, 2009, p. 144) entre el discurso de los dominantes y de los dominados. Entonces la participación de diversas personas, de diferentes partes involucradas, es importante. Para un emprendedor, el sentido que él le dará a su actividad tendrá que ver con la apreciación, la estima y el juicio que los otros y él mismo tengan de su actividad, así como de la coherencia de dicha actividad con sus propias creencias: “cada uno posee, de hecho, sus propios intereses, valores personales, provocando, en una organización, una multiplicación de las decisiones y elecciones individuales que hace compleja la gestión” (Van Hoorebeke, 2008, p. 35).

Una cosa no tiene otro sentido ni valor que aquél que se le da. La satisfacción asociada al hecho de encontrar esta coherencia puede no ser racional. Por ejemplo, Hervé Knetch,

director de la cooperativa *Flandre Ateliers*, expresaba¹³ que en el emprendimiento social, “el creador encuentra la inmensa satisfacción que hay de batirse por un valor agregado a facturar y al mismo tiempo agregar valores para compartir” (Boussaguet & Haddad, 2013). Los valores son aún más movilizados en los bienes inmateriales presentes en la economía del conocimiento (De Lastic, 2014, p. 15) que junto con la globalización cuestionan el sentido de la actividad económica, la justicia, la equidad, la solidaridad y la sustentabilidad frente a las comunicaciones, la informática, las redes sociales, la bio y nanotecnologías, entre otras.

5. La praxis de una dimensión humana espiritual en el acompañamiento

Como ya lo hemos expuesto, la espiritualidad no es una dimensión puramente subjetiva, sino que también requiere de inteligencia y de resultados tangibles. Al final, subjetividad y objetividad son dos ojos que nos permiten observar, experimentar y construir una verdad más profunda sobre la realidad (Ladkin, 2005). Como ya lo hemos insinuado, la espiritualidad ignaciana sigue un ciclo transformativo propio a la investigación-acción¹⁴:

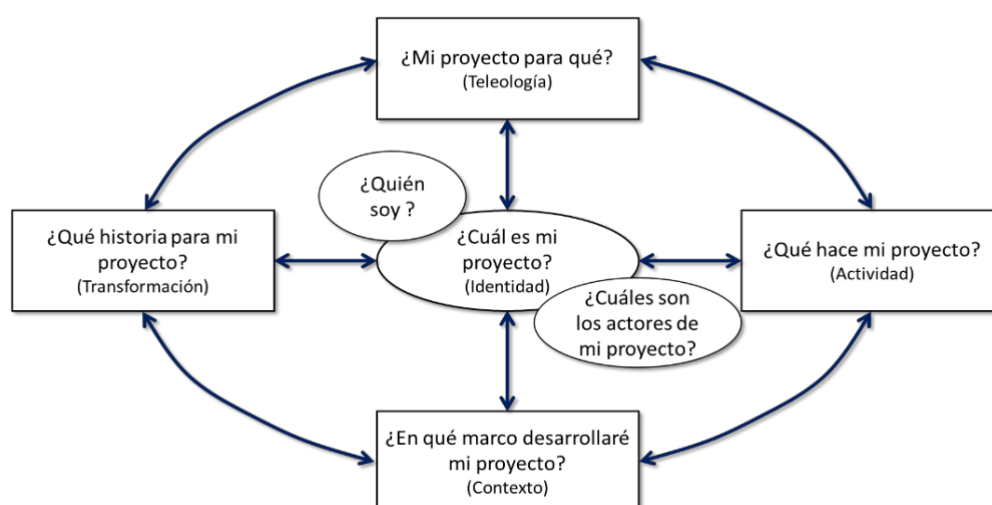
- Un enfoque en el contexto: tanto en lo personal como en el ambiente externo;
- Una experiencia cognitiva y afectiva, de toda la persona, en su actividad;
- Una reflexión a través de la memoria, la inteligencia, la imaginación, las emociones, según un fin deseado;
- Una acción como prueba de lo que se ha experimentado y reflexionado, de las decisiones que se han tomado;
- Una evaluación reflexiva sobre la acción y los frutos derivados de la misma, lo que conlleva a un nuevo contexto y a una nueva experiencia, cerrando el ciclo.

¹³ En una conferencia sobre el emprendimiento social organizada por la cátedra *RMS Management associatif et économie solidaire*. Citado por Boussaguet & Haddad, 2013.

¹⁴ Coghlan (2005) desarrolla los paralelos entre Espiritualidad y Action Research y expone los tres grados de acción (primera, segunda y tercera persona) y los diferentes conocimientos (experimental, propositivo, práctico) que se pueden manifestar a raíz de una experiencia, en nuestro caso, humana-espiritual.

Algunos trazos de estas dimensiones las observamos en la herramienta que se utiliza actualmente en la universidad de Lorraine para facilitar la sensibilización y el desarrollo de la cultura de emprendimiento: la metodología IDÉO ©. Esta herramienta contempla una globalidad entre las actividades de concepción, realización y valorización de un producto, junto con una dimensión humana, pero no profundiza en el conocimiento de sí mismo¹⁵ ni en el impacto social o ambiental que la actividad puede tener. Por ello hemos intentado integrar la metodología FrEE con IDÉO ©, y hemos utilizado las matrices de un modelo de negocios a tres capas para abordar la dimensión social y ambiental del proyecto (el *Triple Layered Canvas Business Model* de Joyce y Paquin, 2016). Esto resultó en otra metodología bautizada IDEO+D y que es objeto de una tesis de doctorado. Con esta herramienta, podremos cuestionar sobre el sentido que la persona da a su propia vida (trabajar en los fines), sin entrar en los detalles espirituales, pero bajo la pedagogía que el acompañamiento ignaciano nos ha mostrado: centrandonos en la experiencia, en la reflexividad y un acompañamiento alimentado por la propia experiencia y la propia reflexividad, particularmente en la construcción primaria de la visión del proyecto (dimensiones de identidad, actividad, contexto, fines y transformación, ver Gráfica 3).

Gráfica 3. La visión del proyecto



¹⁵ El polo de emprendimiento estudiantil de Lorraine (PeeL) trabaja esta dimensión personal de autoconocimiento a través del arte y el deporte, durante un periodo de estancia para un grupo selecto de estudiantes.

En el preámbulo de la pregunta “¿Quién soy?”, el emprendedor es invitado a hacer el inventario de sus capacidades, de sus deseos, de sus barreras. Es cuando se puede situar al acompañado en el presente, cuando se puede buscar trabajar la consciencia para ir descubriendo aquello que está oculto mientras se va construyendo un posible escenario para alcanzar lo que se desea. Esto se realiza mediante el dialogo entre aquello que soy, mi proyecto que involucra a otros con los que colaboro, y del contexto más amplio que no controlo.

Conclusión

El objetivo de nuestra comunicación era contribuir a una reconversión del acompañamiento empresarial al acompañamiento de personas a la luz del acompañamiento espiritual, y hemos enunciado tres proposiciones:

- La primera sobre la dinámica y la complejidad de los proyectos de emprendimiento que desarrollamos rápidamente en la primera sección pero que nos permitió abrirnos a la inseparabilidad de la persona (y de todo lo que es) junto con su proyecto de emprendimiento.
- La segunda sobre la facilitación que nace de la misma complejidad de la realidad percibida. La facilitación pone al acompañante en una posición de igual frente al acompañado, y por lo tanto ya no posee la única verdad ni un monopolio de conocimiento. Esto es válido tanto para el acompañamiento empresarial como espiritual.
- La tercera sobre el acompañamiento de la persona que en nuestro caso pasa de manera concreta en ayudarlo a centrarse en su situación presente, en darle las herramientas para que consiga un empoderamiento intrínseco y para que se vuelva actor principal de su propio desarrollo.

Los límites de nuestra comunicación son aquellas de una comunicación teórica, que abren líneas de investigación a desarrollar en el campo del acompañamiento personal para el emprendimiento:

- Hacer una observación sistemática de las prácticas de acompañamiento a emprendedores sociales. Estamos conscientes de la pobreza empírica de nuestra argumentación en esta comunicación, por lo que nuevas investigaciones podrían basarse en observar la resiliencia sobre dos grupos, uno con motivaciones económicas y otro con motivaciones sociales. Como ya lo hemos mencionado, la medición de la percepción y de los valores no materiales es extremadamente compleja y al final sólo podemos acercarnos mediante la reconstrucción posterior de una experiencia; además, para tener una mejor idea de la evolución ética y práctica de un proyecto, se requiere de un estudio longitudinal por algunos años.
- Buscar rasgos comunes entre diferentes religiones para decantar la necesidad humana de una espiritualidad. Si bien la espiritualidad Ignaciana es abierta y permite el diálogo interreligioso, sus fundamentos teológicos la hacen casi exclusiva para aquellos que buscan coherencia entre sus convicciones cristianas y el trabajo práctico que realizan (Coghlan, 2005).

Al final, hemos concluido que la experiencia de un emprendedor, independientemente de su éxito o no comercial, se verá reflejado en el cambio de su percepción del mundo, y que el acompañamiento de este emprendedor debe centrarse en la reflexividad de la experiencia personal para sacar provecho.

Referencias

Angel, M. (1998). La valeur et sa mesure. En *La nature a-t-il un prix? Critique de l'évaluation monétaire des biens non-marchands* (pp. 51–57). Paris: Les Presses de l'École des

- Mines. Recuperado a partir de <http://www.cerna.mines-paristech.fr/Documents/MA-CalculEnv.pdf>
- Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5–6), 373–403.
- Barry, W. A. (2005). La dirección espiritual en la vida diaria. *Revista de Espiritualidad Ignaciana*, xxxvi(i), 62–73.
- Barthélémy, A., & Slitine, R. (2011). *Entrepreneuriat social: innover au service de l'intérêt général: panorama, enjeux, outils*. Vuibert.
- Bayad, M., Schmitt, C., & Grandhayé, J.-P. (2002). Pédagogie par projet et enseignement de l'entrepreneuriat : réflexions autour d'une démarche et de différentes expériences. Presentado en 2ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Bordeaux. Recuperado a partir de http://www.boostyourtalent.be/IMG/pdf/pedagogie_par_projet_et_enseignement_de_l_entrepreneuriat-2.pdf
- Ben Mahmoud-Jouini, S., Paris, T., & Bureau, S. (2010). La recherche-accompagnement: entre accompagnement et recherche-intervention. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 9(2), 56–75.
- Berger-Douce, S. (2011). L'éthique, catalyseur d'une stratégie durable en PME? *Humanisme et Entreprise*, (3), 9–24.
- Boussaguet, S., & Haddad, L. (2013). De la création de valeur à la création de sens : entreprendre autrement. *Entreprendre & Innover*, 17(1), 18. <https://doi.org/10.3917/entin.017.0018>
- Bruyat, C. (2001). Créer ou ne pas créer ? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), 25–42.
- Coghlan, D. (2005). Ignatian spirituality as transformational social science. *Action Research*, 3(1), 89–107. <https://doi.org/10.1177/1476750305049967>
- De Lastic, A. (2014). *Que valent les valeurs ?* Paris: L'Harmattan.

- Dees, J. G. (2001, mayo 30). The Meaning of "Social Entrepreneurship" (Revised. Original Draft: October 31, 1998) [Duke University web site]. Recuperado el 4 de julio de 2016, a partir de <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/>
- Díaz, J. C. (2013). El cultivo del discernimiento. Ensayos sobre ética, ciudadanía y educación. [Review of Frisancho & Gamio (2013)]. Recuperado a partir de http://www.academia.edu/12758429/Rese%C3%B1a_del_libro_El_cultivo_del_discernimiento_de_Gonzalo_Gamio_y_Susana_Frisancho_Eds.
- Dussel, E. (2014). *16 Tesis de economía política : interpretación filosófica*. Mexico: Siglo XXI. Recuperado a partir de <http://enriquedussel.com/txt/16Tesis.pdf>
- Fortin, R. (2001). *Comprendre la complexité: introduction à La Méthode d'Edgar Morin*. Paris: Editions L'Harmattan.
- Fourez, G. (2009). *Apprivoiser l'épistémologie* (3a ed.). Bruxelles: De Boeck.
- Francisco. (2015). *Laudato Si: sobre cuidado de la casa común*. Vaticano: Tipografía Vaticana.
- GTD. (2016, junio). GTD Data Rivers 2.0 [Institutional]. Recuperado el 12 de noviembre de 2016, a partir de <http://www.start.umd.edu/gtd/features/GTD-Data-Rivers.aspx>
- Gumz, E. J., Wall, J. C., & Grossman, S. F. (2003). Ignatian spirituality: The spiritual exercises and social work. *Social Thought*, 22(1), 143–158. <https://doi.org/10.1080/15426432.2003.9960331>
- Harribey, J.-M. (2004). Valeur et valeurs : concilier économie, social et éthique ? Presentado en Conférence pour l'Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel, Mérignac: Université de Bordeaux 4. Recuperado a partir de <http://harribey.u-bordeaux4.fr/travaux/valeur/eco-ethique.pdf>
- Janssen, F., Bacq, S., & Brouard, F. (2012). L'entrepreneuriat social: Un thème pour la recherche passée, présente et future. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 25(3–4), 17. <https://doi.org/10.7202/1018416ar>

- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Julien, P.-A., & Molina Sánchez, R. (2012). *Una teoría sobre el emprendimiento regional en la economía del conocimiento. Una metáfora de las novelas policiacas*. México: Pearson Educación - Universidad de Guanajuato.
- Ladkin, D. (2005). “The enigma of subjectivity”: How might phenomenology help action researchers negotiate the relationship between ‘self’, “other” and “truth”? *Action Research*, 3(1), 108–126. <https://doi.org/10.1177/1476750305049968>
- Lanzaco Salafranca, F. (2008). Religión y espiritualidad en la sociedad japonesa contemporánea. Recuperado a partir de http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/12906/CC-98_art_14.pdf?sequence=1
- Lecourt, V., & Pauchant, T. C. (2011). Ignatian Spirituality & Management. A Study of “Ignatian Executives”. *Journal of International Business Ethics*, 4(1), 18–27.
- Loyola, S. I. de. (1548). Ejercicios espirituales. Jesuitas Colombia. Recuperado a partir de <http://www.jesuitas.org.co/documentos/3.pdf>
- Marin, A., Morúa Ramirez, J., & Schmitt, C. (2013). El emprendimiento social y el desarrollo de valores cooperativos. *Projectics/Proyética/Projectique*, (2), 147–155.
- Maulini, O. (2006). Penser le projet. Concepts et outils d’une pédagogie émancipatrice [Review of Tilman, Francis & Le Grain (2004)]. Recuperado a partir de <http://unige.ch/fapse/SSE/teachers/maulini/publ-0505.pdf>
- Max-Neef, M. A. (1998). *Desarrollo a Escala Humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones* (2a ed.). Barcelona, Spain: Nordan-Comunidad / Icaria Editorial.
- Morin, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe* (2a ed.). Paris: Editions de Seuil.
- Morin, E. (2008). La Vie de la Vie. En *La méthode* (Coffret, Vol. 1, pp. 541–1167). Paris: Editions du Seuil.

- Morua, J., & Marin, A. (2016). Building a new representation of the dynamics of organizational systems to make more suitable strategic decisions on innovation and technology management. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 15(2), 111–132. https://doi.org/10.1386/tmsd.15.2.111_1
- Nations Unies. (2015). *Objectifs du Millénaire pour le développement. Rapport 2015*. New York: Nations Unies. Recuperado a partir de <http://eclairs.fr/wp-content/uploads/2014/10/2015RapportOMD.pdf>
- Orrego Correa, C. I. (2009). La fenomenología y el emprendimiento. *Pensamiento y gestión*, (27), 235–252.
- Perrot, E. (2012). *Le discernement managérial. Entre contraintes et conscience*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Pick, S., & Hietanen, A.-E. (2015). Psychosocial Barriers as Impediments to the Expansion of Functionings and Capabilities: The Case of Mexico. *Journal of Human Development and Capabilities*, 16(1), 15–32. <https://doi.org/10.1080/19452829.2014.959906>
- Pick, S., Rodríguez, G. G., & Leenen, I. (2011). Modelo para la promoción de la salud en comunidades rurales a través del desarrollo de agencia personal y empoderamiento intrínseco. *Universitas psychologica*, 10(2), 327–340.
- Pick, S., & Sirkin, J. (2010). *Breaking the poverty cycle: The human basis for sustainable development*. New York: Oxford University Press.
- Pick, S., & Sirkin, J. (2011). *Pobreza: Cómo romper el ciclo a partir del desarrollo humano*. (A. Prado & C. Vértiz, Trads.). México: Limusa.
- Pick, S., Sirkin, J., Ortega, I., Osorio, P., Martínez, R., Xocolotzin, U., & Givaudan, M. (2007). Escala para medir agencia personal y empoderamiento (ESAGE). *Interamerican Journal of Psychology*, 41(3), 295–304.
- Rozas, C. H. (2016). Del Bushido espiritual al Bushido empresarial: Tradición y modernidad en la sociedad japonesa entre los samurái y las grandes empresas. *Revista Observatorio Iberoamericano de la Economía y la Sociedad del Japón*, 8(27). Recuperado a partir de <http://www.eumed.net/rev/japon/27/bushido.html> Resumen

- Schmitt, C. (2015). *L'agir entrepreneurial. Repenser l'action des entrepreneurs*. Canada: Presses de l'Université du Québec.
- Schmitt, C., & Husson, J. (2015). Du réparateur au facilitateur : changement de regard sur l'accompagnement. *Entreprendre & Innover*, 27(4), 93. <https://doi.org/10.3917/entin.027.0093>
- Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization science*, 2(1), 125–134.
- Staral, S. (2003). Introducing Ignatian Spirituality: Linking Self-Reflection with Social Work Ethics. *Social Work & Christianity*, 30(1), 38–51.
- Van Hoorebeke, D. (2008). L'émotion et la prise de décision. *Revue française de gestion*, 34(182), 33–44. <https://doi.org/10.3166/rfg.182.33-44>
- Veraza Urtuzuástegui, J. (2010). Crisis económica y crisis de la forma neoliberal de civilización (o de la subordinación real del consumo bajo el capital específicamente neoliberal). *Argumentos*, 23(63), 123–157.
- Verstraete, T. (1997). Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 10(1), 43–72.
- Willaime, J.-P. (2012). *Sociologie des religions*. Presses Universitaires de France.
- WWF. (2016). *Rapport Planète Vivante 2016. Risque et résilience dans l'Anthropocène*. (p. 75). World Wildlife Fund. Recuperado a partir de http://assets.wwfr.panda.org/downloads/27102016_lpr_2016_rapport_planete_vivant_e.pdf
- Yunus, M. (2007). Social Business [Organisation Website]. Recuperado el 30 de abril de 2014, a partir de <http://www.muhammadyunus.org/index.php/social-business/social-business>

CAPÍTULO 12. CAPACIDAD EMPRENDEDORA DE ESTUDIANTES DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Miguel Ángel Clara Zafra, Elisa Ruiz Aguilar, Ma. Teresa de la Luz Sainz Barajas

Resumen



“Los emprendedores están transformando el mundo” (Timmons & Spinelli, 2007). El presente estudio se ha desarrollado con un enfoque descriptivo cuantitativo con un corte transversal, se realizó con el objetivo de determinar el nivel de capacidad emprendedora de estudiantes de la Maestría en Gestión de la Calidad adscrita a la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana campus Coatzacoalcos. Los datos se obtuvieron a través de la técnica de la encuesta, con el apoyo del instrumento denominado *Capacidad emprendedora* con un coeficiente de alfa de cronbach de 0,9407. Se aplicó un censo ya que la población de estudio fue: 15 estudiantes de la generación 2016-2018. Los principales resultados muestran que la capacidad de los estudiantes es mayor a 70% con respecto al puntaje ideal. De las conclusiones, todos los estudiantes poseen la capacidad de emprender, de las recomendaciones, estrategias de la coordinación de posgrado para motivar al estudiante a emprender: creando un negocio, ser consultor, ser auditor o seguir especializando.

Palabras clave: Capacidad emprendedora, estudiantes, innovar y emprender.

Abstract

“The entrepreneurs are transforming the world” (Timmons and Spinelli, 2007). The present study has been developed with a quantitative descriptive approach with a cross section, it was realized by the target to determine the level of enterprising capacity of students of the postgraduate in Management of the Quality assigned to Faculty of Accounting and Administration of the University Veracruzana Campus Coatzacoalcos. The data was obtained across the skill of the survey, with the support of the instrument named enterprising Capacity

with a coefficient of alpha of cronbach of 0,9407. A census was applied since the study population was: 15 students of the generation 2016-2018. The main results show that the capacity of the students is bigger than 70% with regard to the ideal score. Of the conclusions, all the students possess the aptitude to tackle, of the recommendations, strategies of the coordination of postgraduate to motivate the students to be tackled: creating a business, to be consultant, to be an auditor or to keep on specializing.

Key Words: Enterprising capacity, Students, To innovate, To tackle

I. Introducción

El término de empresario aparece íntimamente unido al concepto de empresa concebida ésta como una realidad socioeconómica. El empresario personaliza la actuación de la empresa siendo la figura representativa que, según sus motivaciones, persigue unos objetivos coherentes con los fines a conseguir por la empresa en un intervalo temporal. En definitiva, el empresario se constituye como el órgano individual o colectivo encargado de establecer los objetivos empresariales y la toma de decisiones oportunas para alcanzarlos.

Hoy en día en México es muy común el término emprendedor, a la fecha se cree que ha estado dando resultados la incursión de la cultura de emprender en la Universidades del país. Sin embargo existe un gran rezago, por ello cada día se tiene que impulsar y motivar a las nuevas generaciones a ser creadores e innovadores.

En la presente investigación entenderemos como emprendedor a aquella persona que identifica una oportunidad y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha. Es común emplear este término para designar a una “persona que crea una empresa” o que encuentra una oportunidad de negocio, o a alguien quien empieza un proyecto por su propio entusiasmo.

Esta investigación se desarrolla con el fin de determinar si los estudiantes de posgrado; Maestría en gestión de la calidad de la Universidad Veracruzana en Coatzacoalcos, Ver., poseen la capacidad de emprender o bien el espíritu emprendedor. Teniendo un resultado

concreto, da pauta para que la coordinación de posgrado pueda realizar estrategias para que los estudiantes al egresar quieran tener un negocio o en su caso, ser auditor, consultor o seguir especializando.

II. Marco teórico

La economía del conocimiento se caracteriza por la ambigüedad y la incertidumbre, la globalización, la generación de nuevos saberes y la abundancia de la información requieren individuos emprendedores (Osorio & Pereira, 2011). La creciente oferta y demanda de las instituciones educativas son una contribución creativa a los conocimientos que se imparten como educación del emprendimiento, en un ambiente lleno de oportunidades y riesgos. Esto hace pensar que si las instituciones implantan un modelo de emprendimiento en sus planes de estudio, formaran profesionales creativos y con ganas de innovar.

Según la Comisión Europea sugirió que la educación que se dirija al área económico administrativa debe promover la creatividad, la innovación y el trabajo por cuenta propia, también la implementación de filosofías enfocadas hacia el emprendimiento y calidad (Comisión Europea, 2009).

A la capacidad de emprendimiento en un individuo se le considera como el espíritu emprendedor, por lo anterior la educación no debe de limitarse al desarrollo de habilidades innovaras para crear y administrar nuevas empresas. Se debe de motivar a los estudiantes y darles herramientas que permitan desarrollar a una realidad esa capacidad, finalmente es para el desarrollo.

En general, se debe de promover una cultura de emprendimiento en las instituciones de manera que el estudiante pueda adquirir ese gusto por crear, innovar y emprender. Dentro de las motivaciones se debe hacer mención a una actitud positiva encaminada a la iniciación de un negocio propio. Por ello es necesario mejorar la educación formal, no acerca del emprendimiento sino para el emprendimiento. En el desarrollo de esta investigación se menciona sobre conceptos de emprendimiento y modelos aplicables al estudio del emprendimiento.

2.1 Generalidades del Emprendimiento

“Los emprendedores están transformando el mundo” (Timmons & Spinelli, 2007). Ellos crean trabajo a partir de la innovación, reconocen oportunidades, aplican capital de riesgo y cambian la economía. Utilizan el cambio como una oportunidad de mejora económica, no como un problema. Desde esta perspectiva, un emprendedor puede ser un gerente profesional o un colaborador cualquiera de la empresa. Se necesita de la experimentación, de la imaginación, de la innovación para detectar oportunidades, haciendo que el emprendedor sea un factor clave en la empresa y en la sociedad, sobre la base del saber y aprender a emprender (Bueno, 2003).

2.1.1 Conceptualización

En la actualidad los modelos educativos incluyen asignaturas relacionadas con el emprendimiento, pero es necesario entender *¿Qué es emprendimiento?* La palabra emprendedor proviene del francés *entrepreneur* (pionero), siendo utilizada inicialmente para referirse a estos aventureros como Colón que se venían al Nuevo Mundo sin saber con certeza qué esperar.

Hoy en día, es esta misma actitud hacia la incertidumbre lo que caracteriza al emprendedor. Posteriormente se fue utilizando el término para identificar a quien comenzaba una empresa y el término fue ligado a empresarios innovadores. Fue Schumpeter (Schumpeter, 1950), profesor de Harvard, quien se utilizó por primera vez el término para referirse a aquellos individuos que con sus actividades generan inestabilidades en los mercados. Contraponiéndose a esta teoría, la escuela austríaca (Escuela austríaca pionera en emprendimiento, que rechazó la teoría de Schumpeter) manifestó una discrepancia con respecto al término, pues muchos emprendedores lograban mejorar y hacer más eficientes la red comercial, anulando las turbulencias y creando nuevas riquezas. Hoy en día se aceptan ambas como actitudes emprendedoras, pero los patrones de enseñanza para uno u otro son en cierto modo diferentes.

Se han adoptado diversas visiones para explicar y entender, pero sobretodo enfatizado a crear un modelo de emprendimiento, *entrepreneurship*. Las ciencias económicas tienen una visión funcional, qué hacer; las ciencias humanas se centran en el sujeto, les interesa quién y por qué; y las ciencias de la gestión se aplican al proceso, cómo.

Expuesto lo anterior, este término tan usado en la actualidad de origen francés, el término *entreprendre* pasó al inglés como *entrepreneurship*, y traducido al español ha originado los términos emprendimiento, empresarismo, espíritu emprendedor y espíritu empresarial, entre otros; que revelan el proceso de construcción del concepto.

2.1.2 Tipo de Emprendedores

Aunque todos los emprendedores son únicos, tienden a compartir características con ciertos arquetipos. Algunos emprendedores son verdaderos inventores que ven los retos de construir un negocio como un mal necesario; otros son auténticos marketers que creen que pueden atraer a los consumidores con cualquier oferta; y otros, simplemente quieren contribuir a hacer de éste, un mundo mejor.

Según un análisis del libro “Entrepreneurial DNA”, de Joe Abraham. El conferencista y mentor Martin Zwilling expresa que la metodología usada en ese libro concuerda con las habilidades y personalidad del emprendedor en cuatro cuadrantes: constructor, oportunista, especialista e innovador, donde descubrir qué tipo de emprendedor eres y saber que tienes esa capacidad es el comienzo del emprendimiento.

Actualmente la metodología usada en el libro de Joe Abraham se categoriza especialmente en incubadoras, aceleradoras y servicios de consultoría, así como para buscar el soporte adecuado para ti. Por eso, te recomendamos que des un vistazo a cada uno y reflexiones a cuál perteneces o con cuál te identificas más. Los principales tipos de emprendedores son (Zwilling , 2016):

- *Constructor*: Estos emprendedores son los máximos jugadores en el juego de los negocios; siempre están buscando estar dos o tres pasos delante de la competencia.

Por lo general se describen como enfocados, fríos, despiadados y calculadores. Muchos podrían decir que Donald Trump pertenece a esta categoría.

- *Oportunista*: El Oportunista corresponde a la parte especulativa del emprendedor interno que todos los individuos tienen. Es esa parte de su ser que quiere estar en el momento y lugar indicado, aprovechando el *timing* para ganar cuánto dinero sea posible. Si en alguna ocasión el individuo se ha sentido tentado a aceptar un trato monetario, como comprar una acción o un inmueble, ése es tu lado oportunista hablando.
- *Especialista*: Este emprendedor entrará en una industria y permanecerá en ella de 15 a 20 años. Tienen gran experiencia y conocimiento del sector, y es el número 1 pero suelen batallar por destacarse en mercados competitivos. Ejemplificando se habla de profesiones tales como: diseñadores gráficos, tecnologías de información, contadores y abogados.
- *Innovador*: Generalmente encontraremos al emprendedor innovador en el “laboratorio” del negocio trabajando en un invento, receta, concepto, sistema o producto que pueden ser la base de uno o varios negocios. También aquel que estudia, investiga y plantea mejoras para hacer un mundo mejor. El reto del Innovador es enfocarse en las realidades del negocio y en las posibilidades verdaderas del producto.

Lo anterior refleja los tipos de emprendedores en la actualidad, la incursión de una cultura de emprendimiento en la sociedad ha estado dando muy buenos resultados. Esta investigación se enfoca hacia el *emprendedor innovador*, ya que la unidad de análisis son estudiantes de posgrado, que al seguir estudiando y preparándose profesionalmente demuestran que están emprendiendo. Por ello se busca identificar si estos estudiantes son capaces de poseer ese espíritu emprendedor como lo dicen los autores antes mencionados.

Por ello los autores de esta investigación proponen que “Cualquier individuo que realice estudios de licenciatura, posgrado, investigación y cualquier tipo de autoeducación debe ser considerado un emprendedor de tipo innovador, ya que estos están en la búsqueda

de un mejor sistema que permita a la sociedad vivir en un mejor mundo”, dado lo anterior se da paso a esta indagación

2.1.3 La Enseñanza del emprendimiento

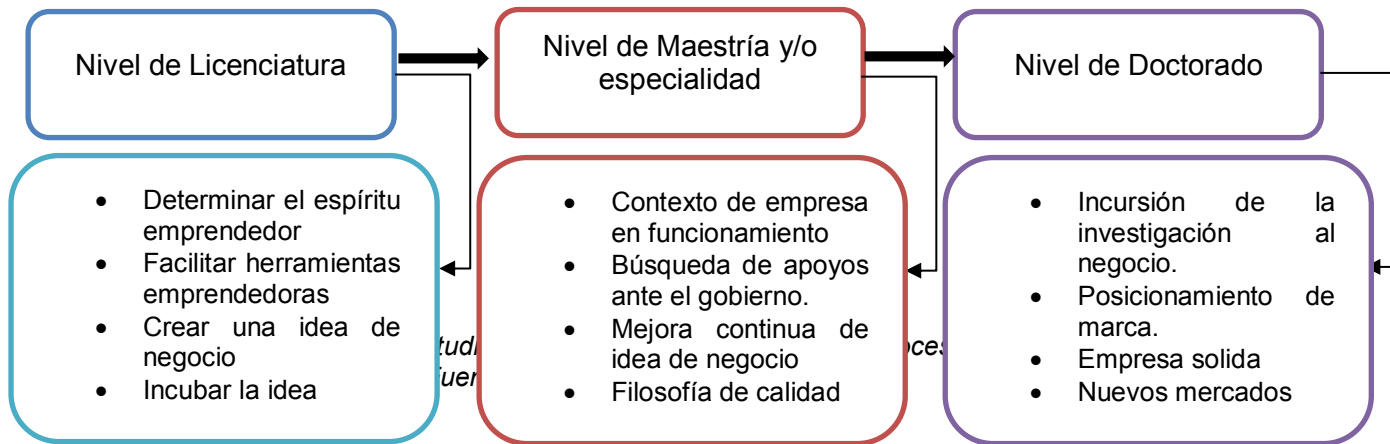
La educación del emprendimiento tiene un gran impacto en la formación de líderes comerciales y por ello es considerada indispensable en los principales programas de estudios en las Universidades del mundo. Cuando se evalúan las alternativas para formar a los líderes del futuro se consideran dos alternativas.

- La tradicional contempla la formación de personas cuyo desarrollo personal esté ligado a la escalera empresarial, subiendo con mucho esfuerzo y buen trabajo a puestos superiores. La mayoría de los líderes del país, de todos los países, se forman de esta manera.
- La alternativa de crear generadores de riqueza, los cuales, partiendo de una base pequeña van conformando un equipo cada vez más grande. En este caso, el desarrollo personal y el desarrollo de la empresa van tomados de la mano. Estos individuos, los emprendedores, son también aquellos que levantan su departamento, sección o división, a lugares estratégicos en sus organizaciones impensables para otros, o aquellos que comienzan una empresa y la hacen crecer.

La enseñanza del emprendimiento no está ligada al número de empresas creadas, o a las pequeñas y medianas empresas. Está ligada a la incursión de la filosofía de emprendimiento que las universidades están inyectando en los futuros profesionistas, ya ha concluido la visión de crear empleados, lo de hoy es ser emprendedor.

En la actualidad en México existe un sistema educativo que incita a los estudiantes a ser emprendedores, los resultados son bajos pero es cierto que se trabaja en ello. Las Universidades han tenido que incursionar en sus programas de estudios experiencias educativas relacionadas con el emprendimiento.

Sin embargo, en estudios de posgrados los han dejado a un lado debido a que la prioridad hoy en día es el nivel de licenciatura en las Universidades. Por ello los autores de esta investigación relacionan los estudios universitarios de la siguiente manera:



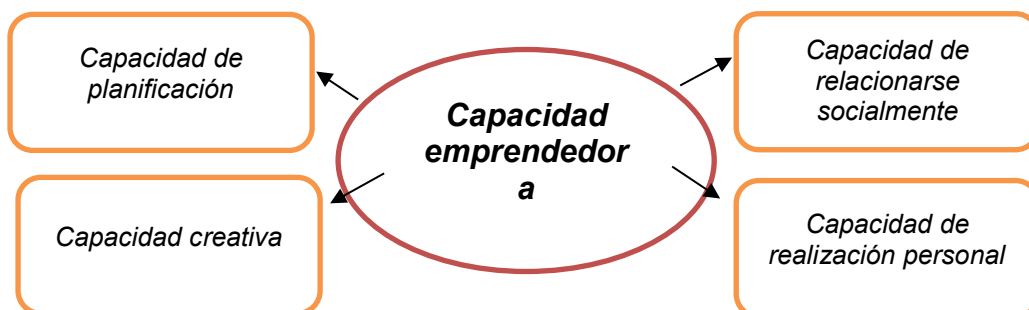
El desarrollo de un nuevo negocio lleva un periodo considerado para poder posicionarse y subsistir en este mundo actual. Por ello la figura 1 asocia los estudios universitarios como un proyector emprendedor que busca la creación de ideas que permitan incursionar nuevos negocios a la sociedad y el mundo.

2.1.4 Modelo de Capacidad de Emprendimiento

Un emprendedor es aquel individuo que busca o ve una oportunidad y quiere o trata de convertirla en negocio, o simplemente busca nuevas formas para mejorar su vida y en algunos casos la de los demás; pero que no necesariamente es empresario.

Existen diversos modelos que permiten determinar si el individuo posee o no la capacidad emprendedora, por ello se han analizados distintos que factores que influyen en poseer esa capacidad o espíritu emprendedor.

Figura 2. Modelo de capacidad emprendedora (Fuente: Elaboración propia, 2017).



La figura 2 representa un modelo para determinar si el estudiante de cualquier institución posee la capacidad para emprender. El modelo se explica de manera que quien tengas esas cuatro capacidades, es aquel que puede emprender un negocio o idea. Tener la capacidad de emprender es fundamental para que un individuo pueda iniciar como emprendedor (Mavila , Tinoco, & Campos , 2009):

- Capacidad de realización: Está referida al impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer, al esfuerzo por alcanzar el triunfo, metas y ser útiles a otros. Comprende:
 - A. La búsqueda de oportunidades*
 - B La persistencia*
 - C. La demanda por calidad y eficiencia.*
 - D. La toma de riesgos.*
- Capacidad de planificación: Referida a pensar antes de actuar, identificando metas concretas o resultados que se desean alcanzar y diseñar planes consistentes para desempeñarse de manera que se aproveche a las oportunidades y anular o disminuir las amenazas del entorno. Comprende:
 - A. El establecimiento de metas.*
 - B. La búsqueda de información, y*
 - C. La planificación sistemática y el control.*
- Capacidad de relacionarse socialmente. Referida a la aptitud de generar estados de ánimo positivos en las personas de su entorno que se traduzcan en compromisos de apoyo para el desarrollo de sus proyectos o negocio. La persona capaz de establecer vínculos con personas e instituciones que aporten a su progreso. Se manifiesta a través de técnicas de comunicación efectiva. Comprende:
 - A. La persuasión y elaboración de redes de apoyo.*
 - B. La autoconfianza.*
- Capacidad de creatividad: Referida a habilidad para sugerir soluciones y planteamientos creativos para obtener el éxito empresarial.

Lo anterior es el modelo para determinar el nivel de capacidad que posee un estudiante, las distintas opiniones y visiones de los autores acerca del emprendimiento lo afirman, el primer paso para el apoyo de herramientas de emprendimiento es determinar si la persona posee el espíritu emprendedor.

2.2 Antecedentes

El emprendimiento ha sido de gran relevancia a nivel nacional e internacional, las investigaciones que se han realizado al respecto, indican las siguientes conclusiones:

Según Rodríguez y Prieto (2009) en un estudio comparativo con respecto a la sensibilidad al emprendimiento en los estudiantes universitarios, encontraron que los estudiantes colombianos, en comparación con los estudiantes franceses, se perciben con una mejor actitud hacia el emprendimiento. Se identifica de manera clara, una correlación positiva entre una carrera emprendedora y los valores deseados en la calidad de vida; asimismo consideran que una empresa propia les permitiría lograr esa calidad de vida. En el caso de Francia, se identifican los valores propios de una carrera profesional con una emprendedora, existen grandes márgenes de duda respecto a las posibilidades que les ofrecería una empresa propia. Por tanto, existe en los estudiantes colombianos coherencia entre las creencias y las actuaciones.

Dolores (2014) concluye que los alumnos del área de Ciencias Económico - Administrativas del Instituto Tecnológico de Minatitlán (ITM) poseen una alta capacidad emprendedora, esto se observa, principalmente en los jóvenes de nuevo ingreso de la Licenciatura en Administración, así mismo infiere que factores externos como una actividad laboral de tiempo completo y estudios superiores de los padres de los alumnos influyen positivamente en su capacidad emprendedora.

Según Marín (2014) concluyó que existe orientación emprendedora en los estudiantes formados en las aulas de la Facultad de Contaduría y Administración, de la Universidad Veracruzana, Campus Coatzacoalcos, ya que de acuerdo con los resultados de la investigación, se determinó que la tasa de estudiantes que quiere emprender al

egresar de la carrera, es del 37.7%. Este resultado es significativo, ya que plantea que de manera aproximada 4 de cada 10 estudiantes, requieren de la motivación, asesoría y apoyo adecuados, para la creación de nuevas empresas.

III. La Universidad Veracruzana: Desde una Perspectiva del Emprendimiento

La Universidad Veracruzana inició su existencia formal el 11 de septiembre de 1944. Su creación recoge los antecedentes de la educación superior en el estado de Veracruz al hacerse cargo de las escuelas oficiales artísticas, profesionales, especiales y de estudios superiores existentes en ese entonces dentro de la entidad. A sus 72 años de creación se ha convertido en la principal institución de educación superior en el estado de Veracruz. Lo que nació como un pequeño grupo de escuelas y facultades es ahora una universidad grande y compleja, con presencia en cinco regiones universitarias y en 27 municipios a lo largo del territorio veracruzano. Pocas universidades en el país han experimentado un despliegue geográfico tan importante (Universidad Veracruzana , 2017).

En lo que corresponde a la zona Coatzacoalcos – Minatitlán, particularmente en Coatzacoalcos, se estableció en el año 1973 la Delegación Administrativa Regional, que posteriormente fue sustituida por la Vice-Rectoría; y para el año 1974 comenzó a funcionar la Escuela de Iniciación Universitaria (Propedéutico). El día 2 de febrero de 1976, La Facultad de Comercio y Administración de Empresas, empezó a funcionar con un grupo para la carrera de Contador Público y Auditor y otro para la de Licenciado en Administración de Empresas ofreciendo sus servicios únicamente en el turno Vespertino. Hoy en día es llamada Facultad de Contaduría y Administración, y ofrece cuatro programas de nivel licenciatura: Licenciatura en Administración (LA), Licenciatura en Contaduría (LC), Licenciatura en Gestión y Dirección de Negocios (LGDN) y Licenciatura en Sistemas Computacionales Administrativos (LSCA).

Además aloja tres programas adscritos de maestría que representan el posgrado en la facultad: Maestría en Ciencias Administrativas, Maestría en Administración fiscal y Maestría en Gestión de la Calidad (Universidad Veracruzana , 2017).

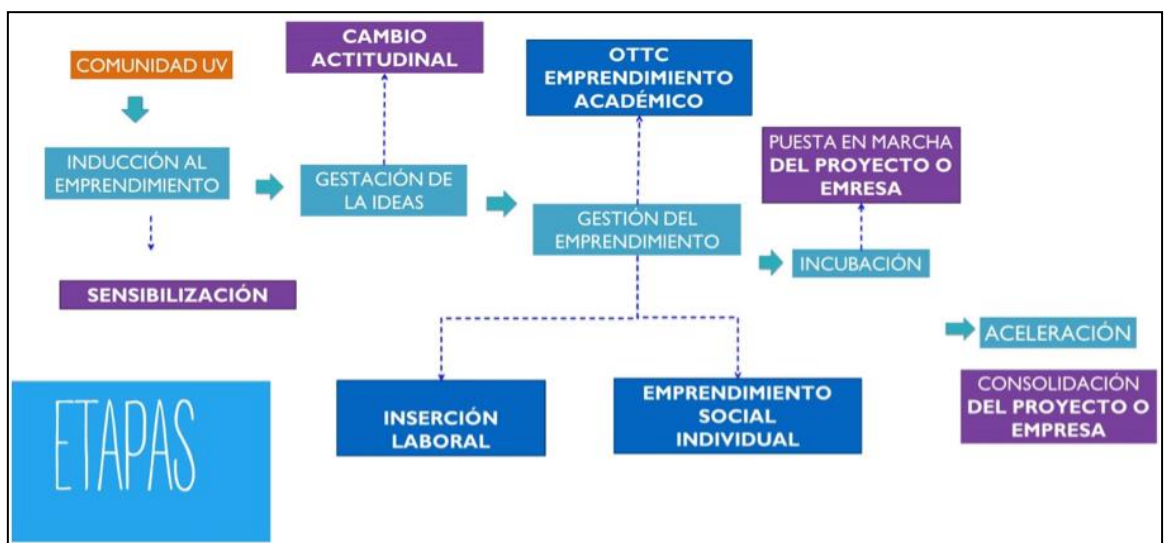
La UV ha realizado distintos aportes al emprendimiento, actualmente es común encontrar experiencias educativas en todos los programas educativos relacionado con el emprendimiento, innovación, creatividad o creación de ideas

3.1 EMPRENDE-UV

El programa Emprende UV, engloba una serie de acciones, redes de contacto, espacios y entrenamientos que inspiran, conectan e impulsan para generar un impacto positivo en la sociedad y en la comunidad universitaria, a través del fomento de la cultura emprendedora (Universidad Veracruzana , 2017):

La Universidad comprometida con la calidad ha creado distintos apoyo para estudiantes y egresados que permiten dar una visión a todo aquel que tiene la capacidad de emprender. Es fundamental que esta se involucre en este tema que sin duda es muy importante por la disminución de empresas en Veracruz en los últimos años, esta es una manera que la UV realiza para sanar y resurgir del estanque donde se encuentra el estado. Y Fortalecer el espíritu emprendedor y la cultura empresarial a través de la gestión y promoción de actividades de formación integral universitaria, para contribuir al desarrollo económico y social, preparando capital humano capaz de responder a las necesidades de su entorno.

Figura 3. Etapas del proceso Emprende-UV (Fuente: Universidad Veracruzana- Emprende UV, 2017).



La figura 3 muestra el proceso que la UV da a sus estudiantes interesados en desarrollar actividades relacionadas con el emprendimiento. Hoy en día este tipo de apoyos por medio de la Universidad son indispensable para el logro de la creación de nuevos mercados, emprendedores y sobretodo nuevas empresas competitivas.

3.2 UV Apuesta por la Innovación y el Emprendimiento

Actualmente la Universidad Veracruzana impulsa las ideas de estudiantes para la creación de sus propios negocios, por ello se realizan feria de emprendimiento, foros y cursos relacionados al tema. Sin embargo muchos estudiantes en algunas situaciones no participan.

La UV apuesta por la innovación en la impartición de cursos de emprendimiento por el INADEM (El Instituto Nacional del Emprendedor), este organismo da apoyo de distinto índole a los mexicanos interesados en desarrollar una idea, esta es una iniciativa que apuesta EPN (Lic. Enrique Peña Nieto; Presidente constitucional de la república mexicana 2012-2018), con la finalidad de la creación de nuevas empresas que fortalezcan los niveles de empleo y se elimine el desempleo.

La Universidad promueve distintos modelos de apoyo a los estudiantes tales como: “Innova y Emprende”, “Soy UV Emprendedor” y “Reto Emprende UV” entre otros. Independientemente de todos esos apoyos la UV, busca actualmente la creación de una licenciatura enfocada al emprendimiento, se espera que pronto pueda ingresar esta idea.

IV. Método

La presente investigación se desarrolló con un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo y transversal. La obtención de los datos se llevó a cabo mediante la técnica de la encuesta, con el apoyo del instrumento denominado *Capacidad emprendedora* elaborado por docentes de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en Lima, Perú el cual fue validado por los autores. Primero realizaron la prueba de confiabilidad mediante el alfa de *Cronbach* con un coeficiente de 0.923 (Hinojosa , Gómez, & Contreras, 2009), el cual es adecuado para analizar el instrumento, puesto que el mínimo aceptado es de 0.70.

Las unidades de análisis fueron estudiantes de la Maestría en Gestión de la Calidad adscritos a la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana. Se realizó un censo ya que fueron 15 estudiantes que participaron y los que representan al posgrado. Cabe mencionar que los estudiantes son de la generación 2016-2018 y el desarrollo de esta investigación fue en el periodo septiembre 2016 hasta abril de 2017.

Las variables de estudio son: el emprendimiento, entendido como el elemento que debe ser incluido por las universidades en el trabajo académico que permita dotar a los futuros profesionistas de las competencias necesarias para el autoempleo y el desarrollo local a través de la creación de empresas, así como, los avances que se presentan sobre el tema en el sector educativo de nivel superior y que refieren a un conjunto de atributos y acciones que deben prevalecer en los procesos de formación académica de profesionistas enfocados a la generación y aplicación de conocimientos que son parte integrante de la dinámica económica.

La presente investigación se ha enfocado en describir la capacidad de emprendimiento de los estudiantes de la Maestría en Gestión de la Calidad de la Universidad Veracruzana campus Coatzacoalcos. Por ello, no se establece hipótesis, pues no supone ningún hecho y resulta poco sencillo realizar estimaciones con cierta precisión respecto a fenómenos de comportamiento humano. Este estudio busca conocer si el posgrado tiene estudiantes con la capacidad de emprender y de ser así realizar estrategias que enfoquen a la maestría no solo profesionalizarte sino innovadora y enfocada a crear (Hernández, 2010).

4.1 Planteamiento del Problema

El emprendimiento en México ocupa alta factibilidad en la población con una actitud positiva, lo que aumenta la mejora económica y oferta laboral, sin embargo la principal razón por la que no se logra emprender es el miedo al fracaso.

El *Reporte Global de Emprendedores* mide también qué tan amistoso es un país hacia el emprendimiento, encuesta en la que nuestro país obtuvo una calificación de 49, un punto por debajo de la media mundial. El reporte encontró también que nuestro país tiene la segunda actitud más positiva ante el emprendimiento, pues 90 por ciento de los encuestados considera

que es algo positivo, sólo por debajo de Dinamarca, con 96 por ciento, y muy por encima de la media mundial de 75 por ciento. (Aguilar, 2016)

En México más de 4.1 millones de microempresas aportan el 41.8% del empleo total, las pequeñas cerca de 175 mil que representan un 15.3% y las medianas siendo 35 mil generando el 15.9%; creando entre las MiPyMES el 73% de los empleos del país. En México se cuenta con el programa INADEM (Instituto Nacional del Emprendedor) que es un organismo público desconcentrado de la Secretaría de Economía creado el 14 de enero de 2013 por decreto presidencial, el cual apoya a los ciudadanos de las diversas regiones de la nación a que puedan impulsar sus ideas de negocios a través de la educación emprendedora, financiamiento y guías de trámites para el proceso de emprendimiento o consolidación de un negocio. (Romero, 2016)

A pesar del continuo interés que tienen los ciudadanos mexicanos de crear sus propios negocios y el existente “apoyo” que otorga el gobierno para la creación de los mismos, este recurso se ha encontrado amenazado debido al recorte programado desde el 2016 de un 47.8% al presupuesto del INADEM (Sánchez, 2016). Provocando consigo la austeridad de apoyo a nuevos proyectos a emprendedores para el 2017, y a comentarios de expertos los resultados de su política de apoyo a las micros, pequeñas y medianas empresas y emprendedores, han sido insuficientes.

Por ello resulta importante conocer en este contexto y a la no elevada calidad de apoyo para la creación de negocios, que piensan los estudiantes de posgrado de la Maestría en Gestión de la Calidad en el área económico- administrativo sobre la posibilidad de emprender un proyecto o negocio y la responsabilidad que tienen las instituciones Universitarias de formar a los estudiantes con las competencias para el desarrollo de una cultura emprendedora. Llegando a este punto surgió la pregunta de investigación: *¿Cuál es el nivel de capacidad emprendedora que poseen los estudiantes de la Maestría en Gestión de la Calidad Adscrita a la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana en la ciudad de Coatzacoalcos?*

4.2 Justificación

Hoy en día el emprendimiento es trascendental dentro del crecimiento económico, pues ayuda a elevar la competitividad con las habilidades y características para la creación de ideas innovadoras. Por ello, la existencia de instituciones gubernamentales en México dentro del marco del Plan Nacional de Desarrollo con el programa INADEM (Instituto Nacional del Emprendedor), que han orientado a impulsar una cultura emprendedora que capacite a los futuros profesionistas con las competencias y aptitudes para la creación de empresas que generen empleos, contribuyendo efectivamente al desarrollo económico de nuestro país.

Sin embargo, la actividad de impulsar una cultura emprendedora no es solo una tarea de instituciones de gobierno, va más allá donde también las Instituciones de Educación Superior son responsables de implantar la formación de emprendimiento que, como formadores de competencias y contestando a las demandas existente en el egresado profesionista y el mercado, es recomendable el diseño de proyectos enfocados a la innovación, investigación y desarrollo, fomentando la creatividad de los estudiantes.

Hablando en este sentido, todo egresado que se inclina por el estudio de posgrado, es considerado un emprendedor potencial, debido a la búsqueda en ampliar sus conocimientos con el fin de la superación personal y profesional, es de ahí donde viene el emprendimiento ya que optan por la formación continua en su ramo de especialidad junto con el deseo de independencia con la adopción de levantar sus propios negocios.

Una forma que contribuye a continuar y avivar esta orientación en los alumnos de posgrado, es la formación primordial de los profesores, quienes ayudan a desarrollar las actitudes, aptitudes y conocimientos emprendedores que, en resumen, permitirán al estudiante «convertir las ideas en acción». La educación en emprendimiento debería centrarse de igual forma en los “*intraprendedores*”, pues otro porcentaje de los estudiantes aplicarán sus aptitudes emprendedoras en empresas o en instituciones públicas que en su conjunto se genera una economía activa con la participación ciudadana.

4.3 Objetivo general

Determinar el nivel de capacidad emprendedora de los estudiantes de la maestría en Gestión de la Calidad adscrita a la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana en Coatzacoalcos, Ver.

4.4 Objetivos específicos

En el desarrollo de la presente investigación se decidió realizar un objetivo específico por cada dimensión de cuestionario utilizado en la recolección de datos, por ello se presentan a continuación:

- Determinar el nivel de capacidad emprendedora con respecto relacionarse socialmente,
- Determinar el nivel de la capacidad emprendedora con respecto a la realización personal.
- Determinar el nivel de la capacidad emprendedora con respecto a la creatividad.
- Determinar el nivel de la capacidad emprendedora con respecto a la planificación.

Lo anterior tiene como finalidad determinar si el estudiante tiene todos esos factores que se necesitan para que una persona sea considerada tener la capacidad de emprendedor.

4.5 Instrumento de recopilación

Para el desarrollo de la aplicación de cuestionario se utilizó el instrumento de recopilación *Capacidad emprendedora* elaborado por catedráticos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en Lima, Perú, el cual fue validado por los autores, realizaron el cálculo de confiabilidad mediante el alfa de Cronbach con un coeficiente de 0.923 (Hinojosa, Gómez, Ó. T, & C. C., 2009), resultado idóneo para analizar el instrumento, ya que el resultado cumple con el número mínimo aceptable que es 0.07 (Hernández, 2010). También analizaron las dimensiones consideradas en el instrumento mediante un análisis factorial con soporte en el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) v.15.0., así mismo fue aplicado en la tesis *Capacidad emprendedora de los alumnos de las licenciaturas del*

Área Económico-Administrativas de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana campus Coatzacoalcos.

El instrumento de recopilación se integra por 26 ítems que son respondidos con una escala de Likert con valores que van del 1 al 6. Se encuentra dividido en cuatro dimensiones principales que determinan la capacidad emprendedora del objeto de estudio (Hinojosa , Gómez, & Contreras, 2009):

- *Capacidad de relacionarse socialmente:* Referida a la aptitud de generar estados de ánimo positivos en las personas de su entorno que se traduzcan en compromisos de apoyo para el desarrollo de sus proyectos o negocio. La persona capaz de establecer vínculos con personas e instituciones que aporten a su progreso. Se manifiesta a través de técnicas de comunicación efectiva. Comprende: La persuasión y elaboración de redes de apoyo y la autoconfianza.
- *Capacidad de realización personal:* Está referida al impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer, al esfuerzo por alcanzar el triunfo, metas y ser útiles a otros. Comprende: La búsqueda de oportunidades, la persistencia, la demanda por calidad y eficiencia y la toma de riesgos.
- *Capacidad creativa:* Referida a la habilidad para sugerir soluciones y planteamientos creativos para obtener el éxito empresarial.
- *Capacidad de planificación:* Referida a pensar antes de actuar, identificando metas concretas o resultados que se desean alcanzar y diseñar planes consistentes para desempeñarse de manera que se aprovechen las oportunidades y anular o disminuir las amenazas del entorno. Comprende: El establecimiento de metas, la búsqueda de información y la planificación sistemática y el control

Los ítems de cada dimensión pueden visualizarse en la tabla. 1:

Tabla 5. Ítems por dimensión del instrumento “Habilidades emprendedoras”

Dimensión	D1	D2	D3	D4
Ítem	1, 2, 5, 18, 20, 17, 13, 19, 7, 10, 16 y 11	15, 21, 4, 14, 23	26, 25, 24, 22	6, 3, 12, 9, 8

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El puntaje ideal para cada dimensión se muestra en la tabla 2, indica la relación directa entre el puntaje, la capacidad emprendedora total y la que mide cada dimensión. Dicho puntaje se obtiene de la multiplicación del número de preguntas por la opción más alta que puede elegir el encuestado, que es el número cinco en la escala de Likert.

Tabla 6. Puntaje ideal según las dimensiones del instrumento Capacidad

Dimensión	Puntaje ideal
D1. Capacidad de relacionarse socialmente	72
D2. Capacidad de realización personal	30
D3. Capacidad creativa	24
D4. Capacidad de planificación	30
Capacidad emprendedora	156

Fuente: Elaboración propia, 2017

De acuerdo con los autores, quien obtenga entre 70% y 80% del puntaje ideal al contestar el cuestionario, cuenta con una alta capacidad emprendedora y mientras más se acerque a los 156 puntos (100%), más alta es su capacidad de emprendimiento. De esta manera se miden cada una de las cuatro dimensiones.

IV. Resultados

Enseguida se muestran los resultados de esta investigación obtenidos después de la recolección de datos mediante el cuestionario Capacidad Emprendedora aplicado a estudiantes de la Maestría en Gestión de la Calidad adscrita a la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana campus Coatzacoalcos. Para asegurar la

confiabilidad de los resultados se realizó la comprobación mediante cálculo del coeficiente de alfa de cronbach con el programa estadístico Dyane Versión 3:

Tabla 7. Resultados del coeficiente de alfa de cronbach general

Coeficiente de alfa de cronbach	
General	0,9407

Fuente: Elaboración propia, 2017.

La tabla 3 muestra el resultado general del coeficiente de alfa de cronbach, de acuerdo a dicho resultado es aceptable y considerado un muy nivel. Esto permite tener confianza en los resultados de la presente indagación. Como se ha dicho anteriormente esta investigación determina el nivel de capacidad emprendedora, es decir que para que exista esa capacidad el individuo debe poseer capacidad de planeación, creatividad, realización y relacionarse socialmente. Las dimensiones del cuestionario de recopilación miden cada una de las capacidades.

Tabla 8. Valor esperado y real sobre la capacidad emprendedora

Dimensión	Ítems	Valor esperado	Valor real	%
D1	12	1,080	838	78
D2	5	450	372	83
D3	4	360	289	80
D4	5	450	350	78
Total	26	2,340	1,849	79

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En la tabla 4 se muestra los resultados por dimensiones, analizando la misma se tiene el número de dimensiones, cuantos ítems pertenecen a cada dimensión, y el valor esperado que representa el más alto puntaje posible en esta investigación, por otro lado el valor real es el resultado de que se obtuvo después de la aplicación del instrumento. Los resultados para las D1-D4 son 78%, 83%, 80% y 78% respectivamente, y en general los estudiantes de

posgrado que se les aplicó el instrumento de recopilación tienen un nivel de capacidad emprendedora de 79%, porcentaje aceptable para decir que si existe esa capacidad, tal como se explicó en el modelo de capacidad emprendedora en el marco teórico de esta investigación.

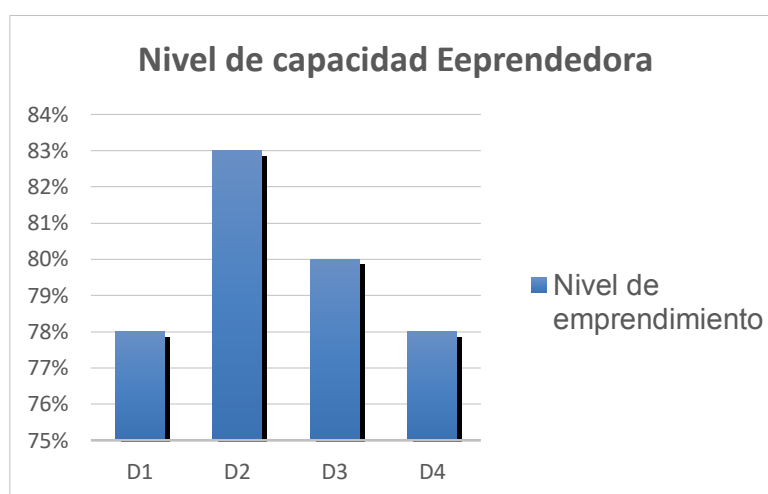
Tabla 9. Estadísticas básicas

<i>Dimensión</i>	<i>Media</i>	<i>Moda</i>	<i>Mediana</i>	<i>Escala de evaluación</i>
D1	4.65	5	5	Casi siempre
D2	4.96	5	5	Casi siempre
D3	4.82	5	5	Casi siempre
D4	4.67	5	5	Casi siempre
Total	4.78	5	5	Casi siempre

Fuente: Elaboración propia, 2017

Es conveniente dar un resultado según la escala de medición del instrumento que se aplicó a los estudiantes de posgrado de la FCA de la UV, por ello en la tabla 5 se muestra el resultado de estadísticas básicas, se hace mención que las respuestas del cuestionario van de 1 a 6, donde 1 es nunca y 6 es siempre. La media, moda y mediana se dirigen a 5 que según la escala de evaluación del instrumento representa un casi siempre, es decir que los estudiantes tienen esa capacidad emprendedora ya que los resultados son altos y aceptables.

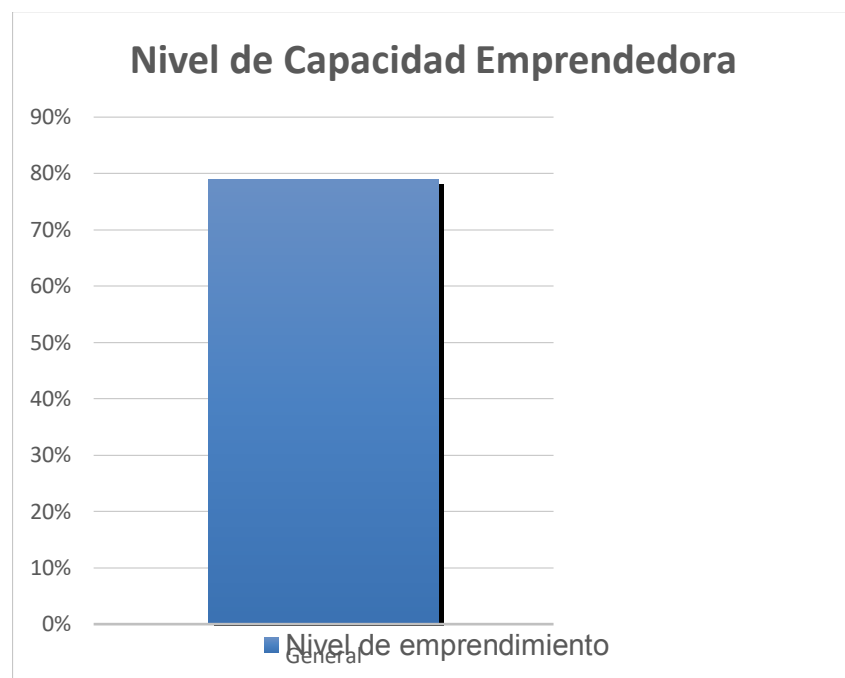
Figura 4. Capacidad emprendedora por dimensiones



Fuente: Elaboración propia, 2017.

En general, esta investigación se desarrolló con base en dimensiones que determinan la capacidad emprendedora del estudiante, la figura número 6 representa el resultado de cada una de las dimensiones, esas dimensiones representan el resultado de los objetivos específicos. La D1 representa un 78% de nivel de capacidad para desarrollarse socialmente, la D2 un 83% de capacidad de realización personal, la D3 un 80% de capacidad creativa y finalmente la D4 un 78% capacidad para planear. Cada uno de los porcentajes es aceptable para decir que los estudiantes poseen un nivel de capacidad que es considerada emprendedora según el modelo de capacidad de emprendimiento descrito en el marco teórico de esta investigación.

Figura 5. Resultado general de capacidad emprendedora



Fuente: Elaboración propia, 2017.

En la figura 5 se tiene el resultado del objetivo general de esta indagación, el nivel de capacidad emprendedora de los estudiantes de la Maestría en Gestión de la Calidad adscrita a la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana es 78%, este porcentaje es considerado dentro de los parámetros para afirmar que estos estudiantes tiene la capacidad de poder emprender.

Finalmente esta investigación busco determinar ese nivel de capacidad emprendedora, pero en el desarrollo de la misma surge ideas recomendables para un estudio más a fondo, y apoyar esa capacidad para la creación de nuevos negocios de cualquier índole en la república mexicana y el mundo.

4.3 Análisis crítico

En el desarrollo de la presente investigación se realizaron distintas actividades relacionadas con la medición de la capacidad emprendedora de estudiantes de la Maestría en Gestión de la Calidad adscrita a la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana.

Después de seguir el método descriptivo con enfoque cuantitativo y de haber aplicado la encuesta, se tiene resultados generales tales como que el 53% de los encuestados son hombre y el 47% son mujeres. Las edades van de 21 años hasta 32 años, es decir son estudiantes jóvenes. Cabe mencionar que los estudiantes creen que la educación que reciben es buena con 67% y el 20% creen que es excelente; esos niveles son muy buenos.

Sin embargo solo 1 estudiante afirma que tiene una empresa y se considera emprendedor, su edad es 40 años y es femenina. Refiriéndonos un poco a esta persona que dice es emprendedor, dice que “No es fácil emprender, sin embargo con esfuerzo y dedicación se logran sueños, hoy estoy donde quise estar siempre”.

Los resultados generales sobre la capacidad de emprender en los estudiantes son: capacidad para relacionarse socialmente 78%, capacidad de realización personal 83%, capacidad creativa 80% y capacidad de planificación 78%. Por lo anterior valdría la pena realizar un comparativo para determinar si estas dimensiones se relacionan:

Tabla 6. Matriz de coeficiente de correlación simple

Dimensiones	D1	D2	D3	D4
D1	100%	70.84	39.83%	42.87%
D2	70.84	100%	51.77%	60.15%
D3	39.83%	51.77%	100%	61.24%
D4	42.87%	60.15%	61.24%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

La figura 6 representa la correlación entre las dimensiones y las principales relaciones se dan entre la D1 y D2 con 70.84, por otro lado D3 y D4 con 61.24%. Todas las relaciones son aceptadas. Cabe destacar que todas dimensiones que integran la variable capacidad emprendimiento se relacionan, es evidente que los estudiantes que respondieron el cuestionario de esta investigación, están consciente de lo que implica ser emprendedor. Por ello la Universidad Veracruzana debería de impulsar el talento, no solo con conferencias de emprendimiento sino la realización de simuladores de negocios y sobretodo incubar la idea de negocio.

Este estudio determinó si los estudiantes tienen esa capacidad emprendedora y después de hacer el análisis, se determinó que si existe la capacidad en estudiantes de la Maestría en Gestión de la Calidad. Este estudio es el inicio de otros que posteriormente se están desarrollando con el fin de fomentar el apoyo al posgrado y a la creación de nuevos negocios innovadores que puedan transformar el mundo.

V. Conclusiones

El diagnóstico de esta investigación se refiere que los estudiantes del posgrado de la Maestría en Gestión de la Calidad poseen la capacidad emprendedora, El resultado da pauta a la creación de un posgrado en emprendimiento o la incursión de experiencia educativas relacionadas con el tema o en su caso apoyo a la innovación y la creación de nuevas ideas que surjan del posgrado.

Lo anterior se presenta como resultado de la aplicación del instrumento de recopilación de Capacidad emprendedora a estudiantes de la Maestría en Gestión de la Calidad, en el cual se encontró que los estudiantes si poseen esa capacidad de poder emprender. Por ello se realizan las siguientes recomendaciones:

- En relación a la *capacidad para relacionarse socialmente*, los estudiantes deberían tomar un curso de *cómo ser ante la sociedad*. El desarrollo de nuevas técnicas que

permitan relacionarse plenamente y al finalizar el posgrado pueda desarrollarse plenamente en sus negocio o empleo.

- Con respecto a la *realización personal*, la coordinación debe de invitar a los estudiantes a hacer investigación, viaje de estudios, diplomados, cursos y practicas profesionalizando con el sector productivo que permita enriquecer su visión.
- *La creatividad*, es conveniente el uso de herramientas innovadoras que permitan al estudiante desarrollar habilidades creativas y su desarrollo.
- Con respecto a la *capacidad de planeación*, se debe de realizar simulacros de negocio propio, por ejemplo: Los estudiantes de la Maestría en Gestión de la Calidad pueden desarrollar su propio negocio, ser consultor, auditor o gestor de manera que se cree su propio negocio y no por lo contrario que vaya a una empresa a ser empleado.

Finalmente, se reconocen las actividades que realiza la Coordinación de posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana Campus Coatzacoalcos para desarrollar la capacidad emprendedora, como son: apoyo emprende UV, donde la Universidad ayuda y orienta a los estudiantes a la creación de un nuevo negocio, la incursión de profesores externos con mucha experiencia en el ámbito laboral. El estudiar un posgrado es considerado emprendedor ya que el individuo quiere especializar e innovar por ello se realizó esta investigación para determinar ese nivel de capacidad emprendedora, ahora es tiempo de buscar estrategias que la UV proporcione para que los estudiantes puedan lograr esa idea de negocio o ganas de superarse.

VI. Bibliografía

Aguilar, E. (09 de Marzo de 2016). México, segundo lugar en factibilidad de emprendedurismo. *El Financiero*. Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/mexico-segundo-lugar-en-factibilidad-de-emprendedurismo.html>

- Bueno, E. (2003). *Emprender en la sociedad del conocimiento: el capital del emprendizaje como dinamizador del capital intelectual. Creación de empresa: Los mejores textos*, pp. 61-80.
- Comisión Europea. (2009). *El espíritu emprendedor en la educación y formación de profesionales. Revista de emprendimiento en Europa*.
- Dolores, S. (2014). *Tesis: Capacidad emprendedora en estudiantes de Administración del Instituto Tecnológico de Minatitlán*. Coatzacoalcos, Veracruz, México.: Universidad Veracruzana.
- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México, DF.: McGraw Hill.
- Hinojosa, D., Gómez, Ó. T, & C. C. (Julio de 2009). *Confiabilidad de instrumento. Coeficiente de alfa de Crombach*. Obtenido de Obtenido de Universidad Nacional Mayor de San Marcos: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81620150005>
- Marin, S. (2014). *Tesis: Capacidad Emprendedora en estudiantes de la Facultad de Contaduría y Administración*. Coatzacoalcos, Veracruz, México.: Universidad Veracruzana.
- Mavila, D., Tinoco, O., & Campos, C. (2009). *Factores influyentes en la capacidad. Redalyc*, 33.
- Osorio, F., & Pereira, F. (2011). *Towards a model of education for entrepreneurship from the standpoint of cognitive social theory. Cuadro administración Colombiana*, 13-33.
- Rodríguez, S., & Prieto, F. (2009). *La sensibilidad al emprendimiento en estudiantes universitarios. Estudio comparativo Colombia-Francia. Scielo*.
- Romero, M. P. (04 de Marzo de 2016). *Emprendedurismo: ¿Oportunidad real de desarrollo? El Universal*.

Sánchez, J. T. (08 de Septiembre de 2016). EMPRENDEDORES, EN RIESGO DE RECIBIR MENOS APOYOS DEL GOBIERNO EN 2017. *CNN Expansión* .

Schumpeter. (1950). *Capitalism, Socialism and democracy* (3rd ed.). NewYork: Harper y Brothers.

Timmons , J., & Spinelli, S. (2007). *New venture creation: entrepreneurship for the 21st century*. 7. ed. *Nueva York: McGraw-Hill*.

Universidad Veracruzana . (2017). *Universidad Veracruzana: Vinculación*. Obtenido de Universidad Veracruzana: Vinculación: <https://www.uv.mx/vinculacion/emprende-uv/>

Zwilling , M. (2016). *Entrepreneur* . Obtenido de Entrepreneur : <https://www.entrepreneur.com/article/265756>

CAPÍTULO 13. “NI UN MINUTO TARDE”. INNOVACIÓN Y CREACIÓN DE UN SISTEMA DE TRANSPORTE UNIVERSITARIO

Jesús Manuel Carrillo Ramírez, Alejandra Trillo García, Blanca Estela Arroyo Ramírez

Resumen



Se planteó este proyecto, debido a las diversas situaciones que se han presentado actualmente en la Universidad de Guanajuato, Campus Celaya-Salvatierra; enfocándonos en los estudiantes y los múltiples casos que deben enfrentar, para asistir diariamente a sus clases, como son, la inseguridad que se vive en el Municipio, la poca capacidad y calidad de servicio en el transporte público.

El objetivo de la presente investigación es identificar la situación actual del servicio de transporte público local en Celaya, Guanajuato, México; para ello, se utilizaron elementos con la tendencia hacia el planteamiento de un modelo de negocios, tales como, el diseño de nombre de negocio, logotipo, estudio de mercado y rentabilidad. La investigación se realizó, a través del enfoque cuantitativo y cualitativo; en este documento, se presenta la problemática del sistema de transporte público, el modelo de negocio, la población y la muestra. Se diseñó y se aplicó un cuestionario a 350 estudiantes. Se presenta el resultado y análisis de este estudio, para determinar si la propuesta de crear e innovar en un sistema de transporte para los estudiantes universitarios puede ser factible, arrojando como resultado su viabilidad.

Palabras clave: Calidad, sistema de transporte, innovación, modelo de negocios.

Introducción

Celaya, es un municipio con una población de 494 304 habitantes (INEGI, 2015) y más del 80% utiliza diariamente algún tipo de transporte, ya sea el transporte público, taxi, la tendencia UBER o simplemente tiene un vehículo propio, asimismo, el servicio de transporte es una necesidad indispensable.

Celaya, ocupa el cuarto lugar en robo a nivel nacional (López, 2016), por lo que se presume, de ahí, que los taxis actualmente no se consideran seguros en su totalidad. El sistema de transporte UBER, se considera una tendencia entre los jóvenes, sin embargo, puede ser una desventaja para los estudiantes por su costo, además se requiere internet y por lo regular tardan de 15-20 minutos para llegar por sus clientes. En lo que respecta, al servicio de transporte público, se considera deficiente, con pocas rutas y su tiempo de llegada a cada destino es muy tardado.

Por iniciativa, en la materia de Taller de Proyectos Emprendedores, se consideró la posibilidad de emprender un negocio, esto debido, a las diversas situaciones que se han presentado actualmente, en la Universidad de Guanajuato, Campus Celaya-Salvatierra enfocándonos en los estudiantes y los múltiples casos que deben enfrentar para asistir diariamente a sus clases como lo son la inseguridad que se vive en el Municipio, la poca capacidad y calidad de servicio en el transporte público que provoca tiempo perdido para los estudiantes. Por ello se levantó, la Encuesta sobre la percepción de Transporte Público a estudiantes de la Universidad de Guanajuato, del campus Celaya-Salvatierra en los meses de enero-junio de 2017.

Durante la ejecución del proyecto, se trabajaron y desarrollaron tres apartados. En el primero, se describen los antecedentes y problemáticas sobre el transporte en Celaya, Gto., diseño de la encuesta, estudio de mercado, procesamiento y análisis de datos. El segundo, contiene el diseño operativo de negocio, desarrollo de la información, en cuanto al área de producción y organización, proyecciones financieras y de rentabilidad. Por último, el apartado tres contiene el avance y resultados de las actividades relacionadas con el procesamiento de la información generada. En este documento solamente se hará mención del primer apartado y parte del segundo, por ser un proyecto diseñado en varias etapas.

Objetivo

Identificar, la percepción que se tiene del servicio que ofrece el transporte público, en la ciudad de Celaya, Guanajuato, con relación a eficiencia, calidad, rapidez, seguridad e innovaciones.

Método

El método que se utilizó, para la presente investigación, fue una revisión documental y de mercado, con fuentes bibliográficas sobre mercadotecnia, negocios, tecnología, innovación y estadística. El estudio es cualitativo y cuantitativo.

El diseño metodológico, se centró en la revisión del instrumento basado en un cuestionario; identificando los aspectos sobre medios de transporte, veces en que se utiliza durante la semana, rutas que utiliza, costo, horarios de demanda, tiempo de espera, servicio (tal como higiene, comodidad, etc.), capacitación del conductor, medio de contacto, forma de pago, otros servicios, medio de publicidad; se consultó bibliografía especializada para definir conceptos relacionados con la temática; asimismo, se determinaron las variables e indicadores que se espera obtener con la información que se capte a partir del instrumento diseñado. El trabajo de revisión del cuestionario se enfocó a las preguntas relacionadas con la percepción del servicio de transporte público.

Se conformó, un grupo de trabajo con estudiantes de la Universidad de Guanajuato campus Celaya-Salvatierra de la materia de Taller de Proyectos Emprendedores, cuya tarea fue, determinar el diseño y desarrollo de la encuesta, precisar las definiciones básicas, respecto a los objetivos de las secciones temáticas, la relación entre las variables de cada tema.

Justificación de la investigación

Proceso creativo

Todo comenzó, con una lluvia de ideas para la materia de Taller de Proyectos Emprendedores, pensamos en establecer un bar con diferentes áreas de entretenimiento, otra idea fueron moldes para hacer figuras con una sustancia especial, inclusive hacer uso de energía eólica etc., sin embargo, al final nos dimos cuenta que existe una gran necesidad en la Universidad de Guanajuato, lo vivimos y lo sufrimos a diario, el cual es el transporte público, actualmente, en las horas “pico” muchos estudiantes se quedan esperando el camión y este,

no cuenta, con la capacidad para dar el servicio a todos, por lo tanto, no se detiene y se sigue de paso, esto afecta al estudiante; necesita un transporte que le permita llegar a tiempo a la Universidad, para evitar llegar tarde o perder por completo la clase, consideramos que, es una situación que afecta a un gran porcentaje de estudiantes, decidimos entonces, que emprender un servicio especial para ellos, puede ser una alternativa de transporte y de negocio para nosotros; además de atacar, otros factores como los asaltos, que cada vez, afectan a más estudiantes.

La temática de la encuesta permitirá relacionar variables, obteniendo datos cuantitativos sobre las necesidades de servicio de transporte en los siguientes temas:

1. *Percepción*: Conocer la percepción, que tienen los usuarios, sobre el servicio de transporte en el lugar donde viven. Detectar, la percepción de los estudiantes universitarios en Celaya, Guanajuato hacia los prestadores de servicios. Estimar, el nivel de calidad, eficiencia, costo y rapidez percibido en los estudiantes. Identificar el tipo de actividades “inhibidas” de los estudiantes por miedo a ser víctima de conductas delictivas.

2. *Percepción del desempeño del servicio de transporte público*: Conocer, la percepción que tienen los estudiantes universitarios, sobre el trabajo desempeñado por parte de las distintas empresas que ofrecen el servicio.

Contexto

Justificación de la Empresa (problemática)

El transporte público debe dar servicio a 3,899 alumnos (Correo, 2016) que actualmente estudian en la Universidad de Guanajuato, aunado a lo anterior y según la encuesta intercensal 2015 de INEGI más del 80% utiliza el transporte público, es decir, que representa el 0.8% de la población del municipio de Celaya; también, se considera que el servicio del sistema de transporte público es deficiente, que no tiene la capacidad y tiempos necesarios para dar el servicio que demandan los estudiantes en el lugar, igualmente, el servicio se ofrece también a otros usuarios; otro factor a considerar para los estudiantes de la Universidad de

Guanajuato del campus Celaya-Salvatierra, es que solamente son 3 rutas (campus-pinos, jacarandas y monte blanco) por lo que, en ocasiones tienen que pagar taxi, llegar tarde o en definitiva faltar a una clase.

Análisis de la Industria del transporte en Celaya

Celaya, es un municipio con una población de 494 304 habitantes (INEGI, 2015) y más del 80% utiliza diariamente algún tipo de transporte, ya sea el transporte público, taxi, la tendencia UBER o simplemente tiene un vehículo propio, además, el servicio de transporte es una necesidad indispensable. Es necesario denotar, para nuestro caso de estudio que en este municipio la población en edad para cursar la Educación Superior (18-23 años) es de 53, 842 (INEGI, 2015), y hace uso del transporte.

Celaya, ocupa el cuarto lugar en robo a nivel nacional (AM, 2017), por lo que se presume, de ahí que los taxis actualmente no se consideran seguros en su totalidad, de acuerdo con los reportes citados en los periódicos (Bajío, 2017), los usuarios han sufrido robos, además, el costo puede ser elevado para los estudiantes. Con la entrada del sistema de transporte UBER a Celaya, Gto., se considera una tendencia entre los jóvenes, sin embargo, puede ser considerado también como desventaja para los estudiantes su costo, además, para solicitarlo se requiere internet y por lo regular tardan de 15 a 20 minutos para llegar por sus clientes, esto, para los estudiantes es pérdida de tiempo y, aun así, se llega tarde a sus clases.

Los estudiantes que cuentan con automóvil propio pudieran tener un gasto elevado en gasolina, y con la situación de seguridad que presenta Celaya actualmente, con relación al robo de vehículos es muy elevada, tan sólo en el año 2016 aumento un 60% (Universal, 2016). Las situaciones que presenta el sistema de transporte público, es que se tienen precios elevados, las rutas que manejan, son distancias muy largas y como consecuencia, los usuarios tardan demasiado en llegar a sus destinos, sus horarios son limitados y no tiene la capacidad para llevar y trasladar a los usuarios en horas pico, dejando de esta manera

personas en su camino. Los choferes, conducen con imprudencia, las unidades no son del todo limpias y si se busca comodidad no es el transporte más adecuado.

Mercado

El mercado potencial son los estudiantes universitarios del Campus Celaya-Salvatierra, el objetivo es brindarles un servicio de transporte especial de calidad, eficiencia, rapidez y seguridad.

Tipo de Empresa

Servicio: Este tipo de empresas realizan la prestación de alguna actividad intangible.

Pequeña empresa: Poseen entre 11 y 49 trabajadores, tienen como objetivo ser rentables e independientes, no poseen una elevada especialización en el trabajo, su actividad no es intensiva en capital y sus recursos financieros son limitados.

Descripción de la Empresa

Ofrecer un servicio de transporte a los estudiantes de las Universidades, para que los alumnos puedan llegar a tiempo a sus clases, además, el servicio podrá ser contratado para el traslado de los estudiantes a eventos universitarios y a lugares cercanos a sus domicilios. El servicio se pagará al momento de que el estudiante elija tomar el transporte.

El servicio, se otorgará en camionetas URVAN con capacidad para 15 pasajeros, con motor de 4 cilindros, lo que facilitará el ahorro de gasolina, la camioneta contará con aire acondicionado, cómodos asientos y seguridad para los pasajeros.

Misión

Cubrir las necesidades diarias de los estudiantes, con un sistema de transporte público, que ofrezca una experiencia de servicio efectiva, y permita al cliente realizar sus actividades de manera satisfactoria, alcanzando rentabilidad en el mercado de transporte.

Visión

Ser la empresa líder, en transporte para los estudiantes universitarios en Celaya, Guanajuato, además, ofrecer el servicio a un 50% de las universidades en la ciudad, en un tiempo establecido de 5 años.

Objetivo General

Ser la empresa líder en servicio de transporte de estudiantes universitarios, en 5 años, a través de un servicio efectivo a nuestros clientes, alcanzando la rentabilidad.

Objetivos Específicos

1. Lograr una renta del servicio a un 10% (390 estudiantes) de los alumnos de la universidad de Guanajuato campus Celaya-Salvatierra en 6 meses.
2. Expandir el mercado a 5 universidades de Celaya adquiriendo más camionetas y convenios con estas en un periodo de 3 años.
3. Ofrecer el servicio al 50% de las Universidades en Celaya en un periodo de 5 años.

Ventajas Competitivas

- Choferes capacitados
- Unidades en buen estado
- Limpieza
- Confort/Comodidad
- Confianza

Distingos

- Forma y tiempo
- Seguridad
- Calidad
- Papeles en regla

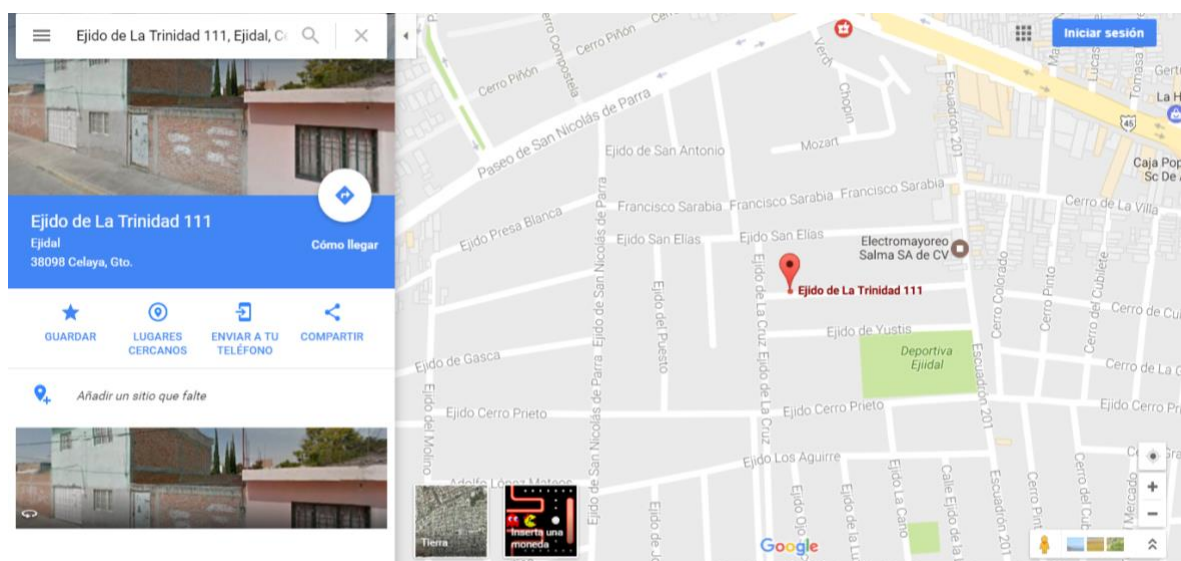
- Responsabilidad

Valores

1. *Calidad:* Ser eficientes y eficaces en la pasión y acceso a los servicios que estamos ofreciendo, aplicando el proceso de transporte con los más altos estándares.
2. *Compromiso:* Actuar con lealtad protegiendo los intereses de nuestra empresa para contribuir al logro de nuestros objetivos.
3. *Perseverancia:* Estamos dispuestos a enfrentar todos los problemas y adversidades y poder satisfacer las necesidades del mercado, para que nuestro negocio sea rentable.
4. *Trabajo en equipo:* Integración y participación para fomentar un excelente ambiente laboral y entregar un servicio de calidad a los estudiantes.
5. *Comunicación:* Nos orientamos a generar un vínculo de confianza tanto con los estudiantes y los miembros de la empresa para que sea fluida y sincera.

Ubicación

Ejido de la Trinidad, Colonia Ejidal. Celaya, Guanajuato



Apoyos

INADEM (Instituto Nacional del Emprendedor)

Es un organismo público creado para fomentar y apoyar a los emprendedores y micros, pequeñas y medianas empresas.

*Universidad del Emprendedor

Plataforma educativa empresarial gratuita, creada por el Instituto Nacional del Emprendedor, en donde estos mismos pueden acceder a cursos y herramientas en línea para fortalecer sus conocimientos, habilidades para materializar la idea o hacer crecer el negocio.

Logo y nombre de la empresa



Slogan

"NI un minuto tarde"

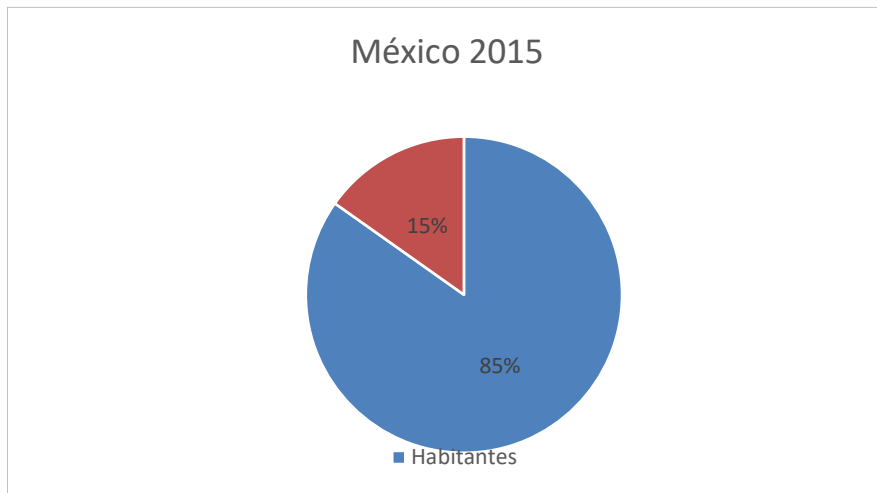
Figura Paternalista



Estudio de mercado

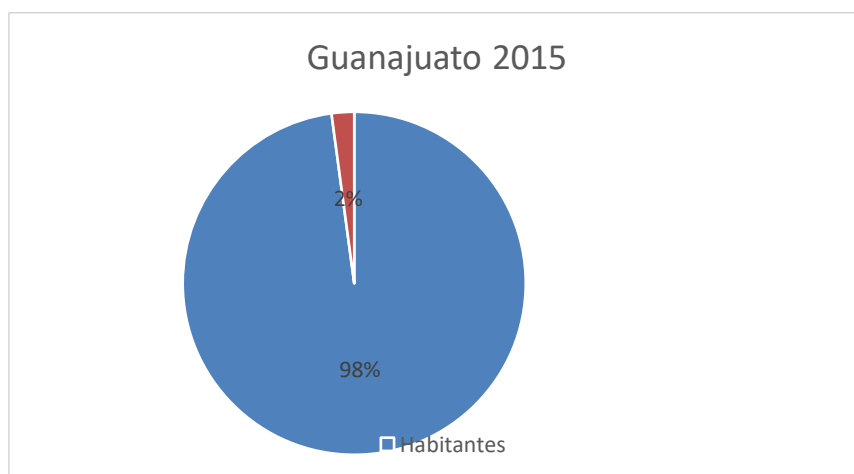
Según la encuesta intercensal 2015, realizada por el INEGI, se contaron 119 millones 530 mil 753 habitantes en México (85% de la población) de los cuales 3.5 millones son jóvenes (15% de la población) entre los 18-24 años estudiando el nivel superior. *Ver Gráfica 1.*

Gráfica 1. Censo INEGI 2015, elaboración propia.



Según datos del INEGI, (2015). Guanajuato ocupa el sexto lugar a nivel nacional por su número de habitantes, que es 5 millones 853 mil 677 (representan el 98% de la población) de los cuales 126 mil 939 son jóvenes (representan el 2%) de entre 18 y 24 años cursando el nivel superior. *Ver Gráfica 2.*

Gráfica 2. Censo INEGI 2015, elaboración propia



Según la encuesta intercensal del 2015 realizada por el INEGI el municipio de Celaya cuenta con 494 mil 304 habitantes (representan el 89% de la población) de los cuales 53 mil 842 son jóvenes (representan el 10%) estudiando el nivel superior de los cuales 3,899 son estudiantes de la Universidad Campus Celaya-Salvatierra (que representan el 2% de la población). Ver gráfica 3.

Gráfica 3. Censo INEGI 2015, elaboración propia

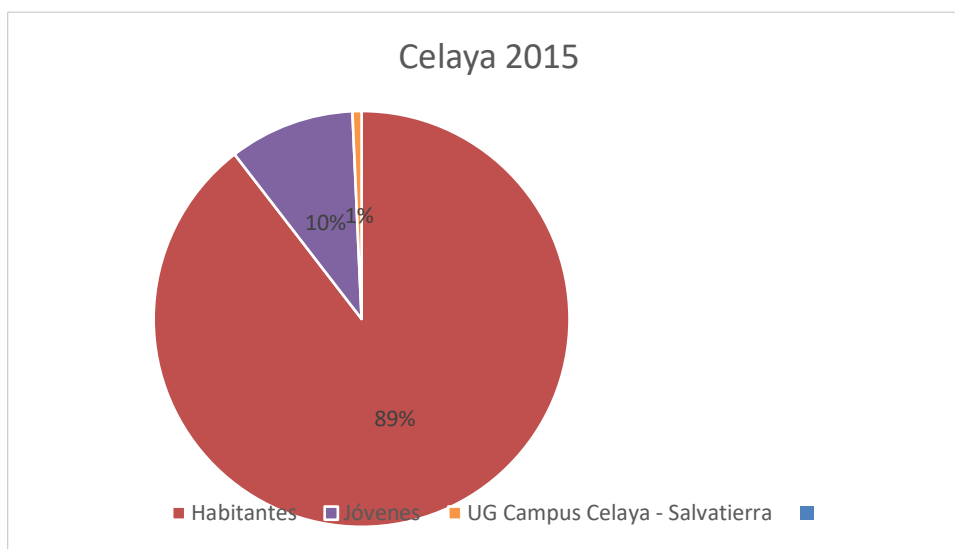


Tabla 10. Población joven estudiando en el nivel superior. Elaboración propia

Jóvenes	México	Guanajuato	Celaya	UG Celaya
Estudiantes nivel superior	3.5 millones	126, 939	53, 842	3,899

Diseño estadístico

El diseño estadístico de la encuesta partió, de la determinación de la población objetivo y la cobertura (SEG, 2016) . Para cumplir con este cometido, se determinó como población objetivo a los estudiantes de la Universidad de Guanajuato, campus Celaya-Salvatierra. Esta característica permitirá, generar información con precisión y confianza medibles.

Diseño muestral

El diseño muestral de la encuesta se caracteriza por ser probabilístico, por lo cual sus resultados se generalizan a toda la población; y a su vez es polietápico¹⁶, estratificado y por conglomerados, donde la unidad última de selección fue una persona que al momento de la entrevista tenga 18 años cumplidos o más.

Tamaño de la muestra. Con la finalidad de brindar información confiable, se tomó como base, la proporción de estudiantes universitarios de la Universidad de Guanajuato, campus Celaya-Salvatierra. Se calculó un tamaño de muestra local. De esta forma, se tuvo en promedio, 350 estudiantes entrevistados.

Consumo aparente

El número de clientes potenciales es del 98% de los estudiantes de la universidad de Guanajuato campus Celaya-Salvatierra. Que representa 382 personas (estudiantes) que utilizarían este transporte en un promedio de 10 o más veces a la semana.

Estudio de la competencia

Tabla 11. Ventajas de los principales competidores en el sistema de transporte. Elaboración propia

COMPETIDOR	UBICACIÓN	VENTAJA PRINCIPAL
TAXIPLUS	Real del catorce #332, Valle del Real, c.p 38020	Tienen mucho tiempo en el mercado y todos conocen su servicio y manera de como contactarlos
TAXICEL	Aquiles Serdan #124-A, resurrección, 38079	
TAXI CONFORT	Clavel 2, valle Hermoso, 38010	
UBER	***	Te brindan seguridad y es lo nuevo en el mercado de hoy en día
Verdes de Guanajuato	Hacienda Dongu, Manzana 008, #249	Son económicos y recorren la mayor parte de la ciudad
Ómnibus Urbanos y suburbanos de Celaya	Cerro de Juan Martin #105, Jacarandas, 38090	
Urbanos y Sub urbanos del Bajío S.A de C. V.	Arboledas de San Rafael	

¹⁶ Es una **muestra -generalmente representativa-** diseñada para obtener datos y generalizarlos a una cierta población, que para recabar datos requiere de distintas etapas o procedimientos.

NOTA: El documento completo de esta investigación detalla la cuestión de la promoción, canales de distribución, ficha técnica y descripción del tipo de camionetas a utilizar, el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y la encuesta realizada para el estudio de mercado. Para efectos de este documento solamente se realiza una descripción breve y parte de los resultados encontrados en dicho estudio.

Producción

En esta área, se describen procesos de producción, operación, costos y presupuestos para identificar la factibilidad de la empresa, las especificaciones y capacidad instalada. Se establece, el procedimiento del servicio, representado por un diagrama de flujo, características de la tecnología implementada en los vehículos, equipos, refiriendo cada una de las actividades a realizar por la empresa y los usuarios, las rutas, materiales (tales como extintores, señalamientos, botiquín de primeros auxilios, gato, llanta de refacción, materiales de limpieza, entre otros), control y manejo de inventarios, programas de producción, diseño de instalaciones que permitan la planificación de las actividades y adecuada distribución de la planta, (lo antes mencionado se detalla y describe en el documento completo de esta investigación).

Funciones básicas o especializadas que se consideran en el área de producción

Proceso. Las decisiones de los procesos se refieren, al diseño del sistema de producción material. Las decisiones específicas, incluyen, elección de tecnología, distribución de las instalaciones, análisis del flujo del proceso, ubicación de las instalaciones, equilibrio de las líneas, control de procesos y análisis de transportes.

Capacidad. Las decisiones de la capacidad se refieren a determinar los niveles óptimos de producción de la organización, ni demasiado ni muy poco. Las decisiones específicas, incluyen pronósticos, planificación de instalaciones, planificación acumulada, programación, planificación de capacidad y análisis de corridas.

Inventarios. Las decisiones de inventarios, se refieren a la administración del nivel de materias primas, trabajo en proceso y productos terminados. Las decisiones específicas, incluyen qué ordenar, cuándo ordenar, cuánto ordenar y manejo de materiales.

Fuerza de trabajo. Las decisiones de la fuerza de trabajo se refieren a la administración de los empleados especializados, semiespecializados, oficinistas y administrativos. Las decisiones específicas, incluyen diseño de puestos, medición del trabajo, enriquecimiento de los trabajos, normas laborales.

Calidad. Las decisiones de la calidad pretenden garantizar la calidad de los productos y servicios producidos. Las decisiones específicas, incluyen control de calidad, muestras, pruebas, certificación de calidad y control de costos. Con frecuencia, las actividades de producción/operaciones representan la parte más grande del activo humano y el capital de una organización. En la mayor parte de las industrias, los costos básicos por fabricar un producto o servicio se contraen con las operaciones, así que producción/operaciones pueden tener un gran valor como arma competitiva para la estrategia global de una compañía. Las fuerzas y debilidades de las cinco funciones de producción pueden significar el éxito o el fracaso de una empresa, (Koontz, 2012).

Organización

En el contexto de la organización, se dispone y asigna el trabajo, lo relacionado con el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal y los requerimientos legales necesarios, descritos, de esta manera, en el documento completo.

Objetivo General

Contar con la estructura departamental adecuada, estableciendo perfiles de puesto adecuados para poder dar un servicio efectivo a los clientes, consiguiendo una administración de puestos adecuada, para alcanzar una rentabilidad, igualmente, contar con todos los requerimientos legales y de diseño, entre otros.

Objetivos a Corto Plazo

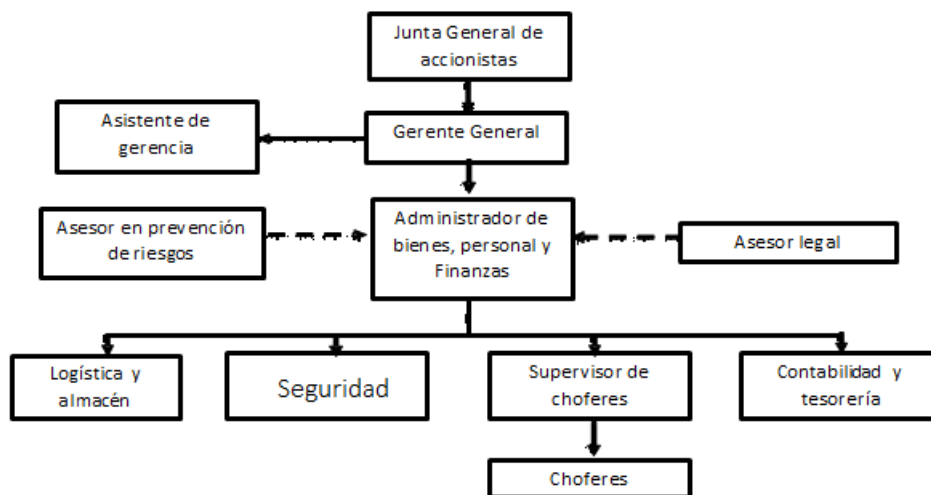
- Contar con el personal adecuado para el servicio de transporte BUS VIP, 6 choferes en un periodo de 6 meses.
- Cumplir al 100% todos los requisitos legales establecidos para la empresa en un periodo de 6 meses.

Objetivos a Mediano Plazo

- El personal deberá estar capacitado en todas las áreas en un periodo de un año.
- Contratar personal para el manejo de las nuevas unidades adquiridas en un periodo de un año.

Estructura Departamental

Figura 1. Estructura organizacional. Elaboración propia



Esta estructura, fue definida para contar con tramos de control cortos, con el objetivo de efectuar una adecuada supervisión, autoridad y responsabilidad de cada uno de los integrantes de la organización, del control de los trabajos de campo, posibilitar la retroalimentación y solucionar problemáticas o casos especiales.

En lo que se refiere a este apartado en los temas de comunicación, funciones específicas (perfil de puestos), medios de reclutamiento, manual operativo, normas y políticas,

técnicas de selección de personal, contratos, sistemas de desempeño del personal y marco legal, estos son detallados en el estudio.

Discusión de resultados

De la información colectiva obtenida se genera un FODA que permite establecer las diferentes estrategias y alternativas de acción para determinar las necesidades y áreas de oportunidad de negocio. Y poder ofrecer el servicio de transporte que requieren los estudiantes universitarios en Celaya.

Se consideró una muestra poblacional de 350 entrevistados de acuerdo a la fórmula aplicada con un margen de error del 95%.

Los resultados obtenidos a través de las encuestas (el cuestionario aplicado constó de diecinueve preguntas cerradas y una pregunta abierta) muestran que el servicio de transporte BUS VIP tiene grandes posibilidades de tener éxito en el mercado ya que el 98% de los estudiantes estarían dispuestos a utilizar el servicio, mostrando a través de sus comentarios grandes expectativas. La empresa de transporte podrá utilizar distintas formas de pago (efectivo, tarjeta de crédito o depósito) para acaparar más clientes, la ruta más demandada (que es pinos) será establecida como primordial, así mismo, la investigación arrojó que el horario de mayor demanda de los estudiantes es a las 7 de la mañana y 3 de la tarde, se realizó una proyección de presupuestos a 3 años a fin de identificar los escenarios de inversión, ganancias o pérdidas resultando utilidades para los tres años proyectados, en conclusión, el BUS VIP es un servicio factible.

Considerando el análisis de resultados arrojados por el estudio de mercado, tenemos entonces que en las encuestas el 70% de los estudiantes utilizan el transporte por semana un promedio de 12 o más veces, 27% 10 veces, 3% 7 veces.

Las rutas más frecuentes que utilizan los estudiantes de la Universidad de Guanajuato campus Celaya-Salvatierra suelen ser los Pinos 48%, Central 17%, Jacarandas 21% y Monteblanco 14%. Observando que dichos estudiantes serán el mercado meta inicial.

Respecto al gasto que el estudiante tiene en transporte a la semana en promedio fue de \$105.97 pesos, de acuerdo con la muestra poblacional.

De los tiempos de demora por parte del estudiante para tomar el camión resulto que entre 10 a 20 minutos el 47% de los usuarios espera el transporte, el 34% espera de 20 a 40 minutos, 11% más de 40 minutos de demora, 8% de 5 a 10 minutos.

Respecto al servicio que desean recibir los estudiantes dijeron 61% rapidez, 27% higiene, 10% comodidad, 2% costos bajos.

La mayor parte de los usuarios requieren seguridad y que estén bien capacitados los conductores.

Entre los medios para solicitar el transporte a los estudiantes se les hace más cómodo y accesible 67% whatsapp, 14% número celular, 11% establecimiento, 8% Facebook.

En la sociedad que actualmente vivimos en cuestión de seguridad se han incrementado los asaltos en transporte público por lo que los estudiantes aseguran que prefieren pagar más y no ponerse en riesgo, resaltando la mayoría de los encuestados que sí lo usarían por esta razón.

Con base en las expectativas de los estudiantes universitarios para usar el servicio que se ofrece, ellos comentaron los siguiente: "Un servicio de calidad a precio justo, mediante el cual dejes atrás el tener que esperar el camión por más de media hora y no te recoja porque viene lleno". "Más comodidad y no esperar tanto en la parada del autobús...es exacerbante cuando tarda casi una hora". "Es prometedor". "Es una buena idea". "Si es un proyecto viable". "Pues ojalá si se realice el proyecto ya que siempre es batallar con eso, sobre todo en la salida del campus en la noche, estamos un poco más expuestos además traemos nuestra lap que muchas veces o en la mayoría me atrevo a decir con mucho trabajo podemos adquirirlas. Gracias." "Rapidez y seguridad". "Se ve que brindará gran servicio más útil para la comunidad estudiantil".

Conclusiones y aportaciones

La innovación y creación en esta modalidad de transporte se ha vuelto necesaria ya que los competidores no han demostrado interés, atención y eficiencia para dar al usuario lo que requiere y realmente es una urgencia atender este mercado.

El aprovechamiento de las tecnologías digitales será un aliado importante para la mejora de los procesos en el sistema de transporte hacia los usuarios, puede definirse en los siguientes aspectos: el nivel de competencia y aceleración de sus ventas, el arrebató de clientes a adquirir el servicio, mejora en los servicios, contar con una página web y adoptar las tendencias del e-marketing para complementar sus operaciones de un sistema de transporte innovador, eficiente, de calidad y seguro.

El consumidor actual, está informado y conoce de tecnologías virtuales, del mismo modo la empresa BUS VIP debe y tiene la oportunidad de acaparar este mercado y estar preparada con estos medios para desempeñarlos, estar a la vanguardia y ofrecer la mejor experiencia en viaje y rapidez en servicio al usuario, a su vez BUS VIP podrá confirmar ventas e incrementar su cartera de clientes. Aprender a ser una empresa inteligente y aprovechar las herramientas digitales y redes sociales.

En síntesis, BUS VIP puede agregar valor a través de un servicio seguro, cómodo, de calidad y eficiente e incrementar su rendimiento económico, en función de los resultados obtenidos por el estudio de mercado, este sistema de transporte puede llegar a ser un parteaguas en la ciudad de Celaya, para los estudiantes universitarios como servicio y para la competencia en el mejoramiento del transporte.

Referencias

Alaminos Chica , A., & Castejón Costa, J. (2006). *Elaboración, Análisis e interpretación de Encuestas, Cuestionarios y Escalas de Opinión*. Marfil SA.

AM. (31 de mayo de 2017). AM. *Se mantiene Celaya en top ten de robos violentos*.

Recuperado el 03 de 06 de 2017, de

<https://www.am.com.mx/2017/05/31/celaya/local/se-mantiene-celaya-en-top-ten-de-robos-violentos-359129>

Bajío, E. S. (28 de mayo de 2017). El Sol del Bajío. *Disminuye robo de autos y a hogares*. Recuperado el 01 de junio de 2017, de <https://www.elsoldelbajio.com.mx/local/disminuye-robo-de-autos-y-a-hogares>.

Casas Anguita, J., Repullo Labradora, J., & Donado Camposb, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. *Investigación E*, 143-162.

Correo, E. (23 de 04 de 2016). El Correo. *Aumento de matrícula, logro del campus*. Recuperado el 20 de 03 de 2017, de <http://periodicocorreo.com.mx/aumento-de-matricula-logro-del-campus-ug/>

De Rus, G., Campos, J., & Nombela, G. (2003). *Economía del Transporte*. Barcelona: Antoni Bosh. Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=wC2YdObpLrIC&oi=fnd&pg=PR23&dq=transporte+y+tecnologia&ots=6JeKBGqsZ9&sig=et5cxE4-hOffKw6e-KH8QqFN-ss#v=onepage&q&f=false>

INEGI. (2015). *Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática*. Recuperado el 15 de 03 de 2017, de http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:IEhV_8seC0IJ:cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/Gto/Poblacion/default.aspx%3Ftema%3DME%26e%3D11&num=1&hl=es&gl=mx&strip=1&vwsr=0

Koontz, H. W. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (14a. ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado el 18 de 02 de 2017

Kotler P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*,. (R. L. Garcia, Trad.) Mexico, D.F: Pearson Educacion. Recuperado el 30 de marzo de 2017

López, F. (9 de junio de 2016). AM. *Celaya el municipio más inseguro de Guanajuato y sexto lugar nacional en robo con violencia a negocios*. Recuperado el 28 de marzo de 2017, de <https://www.am.com.mx/2016/06/09/celaya/opinion/celaya-el-municipio-mas-inseguro-de-guanajuato-y-sexto-lugar-nacional-en-robo-con-violencia-a-negocios-290409>

Sánchez, R. J. (2005). *Provisión de Infraestructura de Transporte en América Latina*. Santiago de Chile : CEPAL. Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=k5xco2gkfOUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=problemas+en+el+transporte&ots=IZdOg9L-tO&sig=91iWAEEnQWeFwqb7C6Tk2m-bRpXA#v=onepage&q=problemas%20en%20el%20transporte&f=false>

SEG. (2016). *Secretaría de Educación de Guanajuato*. Recuperado el 28 de 02 de 2017, de http://www.seg.guanajuato.gob.mx/Ceducativa/SIIE/Compendio%20Socio%20Educativo/Compendio%20Socioeducativo%20por%20Municipio/Compendio_%20SocioEducativo_Celaya_2016.pdf

Universal, E. (12 de 08 de 2016). El Universal. *Los diez municipios donde se roban más vehículos en Guanajuato*. Recuperado el 20 de 03 de 2017, de <http://archivo.inionguanajuato.mx/articulo/2016/08/12/seguridad/los-10-municipios-donde-se-roban-mas-vehiculos-en-gto>

CAPÍTULO 14. IMPACTO DE LA CALIDAD COMO ELEMENTO DIFERENCIADOR EN LA CREACIÓN DE VALOR SOCIAL PARA LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES

Jahicela Liévano Morales, Paulina Angelina Vargas Larraguivel

Resumen



Dada su pertinencia en las economías actuales, el emprendimiento social ha cobrado auge porque crea valor social coadyuvando a la solución de situaciones apremiantes que existen en la sociedad, y que no son atendidas por mercados basados en economías tradicionales. Debido a sus características, los emprendimientos sociales requieren innovar para lograr mantener un posicionamiento estratégico, combinando la generación de valor social y económico. Por consiguiente, contar con ventajas competitivas se vuelve fundamental; siendo la gestión de la calidad, un factor diferenciador que procura un proceso de mejora continua y les facilita la adaptación al mercado exigente, dinámico, global, y altamente competitivo. En este sentido, la investigación se centró en justificar la relevancia de que los emprendimientos sociales, mantengan un posicionamiento estratégico mediante la puesta en marcha de herramientas para la calidad, que les permita crear y mantener valor social, además de mantenerse en competencia para subsistir en los mercados actuales.

Palabras clave: emprendimiento social, herramientas para la calidad, competitividad, valor social.

Abstract

Given its importance in today's economies, social entrepreneurship has gained momentum because it creates social value by helping create solutions to pressing situations that exist in society, and that are not supported by markets based on traditional economies. Due to its characteristics, social entrepreneurs need innovation to maintain a strategic positioning, combining social and economic value creation. Therefore, having competitive advantages becomes fundamental; quality management being a differentiating factor that procures a

continuous improvement process and that eases the adaptation to a demanding, dynamic, global and highly competitive market. In this sense, investigation centered in justifying the relevance that social entrepreneurs must maintain a strategic positioning through the implementation of tools for quality, that allows them to create and maintain social value, in addition to remain in competence to subsist in current markets.

Key words: social entrepreneurship, quality tools, competitiveness, social value.

Introducción

En tiempos actuales donde se desenvuelven los mercados nacionales e internacionales, se indica un rumbo de extrema competencia que obliga a las empresas a mantener un factor diferenciador para subsistir con éxito. En este tenor, la gestión de la calidad marca un camino a seguir como estrategia de diferenciación porque les facilita contar con una reputación favorable, un servicio enfocado al cliente, visión global y a futuro, y con un proceso de mejora continua que les facilita a su vez adaptarse a mercados dinámicos, exigentes y globales (Porter y Kramer, 2002; González y Delgado, 2010; Barraquier, 2011; Mihaela, 2014; Palacios, Soler y Pérez-Bernabeu, 2015; Seher y Hatice, 2015).

Así también, el emprendimiento ha sido por décadas, foco de atención por la importancia que representa para las economías de los países; al ser generadores de empleos y motor de progreso económico, que se sustenta en la innovación continua (Acs, Audretsch, Braunerhjelm y Carlsson, 2011; Wright y Stigliani, 2012; Hafer, 2013; Galindo y Méndez, 2014; Torío, Peña y Hernández, 2014; Bucardo, Saavedra y Camarena, 2015). Siendo el caso del emprendimiento social, un detonante que ha despertado el interés de diversos entes tales como gobiernos, académicos, investigadores y sociedad civil; al constituir un fenómeno empresarial que identifica oportunidades existentes en la sociedad y permite la solución de problemas sociales desatendidos por los mercados tradicionales; teniendo la innovación como un elemento importante para generar tanto valor social como económico (Acs, Boardman y McNeely, 2011; Dancin, Dancin y Tracey, 2011; Santos, 2012; Apetrei et al., 2013; Nicolás y Rubio, 2014; Howaldt, Domanski y Kaletka, 2016).

Lo anterior, ha dado paso al creciente el surgimiento de emprendimientos sociales exitosos, que buscan la eficiencia y competitividad (Tapsellab y Woods, 2010; Salinas y Osorio, 2012; Weerawardena y Sullivan, 2012; Priede, López-Cózar y Rodríguez, 2014) combinado con la creación de valor social, la disciplina administrativa y la innovación (Abu-Saifan, 2012).

Esto ha implicado que la búsqueda de la mejora continua, se convierta en un elemento clave; porque cada vez más, este tipo de emprendimiento tiene que competir en igualdad de condiciones con las empresas de negocios y además, requiere contar con estrategias para generar ingresos propios (Salinas y Osorio, 2012; Mozas, 2013; Nicolás y Rubio, 2014) pero sin dejar de lado su principal motivo que es impulsado por una misión social (Yunus, 2011; Santos, 2012; Martínez y Bañón, 2014; Howaldt, Domanski y Kaletka, 2016).

Por consiguiente, es importante que los emprendimientos sociales incorporen la gestión de la calidad como parte de la mejora continua, al ser aspectos que permiten a las empresas ser competitivas (Castilla-Polo et al., 2016).

Dado lo anterior, el objetivo de la investigación consistió en justificar la relevancia que tiene para los emprendimientos sociales, mantener un posicionamiento estratégico mediante la puesta en marcha de herramientas para la calidad que les permita crear y mantener valor social. Para ello, se llevó a cabo una revisión de la literatura con el apoyo de bases de datos científicas sustentando las líneas teóricas: el impacto de la ventaja competitiva en los emprendimientos sociales; la gestión de la calidad y el uso de herramientas para la mejora continua; y la creación de valor social, competitividad e innovación. Las cuales, se describen en lo subsecuente.

El Impacto de la ventaja competitiva en los emprendimientos sociales

Hoy en día, las empresas requieren ser competitivas y tener una proyección a futuro (Asif et al., 2011; Asif et al., 2013; Palacios, Soler y Pérez-Bernabeu, 2015) y es precisamente uno de los temas que más ocupa a las organizaciones (Salas y Hurtado, 2014). En consecuencia, requieren innovar y con ello adaptarse constantemente al cambiante mercado; generándoles

una de sus principales ventajas competitivas que solo pueden mantenerla mediante una mejora constante: “renovarse o morir”; de lo contrario, los competidores sobrepasarán a cualquier empresa que deje de mejorar e innovar (Porter, 1990).

Porter y Kramer (2002) consideran que cuando las corporaciones usan sus esfuerzos para mejorar su entorno competitivo, alcanzan beneficios sociales y económicos; de esta forma, en la medida en que estos esfuerzos no contribuyan a la mejora de la competitividad empresarial, no deben realizarse. Así, la transformación debe ser de forma activa, consciente y voluntaria; y que el éxito sea desarrollado, aceptado y enriquecido por todos, generando una cultura de calidad que las lleve a tener un elemento diferenciador en el mercado (Arce Castro y Martínez Delgado, 2007).

En cuanto al emprendimiento social, se tiene que ha cobrado importancia en las últimas décadas despertando el interés de académicos, gobiernos e iniciativa privada, al aportar con proyectos innovadores, en la solución de problemas presentes en las sociedades actuales; los cuales, son desatendidos por los mercados tradicionales (Palacios, 2010; Martínez y Bañón, 2014; Ojeda y Rodríguez, 2015). De acuerdo a Ashoka (2017), consiste en una actividad empresarial que se enfoca a resolver problemas sociales de manera innovadora y sistémica.

Lo anterior, significa que este tipo de emprendimiento busca generar recursos que le permitan mantenerse, y así continuar apoyando la causa social (Guzmán y Trujillo, 2008; Morales, Ariza y Muñiz, 2012; Santos, 2012; Martínez y Bañón, 2014; Torío, Peña y Hernández, 2014; Priede, López-Cózar y Rodríguez, 2014; Ojeda y Rodríguez, 2015); teniendo una estrategia de generación de ingresos para permanecer en el mercado (Santos, 2012; Curto, 2013; Martínez y Bañón, 2014; Palomares y Chisvert, 2014; Torío, Peña y Hernández, 2014), pero siendo el mejoramiento de la sociedad su principal objetivo (Yunus, 2011; Enciso, Gómez y Mugarra, 2012; Valencia, 2012; Buendía, 2013; Wright y Stigliani, 2012; Hafer, 2013; Priede; López-Cózar y Rodríguez, 2014; Martínez y Bañón, 2014).

Por consiguiente, las empresas sociales necesitan contar con estrategias de diferenciación para sobrevivir en un mercado altamente competitivo y dinámico, siendo agentes de cambio en un proceso de mejora continua (Dees, 2001; Curto, 2012; Howaldt, Domanski y Kaletka, 2016), con modelos de negocio exitosos (Guzmán y Trujillo, 2008; Yunus, 2011; Merino, 2013; Martínez y Bañón, 2014; Nicolás y Rubio, 2014; Ojeda y Rodríguez, 2015) en la búsqueda de recursos económicos que les permita llevar a cabo sus objetivos de mejora a la sociedad y ser sustentables (Acs, Boardman y McNeely, 2011; Bernard, 2012; Curto, 2012).

Es entonces importante, que se mantengan en competencia para estar a la vanguardia y adquirir una posición ventajosa; sobre todo si con quienes compite, se encuentran establecidos (Arce Castro y Martínez Delgado, 2007). Asimismo, para que la empresa social logre ventajas competitivas sostenibles, deberá manejar recursos valiosos (Palacios, 2010; Santos, 2012; Apetrei et al., 2013; Nicolás y Rubio, 2014; Ojeda y Rodríguez, 2015).

Gestión de la calidad y el uso de herramientas para la mejora continua

En el ámbito empresarial, gestionar aspectos como la posesión de sistemas de calidad es un activo fundamental para una diferenciación corporativa; sobre todo cuando las empresas deben rendir cuentas no solo de su actuación económica, sino también de lo social (Castilla-Polo et al, 2016).

Su importancia radica, en estar orientados a mejorar el desempeño de la organización porque abonan a una mayor satisfacción del cliente, a la reputación de la empresa, a encontrar oportunidades de competencia, y a mejorar la implementación de estrategias de gestión de riesgos enfocadas a la seguridad humana y medioambiental (Brammer, Jackson y Matten, 2012); teniendo como beneficios la rentabilidad, competitividad, sustentabilidad y mejora continua orientada al mercado y a sus clientes ya sean internos y/o externos-. Lo anterior, trae como consecuencia que las empresas puedan mejorar sistemáticamente, para lo cual se requiere la participación de todos los involucrados (Miranda, 2006).

Es decir, un sistema de gestión de la calidad puede ayudar a tener un mejor control de cada uno de los procesos internos de la organización, pero a fin de que se establezca de forma adecuada dentro de la empresa, no debe estar basado en documentos y registros únicamente, sino que estos documentos sean consecuencia del control de los procesos (Herrera, 2012).

Adicional, la perspectiva de calidad infiere participar activamente sobre el aprovechamiento de los recursos empresariales y descartar aquellos que no son funcionales, para tener liderazgo en el mercado, así como fortaleza y competitividad a nivel nacional e internacional; ello facilita la obtención de ganancias futuras (Ceceña, 2013), considerándose como una capacidad crítica necesaria en las empresas para construir, coordinar, integrar y explotar el recurso de la calidad (Perdomo y González, 2004).

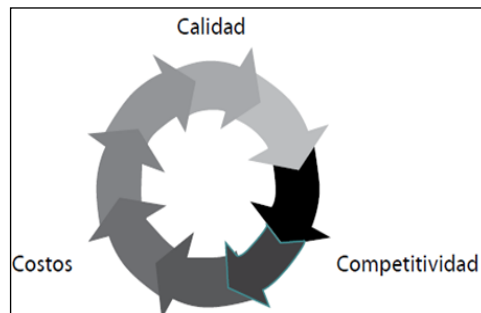
También, ayuda a que se establezcan metodologías, responsabilidades y actividades que les permitan estar orientadas a la obtención de resultados enfocados hacia el cliente; incluyendo el uso de la tecnología que reduce costos, aumenta la calidad del producto, la seguridad de las operaciones, la protección del medio ambiente, y permite que la ventaja competitiva sea sostenible (Berovides-Castellón y Michelena-Fernández, 2013; Castellucci, 2013; Mihaela, 2014); coadyuvando también, a la planeación estratégica (Montico-Riesco y Velarde, 2014).

Asimismo, una adecuada gestión de la información en el contexto de una gerencia de la calidad, posibilita reducir los riesgos en la administración de la organización, como la toma de decisiones apresuradas, tardías o inconsistentes, y la entrada al mercado con productos no competitivos; lo cual, ocasiona pérdidas y reduce su competitividad en el mercado. Es decir, realizar una correcta y adecuada gestión de la información, permite a las empresas establecerse y desarrollar sus ventajas competitivas para mejorar sus procesos (Quiroga, 2002).

De igual forma, la toma de decisiones estratégicas es fundamental para saber cuáles pueden impactar en mayor grado sobre otras y así no caer en el círculo Calidad-Costos-

Competitividad (Figura 1), que refiere que “la variación sobre uno de los indicadores puede impactar sobre los otros y generar un círculo vicioso del cual es difícil salir” (Montico-Riesco y Velarde, 2014).

Figura 1. Círculo de la calidad



Fuente: Montico-Riesco y Velarde (2014).

En este contexto, las empresas deben estar conscientes que como parte de la mejora continua, una correcta planeación con mecanismos adecuados de control, coadyuvan a la calidad (Perdomo y González, 2004) porque aun cuando estos mecanismos de gestión y los sistemas estandarizados son de carácter voluntario, la imagen corporativa y la proyección a futuro se consideran esenciales para los negocios (Asif et al., 2011; Asif et al., 2013).

En consecuencia, las organizaciones cuentan con diversas herramientas que pueden emplear para la mejora continua a fin de alcanzar calidad, y que redunde en un mejor servicio al cliente (Tabla 1).

Tabla 1. Resumen de Principales Herramientas para la Calidad

Herramienta	Descripción	Autor(es)
ISO 9000	Conjunto de normas internacionales que permiten la estandarización de procesos para aumentar la satisfacción del cliente, especifican los requisitos para los Sistemas de Gestión de la Calidad.	Shewart y Deming
Seis Sigma	Involucra el plano estratégico y abona a la satisfacción del cliente, buscando darle competitividad a la compañía mediante la creación de valor y reducción de los costos, que es la base de la competencia.	Corporación Motorola
QFD (Quality Function Deployment)	Permite <i>escuchar la voz del cliente</i> y detectar las necesidades de estos en puntos críticos para el aseguramiento de la calidad, tomando en cuenta desde las etapas de diseño hasta la fabricación de los productos o, en su caso, la entrega del servicio.	Shigeru Mizuno y Yoji Akao
CRM (Customer Relationship Management)	Persigue la creación y mantenimiento de relaciones positivas con los clientes, aumenta su lealtad y satisfacción, y procura maximizar su Customer Lifetime Value (CLV) -valor de la relación con los clientes-.	Leonard Berry
Lean Management	Su filosofía se basa en el compromiso de todos los participantes de la organización, para la mejora continua de la calidad.	Toyota
Evaluación 360°	Herramienta administrativa de valoración justa del desempeño de los empleados.	Martha Alles
Planeación Prospectiva	También conocida como planeación por escenarios, se dirige a la producción de uno o más futuros deseados que sólo ocurrirán si se actúa en el presente -prospectiva y acción-, por lo que permite la toma de decisiones a nivel gerencial por medio del análisis de alternativas y opciones idóneas de acuerdo con los escenarios posibles, previendo las consecuencias sin perder de vista los objetivos organizacionales. Busca la mejora continua en el presente mediante una planeación a futuro, reduciendo incertidumbres.	Gastón Berger

Fuente: Elaboración propia (2017), con información de Mendoza (2005); Olaya, Cortés y Duarte (2005); Balido (2007); Carter, Cohn y Faaohn (2010); Lara (2010); Cambra et al. (2014); Lucena y Yamileth (2014); Ruiz Ruiz (2014); Arribas y Martínez (2015); Parkes (2015).

Cuando las empresas aplican herramientas para la calidad, están desarrollando estrategias que les lleve a la mejora continua, las cuales no son exclusivas de los emprendimientos de negocios, porque son factibles de aplicar en cualquier tipo de organización empresarial (Mas et al., 2010; Vuk, 2012; Boyero et al., 2013; Gutiérrez et al., 2014; Parkes, 2015; Carmona-Calvo et al., 2016).

Aunado a lo anterior, el hecho de que las organizaciones procuren un mejoramiento continuo mediante la búsqueda de la calidad, les facilita ser rentables, sustentables y sostenibles; por ello, los emprendimientos sociales, al tener un compromiso con la sociedad, requieren que sus acciones sean duraderas para poder ofrecer un mayor apoyo hacia las comunidades (Gimenez, Macrini y Miyaji, 2013).

Por mencionar algunos ejemplos, se tienen los siguientes proyectos mexicanos de emprendimiento social, que resultaron en la creación de empresas sociales (SE, 2010, 2016; INADEM, 2017):

- Empresa que se dedica a recuperar llantas en desuso para la generación de una gran diversidad de productos que son competitivos en calidad y precio, con productos de importación.
- Eco-tienda virtual que busca el desarrollo, creación y crecimiento de las Micro, Pequeñas, y Medianas Empresas ecológicas, así como la concientización sobre un consumo sustentable. Cuenta con talleres y capacitaciones que dan al consumidor la oportunidad de crecer como persona aumentando su conocimiento ecológico, y tiene un modelo de negocio basado en dos pilares principales: el servicio al cliente, y el progreso de los proveedores. También, para mantener la calidad de sus productos, brindan información verídica y comprobable que verifican constantemente como parte de sus procesos de calidad.
- Empresa dedicada a proveer conocimientos y tecnología necesaria para acercar a los jóvenes de distintos sectores de la población a las ciencias y tecnologías de vanguardia, mediante la impartición de talleres y venta de material didáctico.

Realizan sus fines a través de la impartición de cursos con modelos didácticos innovadores de forma comprensible, y mediante la venta de productos como robots, sensores, motores entre otros. Para esto, el equipo se involucra en capacitaciones y estudios frecuentemente, además de que los productos que ofrecen son examinados por expertos para que sean adecuados y seguros y posean la calidad adecuada.

- Empresa dedicada al cultivo de champiñones que ofrece capacitaciones a la gente de bajos recursos de la zona, para que cultiven champiñones y se reactive la economía de la región. Buscan brindar la mejor calidad y servicio a sus clientes al utilizar maquinaria reciente e innovar en la nave industrial que utilizan.

Creación de valor social, competitividad e innovación

Actualmente existe una percepción hacia las empresas, donde se les percibe como entes que buscan su crecimiento económico a costa del resto de la comunidad donde se desarrollan; lo cual, ha generado una pérdida de confianza y un estancamiento económico. Para solucionar esto, se debe buscar un nuevo modelo de liderazgo que busque unir a las empresas con la sociedad, mediante la implementación del valor compartido que involucra crear valor económico, de una manera que también cree valor social al abordar las necesidades sociales, así como sus desafíos (Porter y Kramer, 2011).

Para ello, los emprendedores sociales actúan como agentes de cambio en el sector social, innovando y llevando a cabo acciones enfocadas al deseo de que este valor creado sea sostenible (Guzmán y Trujillo, 2008; Curto, 2012; Aldana et al., 2013; Rodríguez y Ojeda, 2013).

Por su parte, esta creación de valor consiste en cambiar para bien la vida de los individuos mediante la consecución de objetivos socialmente deseables (Rodríguez y Ojeda, 2013; Bassi y Vincenti, 2015; Chivite y Enciso, 2015); siendo la característica clave de los emprendimientos sociales, al permitir generar riqueza para la sociedad por medio de cambios permanentes (Enciso, Gómez y Mugarra, 2012; Salinas y Osorio, 2012; Rodríguez y Ojeda, 2013).

Asimismo, para una organización social la innovación se vuelve crucial al hacer que una idea transformadora funcione y cree valor social, en donde la decisión de innovar debe dirigirse de una forma deliberada hacia una necesidad social. En este tenor, a través de la innovación los emprendimientos sociales aumentan y crean un valor agregado (Enciso, Gómez y Mugarra, 2012).

Además, las empresas sociales tienen que otorgar un peso importante a la eficacia, la eficiencia, la sostenibilidad y la justicia del proceso (Ojeda y Rodríguez, 2015). Esto significa, que la generación, selección e implantación de ideas que se convierten en realidades, deben producir el máximo valor social (Rodríguez y Ojeda, 2012).

De igual forma, un aspecto fundamental para una empresa que se mantiene en competencia, es optar por un proceso de mejoramiento continuo de la mano con el aprendizaje y la innovación (Mathison, et al., 2007), dando como consecuencia la creación de valor social para la solución de problemas inherentes en la sociedad, generando un impacto social y mejorando la calidad y condiciones de vida de las comunidades (Tardif y Harrison, 2015; Agostini, Bossle y Marques, 2016; Howaldt, Domanski y Kaletka, 2016); haciendo uso de los recursos de manera novedosa (Palacios, 2010; Weerawardena y Sullivan, 2012; Martínez y Bañón, 2014;), combinando la disciplina de los negocios con la perspectiva de la innovación continua (Morales, Ariza y Muñiz, 2012; Yunus, 2011; Tardif y Harrison, 2015;Howaldt, Domanski y Kaletka, 2016).

Metodología

A través de una investigación exploratoria de corte cualitativo, se llevó a cabo una revisión de literatura mediante la consulta en diversas fuentes de base de datos científicas, tales como: Ebsco, Elseiver, ScienceDirect, Dialnet, Emerald, Springer, Redalyc, Scopus, Scielo; a fin de documentar las líneas teóricas: el impacto de la ventaja competitiva en los emprendimientos sociales; la gestión de la calidad y el uso de herramientas para la mejora continua; y la creación de valor social, competitividad e innovación.

Los criterios de búsqueda de información fueron las palabras clave: emprendimiento social, herramientas para la calidad, competitividad, y valor social. Con base en dichas palabras clave, se encontraron 280 artículos de investigación científica, de los cuales fueron pertinentes 78.

Asimismo, se discriminaron las publicaciones consideradas relevantes sobre conceptos, ideas, datos, referencias y ejemplos relacionados con las palabras clave, para

posteriormente analizar los artículos seleccionados y estructurar la información; a fin de aportar a la investigación en este campo de estudio.

Conclusión

De acuerdo a la revisión de la literatura, la implementación de sistemas de gestión de la calidad en emprendimientos sociales, se vuelve un factor estratégico para la obtención y mantenimiento de ventajas competitivas que les permitirán sobrevivir en las nuevas demandas del sistema económico actual y además, atender a las necesidades que se presentan hoy en día a la sociedad. Dicho sistema de gestión, se complementa con la puesta en marcha de herramientas para la calidad, lo cual propicia el desarrollo de estrategias que lleva a las empresas a la mejora continua y son factibles de aplicar en cualquier tipo de organización empresarial; siendo relevante para los emprendimientos sociales y con ello, se convierte en una táctica para la obtención de estrategias de calidad, que permitirá tener una ventaja competitiva y sostenible en el mercado.

Aunado a lo anterior y dado que requieren subsistir, la literatura indica que las empresas sociales necesitan ser innovadoras, generar valor social y ser competitivas, a fin de continuar ofreciendo soluciones a problemas que no son atendidos ni por los gobiernos ni por las empresas comerciales, ya que estas últimas buscan el beneficio económico por encima del social, aun cuando lleven a cabo acciones de responsabilidad social.

Finalmente, para futuras líneas de investigación, se sugiere un estudio empírico que tenga como base el desarrollo de un modelo para implementar las estrategias de calidad en emprendimientos sociales. Y de esta forma, complementar el sustento teórico que aporta este trabajo y continuar enriqueciendo este campo de estudio con investigaciones de corte cuantitativa y empírica, aterrizándolo en la creación de proyectos de emprendimiento social innovadores y de calidad.

Referencias Bibliográficas

- Abu-Saifan, S. (2012). Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries. *Technology Innovation Management Review*. 2(2), 22-27.
- Acs, Z. J., Audretsch, D. B., Braunerhjelm, P. and Carlsson, B. (2011). Growth and entrepreneurship. *Small Business Economics*. 39(2), 289–300.
- Acs, Z., Boardman C. y McNeely, C.L. (2011). The social value of productive entrepreneurship. *Small Business Economics*. 1-12.
- Agostini, M., Marques, L, y Bossle, M. (2016). Social innovation as a process to overcome institutional voids: a multidimensional overview. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*. 17(6), 72-101.
- Aldana Fariñas, E., Nava, M., García, C.R., Cobos, A. y Odette, A.N. (2013). El emprendedor sustentable: la influencia de sus motivaciones y percepciones en el modelo de negocios de sus empresas verdes. Estudio exploratorio en la Ciudad de México. *Think Green 2013: Crecimiento verde, retos y oportunidades para México*. Septiembre 2013.
- Arribas, J. A. y Martínez M. C. (2015). El Programa Audit de la ANECA y las normas Internacionales ISO-9000. Análisis comparativo.
- Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A. y Ahmad, N. (2011). An integrated management systems approach to corporate sustainability. *European Business Review*. 23(4), 353-36.
- Asif, M., Searcy, C.; Zutshi, A. y Fisscher, O. (2013). An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*. 56, 7-17.
- Apetrei, A., Ribeiro, D., Roig, S., y Mas Tur, A. (2013). El emprendedor social, una explicación intercultural. (Spanish). CIRIEC - España, *Revista De Economía Pública, Social y Cooperativa*. (78), 37-52.

- Arce Castro, B.A. y Martínez Delgado, E. (2007). Las culturas organizativa y de calidad como elementos básicos en la transformación de las empresas rurales hacia la competitividad. *Entelequia: revista interdisciplinar*. 5, 143-150. ISSN-e 1885-6985.
- Ashoka. (2017). Ashoka México y Centroamérica. Recuperado el 08 de mayo de 2017, de: <http://mexico.ashoka.org>.
- Balido León, R. (2007). Del Marketing Relacional a los Sistemas de Gestión de las Relaciones con los Clientes (CRM). Metodologías para su implantación en Contribuciones a la Economía. Recuperado el 28 de abril de 2017, de: <http://www.eumed.net/ce/2007b/rbl.htm>.
- Barraquier, A. (2011). Ethical Behaviour in Practice: Decision Outcomes and Strategic Implications, *British Journal of Management*. 62 (1), 21-27.
- Bassi, A., y Vincenti, G. (2015). Toward a New Metrics for the Evaluation of the Social Added Value of Social Enterprises. CIRIEC - España, *Revista De Economía Pública, Social y Cooperativa*, (83), 9-42.
- Bernard, C. (2012). Surveying networks of social entrepreneurs. Recuperado el 28 de abril de 2017, de: <http://www.kpmgfamilybusiness.com/surveying-networks-of-social-entrepreneurs/>.
- Berovides-Castellón, M., Michelena-Fernández, E. (2013). La gestión de la calidad en una empresa de pastas alimenticias. *Ingeniería Industrial*. XXXIV (Septiembre-Diciembre), 252-266.
- Boyero Saavedra, M. R., Montoya Agudelo y Alveiro, C. (2013). El CRM como Herramienta para el Servicio al Cliente en la Organización. *Revista Científica Visión de Futuro*. (Enero-Junio), 130-151.

- Brammer, S.J., Jackson, G. y Matten, D. (2012). Corporate Social Responsibility and Institutional Theory: New Perspectives on Private Governance. *Socio Economic Review*. 10(1), 3-28.
- Bucardo, C. A., Saavedra G. M. L y Camarena A. M.E. (2015). Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios. *Suma de Negocios*. 6 (13), 98-107.
- Buendia, R.E.A. (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*. 28(69), 55-78. ISSN: 0185-3937.
- Cambra-Fierro, J., Centeno, E., Olavarría, A. y Vázquez-Carrasco, R. (2014). Factores de éxito de CRM: un estudio exploratorio en el sector bancario español. *Universia Business Review*. 43, 144-167.
- Carmona-Calvo, M. A., Eva María Suárez, E. M, Calvo-Morab, A. y Periañez-Cristóbal, R. (2016). Sistemas de gestión de la calidad: un estudio en empresas del sur de España y norte de Marruecos. *European Research on Management and Business Economics* (2016). Recuperado el 20 de abril de 2017, de: <http://dx.doi.org/10.1016/j.iedee.2015.10.001>.
- Carter R.N., Cohn, S, y Faaohn. (2010). Six Sigma. *AAOHN Journal*. 58(12).
- Castellucci, D. (2013). Empresas, capital social y calidad. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. 22(6), 1096-1120.
- Castilla-Polo, F., Sánchez-Hernández, M.I. Gallardo-Vázquez, D. y Ruiz Rodríguez, M. (2016). Diseño de un modelo de reputación para cooperativas oleícolas. *Revista de Contabilidad. Spanish Accounting Review*. 19 (1), 154–167.
- Ceceña, H. G. (2013). Ventajas competitivas de las empresas cárnicas en Sinaloa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, Enero-Junio. 40-53.

- Chivite Cebolla, M. P. y Enciso de Yzaguirre, V. (2015). Alcance de la creación de valor en las Empresas Responsables. CIRIEC - España, Revista De Economía Pública, Social y Cooperativa. (85), 104-125. doi:10.7203/CIRIEC-E.85.6870.
- Curto, M. (2012). Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social. Cuadernos de la Cátedra la Caixa de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. (13).
- Curto, M. (2013). Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social. Cuadernos de la cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. (13).
- Dancin, Dancin and Tracey. (2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. Organization Science. 22 (5), 1203-1213.
- Dees, G.J. (2001). The meaning of social entrepreneurship, recuperado el 2 de mayo de 2017, de: [www.caseatduke.org/ documents/dees_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf).
- Enciso, M., Gómez, L. y Mugarra, A. (2012). La iniciativa comunitaria en favor del emprendimiento social y su vinculación con la economía social: una aproximación a su delimitación conceptual. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. 75, 55-80.
- Galindo, M. A. and Méndez, M. T. (2014). Entrepreneurship, economic growth, and innovation: Are feedback effects atwork? Journal of Business Research. 67(5), 825–829.
- González, S. y Delgado, M. (2010). Modelo integral de gerencia pública estratégico con calidad. Ingeniería Industrial. 31(2), 7-14.
- Gimenez, J.A., Jiménez, D. y Martínez, M. (2013). Organizational culture for total quality management. Total quality Management. 24(6), 678-692.
- Gutiérrez Pulido, H., Gutiérrez González, P., Díaz Caldera, L., y Garibay López, C. (2014). Análisis multivariado y QFD como herramientas para escuchar la voz del cliente y

- mejorar la calidad del servicio. *INGENIARE - Revista Chilena De Ingeniería*. 22(1), 62-73.
- Guzmán, V.A. y Trujillo Dávila, M.A. (2008). *Emprendimiento Social - Revisión de Literatura*. *Estudios Gerenciales*. 24(109), 105-125.
- Hafer, R. W. (2013). *Entrepreneurship and state economic growth*. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*. 2(1), 67–79.
- Herrera, M. M. (2012). *Implementación de un sistema de gestión de la calidad para mejoras en la empresa*. *Ingeniería industrial*. (30), 81-101.
- Howaldt, J., Domanski, D., y Kaletka, C. (2016). *Social Innovation: Towards a new innovation paradigm*. *Ram. Revista de Administração Mackenzie*. 17(6), 20-44.
- Instituto Nacional del Emprendedor INADEM. (2017). *Directorio Emprendedor*. Recuperado el 20 de abril de 2017, de: <http://rae.inadem.gob.mx/providers/list/>.
- Lucena, L. y Yamileth, P. (2014). *Visión analítica de la planificación prospectiva en las universidades públicas venezolanas*. *Cuadernos de Administración*. Universidad del Valle. 30(52).
- Martínez, C. N. y Bañón, A. R. (2014). *Gestión de recursos en la empresa social: un reto ineludible*. *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda época. 2, 7- 25.
- Mas, A., Amengual, E., Mesquida, A. L., Cabestrero, I. (2010). *Sistema de Gestión Integrado según las normas ISO 9001, ISO/IEC 20000 e ISO/IEC 27001*. *REICIS. Revista Española de Innovación, Calidad e Ingeniería del Software*, 25-34.
- Mathison, L., Gándara, J., Primera, C, y García, L. (2007). *Innovación: factor clave para lograr ventajas Competitivas*. *Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales*, 3(7), 46-83. ISSN: 1856-1810.

- Mendoza, J. M. (2005). Seis Sigmas: Hacia la cumbre de la calidad, Pensamiento y Gestión. Universidad del Norte. 19, 101-117.
- Merino, A. (2013). Guía del emprendedor social: inspiraciones para la creación de empresas al servicio de la sociedad. Madrid, Universidad Pontificia Comillas.
- Mihaela, T. (2014), Technical progress as an important tool for quality management. Economics, management and financial markets. 9(1), 269-274.
- Miranda, L. (2006). Seis Sigma: guía para principiantes, Ed. Panorama, México, DF.
- Montico-Riesco, Eduardo y Velarde, Martín. (2014). Formulación de un tablero de comando para el análisis de la productividad y la gestión competitiva en el sector salud [número especial: Contabilidad Gerencial]. Cuadernos de Contabilidad. 15 (39), 745-762. doi: 10.11144/Javeriana.cc15-39.ftca
- Morales, A.C., Ariza, J. A. y Muñiz, N. M. (2012). El emprendedor social y el E-empowerment de las redes virtuales. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. 75, 153-177.
- Mozas Moral, A. (2013). Emprendimiento y Economía Social. Presentación del número. (Spanish). CIRIEC - España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. (78), 7-9.
- Nicolás Martínez, C. y Rubio Bañón, A. (2014). Gestión de recursos en la empresa social: un reto ineludible. Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. (2), 7 – 25.
- Ojeda, E. y Rodríguez A. (2015). La innovación en los emprendimientos sociales: Una tipología. DEBATES IESA. XX (4), 26-30.
- Olaya Escobar, E. S., Cortés Rodríguez, C. J., Duarte Velasco, O. G. (2005). Despliegue de la función calidad (QFD): beneficios y limitaciones detectados en su aplicación al diseño de prótesis mioeléctrica de mano. Universidad Nacional de Colombia Bogotá, Colombia. Ingeniería e Investigación. 25(1), 30-38.

- Palacios, N.G. (2010). Emprendimiento social: integrando a los excluidos en el ámbito rural. *Revista de Ciencias Sociales, Maracaibo*. 16 (4).
- Palacios M., Soler V., Pérez-Bernabeu E. (2015). Sistemas de gestión de la calidad: lean manufacturing, Kaizen, Gestión de riesgos (UNE_ISO 31000) e ISO 9001, *3C Tecnología*. 16(4).
- Palomares, M.D. y Chisvert, T.M.J. (2014). Ética y empresa en el espacio universitario: el emprendimiento social en las universidades públicas como vehículo facilitador de la equidad social. *Revista de Docencia Universitaria*. 12 (2), 205-230. ISSN: 1887-4592.
- Parkes, A. (2015). Lean Management Genesis. *Management 2015*. De Gruiter. 19(2), 1429-932.
- Perdomo J., González J. (2004). Medición de la gestión de la calidad total: una revisión de la literatura. *Cuaderno de Administración*. Bogotá, Colombia. 17 (28), 91-109.
- Priede, T., López-Cózar, C. y Rodríguez, A. (2014). Análisis del marco económico-jurídico específico para los emprendedores sociales. Un estudio comparado entre diversos países. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. 80, 5-28.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*. 68 (2), 73-93.
- Porter, M. and Kramer, M. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*. 80 (12), 56-69.
- Porter, M. and Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*. 89(1), 32-49.
- Quiroga, A.L. (2002). Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. *ACIMED*, 10(5), 7-8. Recuperado en 11 de mayo de 2017, de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352002000500004&lng=es&tlng=es.

- Rodríguez, A. y Ojeda, E. (2013). Emprendimiento Social: un concepto en busca de sostenibilidad. *Debates IESA*. 18(4).
- Ruiz Ruiz, M. F. (2014). Reflexiones sobre la influencia de la prospectiva francesa en la planificación universitaria latinoamericana. Una revisión bibliográfica. *Ministério da Educação Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri – UFVJ Minas Gerais – Brasil Revista Vozes dos Vales*.
- Salas, I. I., y Hurtado, J. (2014). Productividad Y Competitividad En El Quindío: Un Análisis Desde La Perspectiva De La Ventaja Competitiva De Las Naciones De Michael Porter. *Sinapsis: Revista De Investigaciones De La Escuela De Administración Y Mercadotecnia Del Quindío EAM*. 209-225.
- Salinas, F. y Osorio, L. (2012). Emprendimiento y Economía social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. 75, 129-151.
- Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of business ethics*. 111(3), 335-35.
- Santos, F.M. (2012). Let's get serious about social entrepreneurship: re-thinking strategy and organization theory. Submitted for the 9th annual NYU social entrepreneurship research conference. November 2012.
- Secretaría de Economía SE. (2010). Fondo PYME: Emprendedores. Recuperado el 20 de abril de 2017, de: <http://www.fondopyme.gob.mx>.
- Secretaría de Economía SE. (2016). Modificación de proyectos del Fondo Nacional Emprendedor. Recuperado el 20 de abril de 2017, de: <http://www.gob.mx/se/acciones->

y-programas/modificacion-de-proyectos-del-fondo-nacional-emprendedor-inadem-00-003.

Seher, A. and Hatice, A. (2015). Maintenance management and lean manufacturing practices in a firm which produces dairy products. 11th International Strategic Management Conference 2015. (207), 214-224.

Tapsellab, P. and Woods, C. (2010). Social entrepreneurship and innovation: Self-organization in an indigenous context. *Entrepreneurship and Regional Development*. 22 (6), 535-556.

Tardif, C., y Harrisson, D. (2015). Complémentarité, convergence et transversalité: La conceptualisation de l'innovation sociale au CRISES. Québec: CRISES. Centre de Recherche Sur Les Innovations Sociales - Cahiers du CRISES.

Torío, L.S., Peña C.J.V. y Hernández, G.J. (2014). Aprendizaje Servicio como entrenamiento al emprendimiento social: una experiencia universitaria. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 139, 504 – 511.

Valencia, D. (2012). Autoempleo y Emprendimiento. Una Hipótesis de trabajo para explicar una de las estrategias adoptadas por los gobiernos para hacer frente al progreso del mercado. *Semestre Económico*. 15(32), 103-128. ISSN 0120-6346.

Vuk, T. (2012). Quality indicators: a tool for quality monitoring and improvement. *ISBT Science Series*. 7(1), 24-28.

Weerawardena, J. and Sullivan, G. (2012). Competitive Strategy in Socially Entrepreneurial Nonprofit Organizations: Innovation and Differentiation. *Journal of Public Policy and Marketing*. 31 (1), 91-101.

Wright, M. and Stigliani, I. (2012). Entrepreneurship and growth. *International Small Business Journal*. 31(1), 3–22.

Yunus, M. (2011). Las empresas sociales, una nueva dimensión del capitalismo Madrid:
Paidós Iberica.

CAPÍTULO 15. EL ÉXITO DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS QUE NACIERON COMO UN PROYECTO EMPRENDEDOR EN COATZACOALCOS

Miguel Ángel Clara Zafra, Manuel Pérez Florentino, José Luis Sánchez Leyva

Resumen



Las Micro y Pequeñas empresas en México son las que mueven la economía familiar. Hoy en día el emprendimiento es tema muy común entre la sociedad, la creación de nuevas empresas está asociado al espíritu emprendedor de los individuos que desean transformar el mundo. La presente investigación es de tipo descriptiva con un enfoque cuantitativo transversal, el estudio tiene el objetivo de determinar si empresas que nacieron como un proyecto emprendedor son exitosa en Coatzacoalcos, Veracruz, México. Se utilizó el método de encuesta y se aplicó a 30 Micro y Pequeña empresa en el periodo comprendido de enero-mayo de 2017, los datos fueron procesados a través de los programas Dyane V. 7, Minitab V.17 y Excel 2013. El desarrollo de este estudio permite a los autores poder visualizar una investigación más amplia y el aumento de los casos. Los principales resultado son un 70.9% que representa el nivel de éxito, según la evaluación del cuestionario es aceptable para decir que la empresas gozan plenamente el éxito, de las recomendaciones se tiene que las empresas deben de crear una cultura financiera que les permita seguir subsistiendo y aplicar la mejora continua a las necesidades de los clientes. En conclusión las empresas son exitosas, solo hace falta apoyo real del gobierno.

Palabras clave: Micro y Pequeña empresa, emprendedor,

Abstract

The Mike and small enterprises in Mexico are those who move the familiar economy. Now the enterprises is a very common topic between the society, the creation of new companies is associated with the enterprising spirit of the individuals who want to transform the world. The present investigation is of type descriptive with a transverse quantitative approach, the study has target to determine if companies that were born like an enterprising project are successful

in Coatzacoalcos, Veracruz, Mexico. The survey method was used and Mike and Small enterprise was applied to 30 in the included period of January-May 2017, the information was processed across the programs Dyane V. 7, Minitab V.17 and Excel 2013. The development of this study allows to the authors to be able to visualize a wider investigation and the increase of the cases. The main ones turned out are 70.9% that represents the success level, according to the evaluation of the questionnaire it is had the companies enjoy entirely the success, of the recommendations it is had that the companies must create a financial culture that allows them to keep on surviving and apply the continuous progress to the needs of the clients. In conclusion the companies are successful, only it is necessary to have real support of the government.

Key words- Mike & Small enterprise, Entrepreneur

I. Introducción

El término de empresario aparece íntimamente unido al concepto de empresa concebida ésta como una realidad socioeconómica. El empresario personaliza la actuación de la empresa siendo la figura representativa que, según sus motivaciones, persigue unos objetivos coherentes con el fin de conseguir por la empresa en un intervalo temporal. En definitiva, el empresario se constituye como el órgano individual o colectivo encargado de establecer los objetivos empresariales y la toma de decisiones oportunas para alcanzarlos.

Las micro y pequeñas empresas son una pieza muy importante en el engranaje de la economía mundial. En las últimas dos décadas la industria del software ha emergido, crecido y fortalecido a tal punto que representa actualmente una actividad económica de suma importancia para todos los países del mundo.

El desarrollo de la presente investigación nace por querer saber si las empresas que en su característica son “Proyectos emprendedores”, han alcanzado el éxito. En Coatzacoalcos, Veracruz, México, se ha desarrollado una serie de movimientos que impulsa al emprendedor del siglo XXI, la unión de empresario, universidades y gobierno permiten dar

a conocer los distintos apoyos que el gobierno federal ha destinado para el emprendimiento en la región.

Esta investigación se sustenta de un marco teórico y referencial que da credibilidad a lo mencionado. Se desarrolla en un periodo de cinco meses, donde se realizaron actividades para poder encuestar a la unidad de análisis. También la investigación está compuesta de metodología para la obtención y análisis de datos.

II. Marco teórico

En la actualidad, con las exigencias de un mundo globalizado las organizaciones han sufrido cambios notables y han tenido que adaptarse a las necesidades actuales de los clientes. La llegada de los emprendedores ha revolucionado la idea de creación de empresa. Los movimientos actuales de emprendimiento en el mundo están dando resultados, se está logrando crear una sociedad visionaria.

Los actuales proyectos emprendedores son un éxito. Los emprendedores tienen una chispa que han incluido en sus empresas y eso ha revolucionado la visión de una empresa tradicional. Estas empresas emprendedoras no tienen miedo al fracaso, ya que se arriesgan a los cambios que podrían llegar a dañarles su estructura, existe un gran número de personas que inician un negocio como microempresarios y en la primera oportunidad son capaces de expandir la idea de negocio hasta un monopolio o simplemente pasan al siguiente nivel.

El sector de las Micro y Pequeña empresas atrae una atención especial por parte de los gobiernos y del sector privado de México y América Latina. No obstante, las Micro y Pequeña se enfrentan a varios problemas que obstaculizan su desarrollo. Estos incluyen un difícil acceso a los mercados de materias primas y de bienes finales y la carencia de una política y ambiente regulatorio que faciliten el crecimiento de estas empresas (Boveda, 2004).

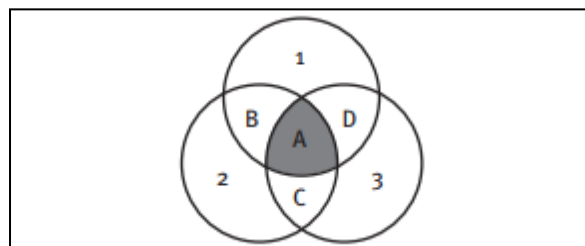
Diversos organismos internacionales y fundaciones desarrollan distintas actividades para apoyar el desarrollo de las Micro y Pequeñas empresas incluyendo entre otras, apoyo a la innovación y a la difusión de la tecnología, promoción de cadenas productivas, fomentar el espíritu emprendedor y mejorar el marco regulatorio empresarial.

2.1 Generalidades del emprendimiento y la creación de empresa

Fomentar un espíritu emprendedor entre la sociedad es trabajo de los gobiernos, de esta manera se atacan problemas actuales, como lo es la economía informal y desempleo. El emprendimiento ha llegado revolucionar a las empresas tradicionales. Los emprendedores están transformando el mundo (Timmons & Spinelli, 2007). El mundo necesita de verdaderas ideas que representen un cambio significativo a la sociedad. Las Micro y Pequeñas empresas son pieza clave en el desarrollo de ideas innovadoras de emprendimiento.

Paturel investigador de emprendimiento presenta un esquema que denomina “La coherencia del proyecto”, en la figura 1, según él, cual para que se dé efectivamente la creación de una empresa se deben incluir tres factores: (1) las aspiraciones o motivaciones del creador, (2) sus competencias y recursos (3) el ambiente o entorno para la creación que se refiere especialmente a las oportunidades que ofrece el mercado y a los incentivos que brinda el marco legal (Paturel , 1997).

Figura 1. Esquema de la coherencia del proyecto con la zona de compatibilidad del creador (Fuente: Paturel, 1997).



En forma similar, Veciana plantea que los elementos que conforman la creación de una empresa son: 1. Identificación de una oportunidad empresarial. 2. Los factores de producción (recursos materiales, inmateriales y humanos). 3. El mercado en el que va a operar la nueva empresa. 4. La estrategia de combinación de los recursos y de llegar al mercado objetivo. 5. El empresario con una motivación, preparación y habilidades adecuadas para la toma de decisiones relacionadas con los cuatro puntos anteriores. Estos elementos están condicionados por el contexto institucional (Veciana , 2005).

Para abordar el tema de la creación de empresas en los diferentes países estudiados, el *Global Entrepreneurship Monitor* GEM ha partido de unas definiciones básicas que permiten comparabilidad y una mejor comprensión de los datos. Es así como se han identificado dos tipos principales de emprendimiento o “motivaciones” para iniciar una empresa: el emprendimiento de oportunidad conocido como OEA (sigla que en inglés es Opportunity Entrepreneurship Activity), realizado por las personas que perciben una oportunidad de negocio y crean empresa como una de varias opciones de carrera y el emprendimiento por necesidad, *necessity entrepreneurship activity* (NEA) que es el que hacen las personas no porque quieran ser independientes, sino porque no encuentran otra forma para subsistir. Este último no genera mucho impacto en la economía de los países, pues por lo general no está asociado con la innovación y en el mejor de los casos, genera algunos empleos (Minniti, Bygrave, & Autio, 2005).

2.1.1 Conceptualización y características del emprendedor

El fenómeno emprendimiento puede definirse, dentro de las múltiples acepciones que existen del mismo, como el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político o social, entre otros, y que posee ciertas características, principalmente que tiene una cuota de incertidumbre y de innovación.

Emprender es un término que tiene múltiples acepciones, según el contexto en que se le emplee será la connotación que se le adjudique. En el ámbito de los negocios el emprendedor es un empresario, es el propietario de una empresa comercial con fines de lucro; Finley (1990) lo describe como alguien que se aventura en una nueva actividad de negocios; Say (1800) - citado por Drcker (1989) - lo clasifica como un "buen administrador" (Alcaráz, 2011).

Muchos estudiosos del tema coinciden en que los emprendedores poseen una serie de características que los distinguen del resto de las personas. Los emprendedores poseen distintas cualidades que les permiten diferenciarse de los demás. La sociedad ha aceptado a los emprendedores, ya que estos han innovado en nuevos productos y servicios que

finalmente generan empleos y mueven la economía de todo un país. El emprendedor es una persona con características muy particulares, entre ellas (Sánchez, 2003):

- Compromiso total, determinación y perseverancia.
- Capacidad para alcanzar metas.
- Orientación a las metas y oportunidades.
- Iniciativa y responsabilidad.
- Persistencia en la solución de problemas.
- Realismo. Autoconfianza.
- Altos niveles de energía.
- Busca de realimentación.
- Control interno alto.
- Toma de riesgos calculados.
- Baja necesidad de estatus y poder.
- Integridad y confiabilidad. Tolerancia al cambio.

Por lo anterior, es aún más complicado definir el término emprender, ya que no se trata sólo de una serie de atributos, sino también de la forma de utilizarlos para sacarles el máximo provecho. Sin embargo, el acuerdo generalizado señala que emprender implica la toma de decisiones, pero decidir de manera correcta requiere contar con las competencias necesarias; las cuales abarcan diversos aspectos que habrán que tomarse en consideración, como lo señalan Vander Werf y Brush (1989) al revisar 25 definiciones de emprender, afirman que emprender es una actividad de negocios que consiste en una intersección de las siguientes conductas y acciones (Werf & Brush, 1989):

- Creación: establecimiento de una nueva unidad de negocios.
- Administración general: dirección apropiada para una utilización de recursos.
- Innovación: generación y explotación comercial de nuevos productos, servicios, procesos, mercados, sistemas de organización, etcétera.

- Aceptación del riesgo: capacidad para manejar el riesgo de fallas potenciales al tomar decisiones o realizar acciones.
- Mejor desempeño: el intento por lograr altos niveles de desempeño o de crecimiento.

El emprendedor es un individuo capaz de transformar el mundo y actualmente esta temática es relevante. El mundo necesita de personas capaces de crear, innovar y lograr el éxito en menos tiempo del acostumbrado. Las distintas características de un emprendedor son fundamento para la diferencia del empresario común.

2.1.2 Clasificación del emprendedor

Aunque todos los emprendedores son únicos, tienden a compartir características con ciertos arquetipos. Algunos emprendedores son verdaderos inventores que ven los retos de construir un negocio como un mal necesario; otros son auténticos marketers que creen que pueden atraer a los consumidores con cualquier oferta; y otros, simplemente quieren contribuir a hacer de éste, un mundo mejor.

Según un análisis del libro “Entrepreneurial DNA”, de Joe Abraham. El conferencista y mentor Martin Zwilling expresa que la metodología usada en ese libro concuerda con las habilidades y personalidad del emprendedor en cuatro cuadrantes: constructor, oportunista, especialista e innovador, donde descubrir qué tipo de emprendedor eres y saber que tienes esa capacidad es el comienzo del emprendimiento.

Actualmente la metodología usada en el libro de Joe Abraham se categoriza especialmente en incubadoras, aceleradoras y servicios de consultoría, así como para buscar el soporte adecuado. Los principales tipos de emprendedores según Martin Zwilling son (Zwilling , 2016):

- *Constructor*: Estos emprendedores son los máximos jugadores en el juego de los negocios; siempre están buscando estar dos o tres pasos delante de la competencia. Por lo general se describen como enfocados, fríos, despiadados y calculadores. Muchos podrían decir que Donald Trump pertenece a esta categoría.

- *Oportunista*: Corresponde a la parte especulativa del emprendedor interno que todos los individuos tienen. Es esa parte de su ser que quiere estar en el momento y lugar indicado, aprovechando el *timing* para ganar cuánto dinero sea posible. Si en alguna ocasión el individuo se ha sentido tentado a aceptar un trato monetario, como comprar una acción o un inmueble, ése es tu lado oportunista hablando.
- *Especialista*: Este emprendedor entrará en una industria y permanecerá en ella de 15 a 20 años. Tienen gran experiencia y conocimiento del sector, y es el número 1 pero suelen batallar por destacarse en mercados competitivos. Ejemplificando se habla de profesiones tales como: diseñadores gráficos, tecnologías de información, contadores y abogados.
- *Innovador*: Generalmente encontraremos al emprendedor innovador en el “laboratorio” del negocio trabajando en un invento, receta, concepto, sistema o producto que pueden ser la base de uno o varios negocios. También aquel que estudia, investiga y plantea mejoras para hacer un mundo mejor. El reto del Innovador es enfocarse en las realidades del negocio y en las posibilidades verdaderas del producto.

Lo anterior refleja los tipos de emprendedores en la actualidad, la incursión de una cultura de emprendimiento en la sociedad ha estado dando muy buenos resultados. Esta investigación se enfoca hacia el *emprendedor innovador*, ya que la unidad de análisis son empresarios de la ciudad, que nacieron como un proyecto emprendedor y que hoy logran posicionarse y disfrutan de logros. Por ello se busca identificar si estos empresarios son exitosos y sobre todo si fue ese espíritu emprendedor quien los impulsa.

2.1.3 Emprendimiento y educación

La creación de una cultura de emprendimiento debe de nacer en la educación, en los ámbitos familiares, estudios, sociedad y cualquier medio que rodee al individuo y que esto le permite educarse para emprender. La palabra emprendimiento resuena actualmente en el mundo, ya que grandes empresarios han contado su experiencia y afirman que son “Emprendedores”, y

que sus empresas nacieron como un proyecto emprendedor y que actualmente han alcanzado el éxito a través de esas ideas. El emprendimiento y la educación deben de complementarse.

Para poder analizar la relación existente entre los conceptos de educación y de emprendimiento, es necesario definirlos. Como el término emprendimiento ya ha sido definido, sólo resta hacer lo propio con el término educación. Resulta interesante la definición expresada por las Naciones Unidas (1968), según la cual el concepto de educación incluye toda una gama de medios complementarios por los cuales se transmiten el conocimiento, los valores y las especializaciones, y se modifican los patrones de comportamiento.

Comprender la relación entre estos conceptos ayuda a esclarecer una pregunta frecuente que surge al estudiar el tema de emprendimiento, y que tiene que ver con si los emprendedores nacen o se forman. Se considera apropiado para responderla transcribir las palabras que la empresaria y académica, Silvia Sioli de Torres Carbonel, expresó en el V Encuentro de Empresarios organizado por Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas, y realizado en Buenos Aires, en Abril de 2002: "Si la educación es el medio por el cual logro modificar actitudes y comportamientos, casi diría que hay una relación absoluta entre educación y entrepreneurship; vale la pena, entonces, pensar en educar a los emprendedores. Puede ser que haya muchos emprendedores que nazcan, pero seguro que todos necesitan hacerse y capacitarse como tales" (Formichella , 2004).

La educación en entrepreneurship puede afectar los atributos que tengan los individuos y puede forjar actitudes emprendedoras en ellos. Puede promover cualidades psicológicas favorables para la actividad emprendedora, tales como la auto confianza, la autoestima, la auto eficacia y la necesidad de logro. Inclusive, la educación en entrepreneurship para los jóvenes, puede colaborar en evitar la generación de actitudes socialmente no deseables, como la vagancia o la delincuencia (Rasheed, 2000).

III. La Micro y Pequeña empresa en México: perspectiva del emprendimiento

México, como algunos otros países del mundo, es un país que tiene como eje vertebral económico a la micro y pequeña empresa. En ellas convergen muchos mexicanos que son

pequeños propietarios, empresarios que arriesgando muchas veces todo lo que tienen se lanzan a la gran aventura de buscar mejores condiciones de vida o algunos deciden emprender, aunque existe poca probabilidad, si hay personas que ponen en marcha una idea de negocio.

Las micro y pequeñas empresas, tienen una gran importancia en la economía y en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en países industrializados como en los de menor grado de desarrollo. Estas empresas representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales. Los criterios para clasificar al micro pequeña empresa son diferentes en cada país; de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño, y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos.

En México, las micro y pequeñas empresas en la actualidad son el resultado de emprender. Existe una adopción de una cultura de emprendimiento en la sociedad que está revolucionando la idea de empresa tradicional. Las empresas micro y pequeñas son emprendedoras y estas se clasifican por su sector según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2017):

Tabla 12. Clasificación de empresas en México según su sector (Fuente: INEGI 2017).

Tamaño	Sector		
	Clasificación según el número de empleados		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro	De 0 a 10	De 0 a 10	De 0 a 10
Pequeña	De 11 a 50	De 11 a 30	De 11 a 50
Mediana	De 51 a 250	De 31 a 100	De 51 a 100

En la tabla 1 se muestra la clasificación de las Micro y pequeña empresa en México según el sector y número de empleados, según INEGI. En esta investigación se enfoca solo a los dos primeros tamaños, la mediana se menciona pero no se considera. Las empresas mexicanas han tenido que emprender, motivar a otras a la creación de nuevos negocios o ideas de negocios. Esto genera competencia y competitividad, eso es lo que requiere el país, empresas emprendedoras que muevan la economía de toda una nación.

3.1 El emprendimiento de micro y pequeñas empresas en Veracruz

El estado de Veracruz de Ignacio de la Llave pertenece a la república mexicana y es uno de los estados con mayor número de habitantes, su extensión territorial es muy grande. Con la llegada de la globalización al estado, se ha adoptado el emprendimiento. En la actualidad en Veracruz impulsado por el gobierno del estado se apoya las ideas de empresarios que desean innovar. Existen distintos programas que apoyan esta idea:

Desde el año pasado el gobierno ha lanzado nuevas y mejoradas campañas para apoyar a los mexicanos a emprender sus propias empresas, el **INADEM** presentó la campaña “Emprende tu futuro en Veracruz”. “Con la puesta en marcha de este programa se impulsa el crecimiento de los negocios del canal tradicional. El objetivo de la Cordobesa Próspera es erradicar la pobreza, incrementando los ingresos de las familias beneficiadas”. Esta operación busca impactar en nueve municipios del estado y se beneficiarán al menos 250 mil mujeres emprendedoras. Además se trabajará en conjunto con la COPARMEX la Secretaría de Desarrollo Económico y Portuario del Estado. Los recursos para esta campaña son de más de cinco millones de pesos (Rivera, 2015).

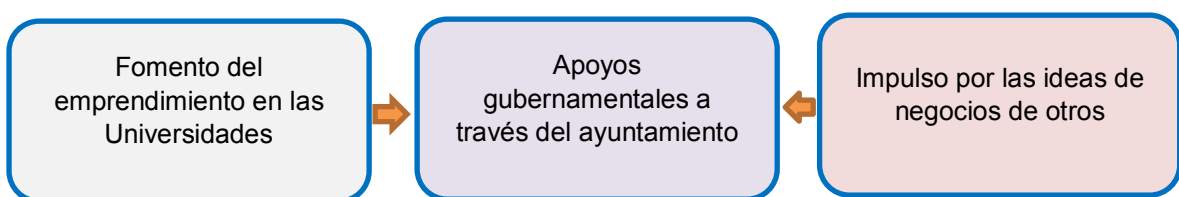
Los apoyos que ofrece el gobierno del estado de Veracruz son buenos, sin embargo la problemática radica en que los emprendedores actuales no cuenta con todo los requisitos para obtener el apoyo, y es aquí donde el entusiasmo disminuye. Se necesita apoyo real a los emprendedores, por ello se trabaja en distintos programas que impulsan las ideas de un nuevo negocio. “El estado de Veracruz requiere emprendedores que se atrevan a transformar el estado en un mejor lugar para vivir”.

3.2 El emprendimiento en Coatzacoalcos

Coatzacoalcos es una ciudad y uno de los puertos más importantes del sur de México, ubicada en el estado de Veracruz, junto al río que lleva el mismo nombre. Coatzacoalcos significa en náhuatl "lugar donde se esconde la serpiente". La ciudad vive un tiempo de crisis, los problemas económicos que enfrenta el estado han afectado a la sociedad a tener que emigrar a otras ciudades.

Sin embargo, la administración del ayuntamiento ha tenido que usar estrategias para apoyar las nuevas ideas de negocios de personas emprendedoras que desean una ciudad tranquila y próspera. La creciente de los efectos de la globalización están también inmerso en esta ciudad, actualmente se fomenta una cultura de emprendimiento en la ciudad:

Figura 2. Esquema de acción de la cultura del emprendimiento (Fuente: Elaboración propia, 2017).



La figura 2 representa un esquema de cómo se plantea las ideas de negocios, las escuelas y universidades apoyan la idea de inculcar la idea de emprender a la sociedad, y los éxitos e otros motiva a hacer lo mismo, y finalmente el ayuntamiento da el apoyo según las necesidades del individuo que desea emprender.

IV. Método

El desarrollo de esta investigación se realiza con un enfoque cuantitativo descriptivo con corte transversal. La obtención de datos se llevó a cabo mediante la técnica de encuesta, en la revista "*Small Business Success*" se realiza una encuesta con 30 preguntas, para esta investigación se adapta a las necesidades de la misma, la evaluación determina un coeficiente de éxito y con él se determinar fácilmente si la empresa es exitosa (Berenstein, 2008).

La unidad de análisis son las empresas micro y pequeña que nacieron como un proyecto emprendedor y hoy gozan de éxito en la ciudad de Coatzacoalcos. Por los recursos de los autores se aplicó solo a 30 empresas al azar. Esto se llevó a cabo durante el periodo comprendido de enero-mayo de 2017.

Las variables de estudio son emprendimiento, empresas, emprendedor, éxito, etc. La presente investigación se enfoca en determinar si las empresas son exitosas o lo contrario. No se establece hipótesis ya que solo desea describir si son exitosas. Los datos obtenidos se procesaran a través de los programas Dyane V. 4, Minitab V. 17 y Excel 2013. Cabe mencionar que el cuestionario se encuentra validado por "*Small Business Success*".

4.1 Planteamiento del problema

Ser un emprendedor significa ser decidido y audaz. Busca crear su empresa, pero para que la formación tenga éxito y consiga buenos resultados hay que tener una visión, que significa guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. Igualmente se necesita de una misión, que significa las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la empresa ayuda a tener una buena proyección. La gerencia empresarial tiene que ser llena de liderazgo, pues de allí asegurará el impulso que llevará a la empresa a tener un buen manejo y éxitos. La calidad y el buen manejo de las buenas inversiones dejarán buenos resultados, excelentes productos y dará una confianza al cliente, pero sobretodo el logro de la satisfacción cliente tan necesaria.

México se encuentra dentro de los primeros lugares en potencial de emprendimiento, según el Reporte Global de Emprendedores Amway 2014 (AGER, por sus siglas en inglés), donde el cuestionamiento principal fue: ¿Los emprendedores nacen o se hacen? Este reporte se basa en una encuesta anual que analiza la condición del auto empleo a nivel global y que este año se centró en la educación empresarial. Y el 63% de las personas encuestadas consideran que ser emprendedor puede aprenderse. AGER reveló que el emprendimiento es

altamente valorado en todo el mundo, siendo China (83%) y México (82%) los dos países que ocupan los primeros lugares a nivel mundial (Mundo Ejecutivo, 2015).

Sin embargo, mientras que en naciones como Colombia, el 41% de los emprendimientos subsiste al segundo año de vida, es decir que 59% de ellos no; en México el 75% de las STARTUPS cierran operaciones al segundo año, lo que implica que apenas el 25% se mantiene, de acuerdo con un nuevo reporte realizado por el Instituto del Fracaso, brazo de investigación del movimiento emprendedor *Fuck Up Nights*, nacido en México y sustentado por organizaciones como AMEXCAP. Leticia Gasca, cofundadora y directora del movimiento, explicó: una de las principales causas por las que los emprendimientos fracasan en México son finanzas débiles y seguridad personal (López, 2016).

En México 99.7% de las empresas son MiPyMEs, mientras sólo 0.3% son empresas grandes. En países de la región tenemos cifras diferentes. En Bolivia, 99.4% de las empresas son Pymes frente a un 0.6% que son empresas grandes. En Chile, un 99% son Pymes, y 1% de grandes. En El Salvador un 2.9% son empresas grandes y en el caso de Estados Unidos el 8.9%. Así que algo está pasando en México que se tiene proporcionalmente menos empresas grandes que en otros países comparables (Flores, 2013).

Es el real el avance en México sobre cultura del emprendimiento, las micro y pequeñas empresas mueven la economía del país, sin embargo muchas de esas empresas su tiempo de vida no pasa de dos años, esto se debe a distintos factores tales como: la economía, la cultura financiera del ahorro, la administración y la seguridad personal. Es una realidad, la sociedad ya no quiere invertir, tienen miedo de emprender, ya que saben que arriesgan la vida al momento de crear un negocio.

En Coahuila existen empresas que nacieron como un proyecto emprendedor y que hoy en día son líderes en negocios locales. Pero es necesario saber si estas creen que sus negocios son historias de éxito. Con base en ello, podrían existir recomendaciones de mejora que reafirme el éxito a través de evaluación.

Por lo anterior, cabe preguntar: ¿Cuál es el nivel de éxito de las Micro y Pequeñas empresas que nacen como un proyecto emprendedor en Coatzacoalcos, Ver., en el periodo de enero-mayo 2017?

4.2 Justificación

El desarrollo de empresas emprendedoras bien fundamentadas y capacitadas es lo que México necesita para impulsar la economía. El desarrollo de esta investigación se justifica por la razón de que se necesita mencionar si las empresas emprendedoras están teniendo éxito en el ámbito donde se desarrollan. Este tipo de estudio permite conocer si las empresas locales están logrando sus objetivos.

La cultura de emprender se refuerza con valores base que deben de adquirir las empresas. El desarrollo de esta investigación viable y determina una situación muy amena, es decir, con estos las empresas sabrán si son exitosas o no, pero también quien no, esto se presta para dar recomendaciones para su mejora. El desarrollo de este estudio da pauta a realizar una investigación a toda la región de Veracruz, los resultados son una prueba piloto.

4.3 Objetivo general

Determinar el nivel de éxito de Micro y Pequeñas empresas que iniciaron como un proyecto emprendedor en Coatzacoalcos, Ver.

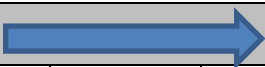
4.4 Objetivos específicos

- Analizar el nivel de éxito de Micro y Pequeñas empresas que iniciaron como un proyecto emprendedor en Coatzacoalcos, Ver., con respecto al sexo del dueño emprendedor.
- Comparar el éxito entre Micro y Pequeñas empresas que iniciaron como un proyecto emprendedor en Coatzacoalcos, Ver.
- Analizar éxito de Micro y Pequeñas empresas que iniciaron como un proyecto emprendedor en Coatzacoalcos, Ver., con respecto al tiempo de vida.

4.5 Instrumento de recopilación

El desarrollo de esta investigación determina el nivel de éxito de las Micro y Pequeñas empresa a través de la técnica de encuesta. Se conforma de dos secciones: la sección 1 se refiere a datos generales y personales del dueño de la empresa, la sección 2 representa la esencia de la investigación, a través de 30 preguntas, la evaluación es 1 al 5, el mayor puntaje es éxito y menos lo contrario.

Tabla 13. Escala de evaluación (Fuente: Elaboración propia, 2017).

Fracaso				Éxito
1	2	3	4	5

La tabla 3 representa la escala que usará para determinar el nivel de éxito de la empresa. En el cuestionario las posibles respuestas son A, B, C, D y E, estas tienen un valor asignado para cuando se evalúe, se asignado de manera que se juega con la mente del emprendedor. Por un cierto rango de resultados se tienen recomendaciones.

IV. Resultados

Enseguida se presenta los resultados de esta investigación, el nivel de éxito de empresas Micro y Pequeñas que iniciaron como un proyecto emprendedor en Coatzacoalcos, Ver., los datos fueron procesados a través de los programas Dyane V.4, Minitab V. 17 y Excel 2013.

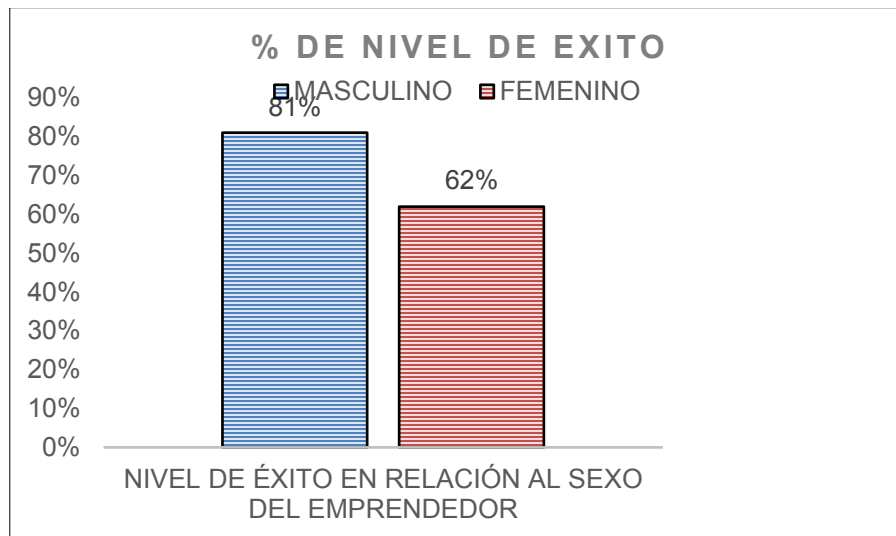
Tabla 14. Resultados del coeficiente de alfa de cronbach general

Coeficiente de alfa de cronbach	
General	0,9607

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En el desarrollo de la investigación se analizó la confiabilidad del instrumento, la tabla 3 muestra el resultado general del coeficiente de alfa de cronbach, de acuerdo a dicho resultado; es aceptable y considerado un muy buen nivel. Con ello se tiene la certeza que los resultados obtenidos son confiables y se puede tomar decisiones concretas.

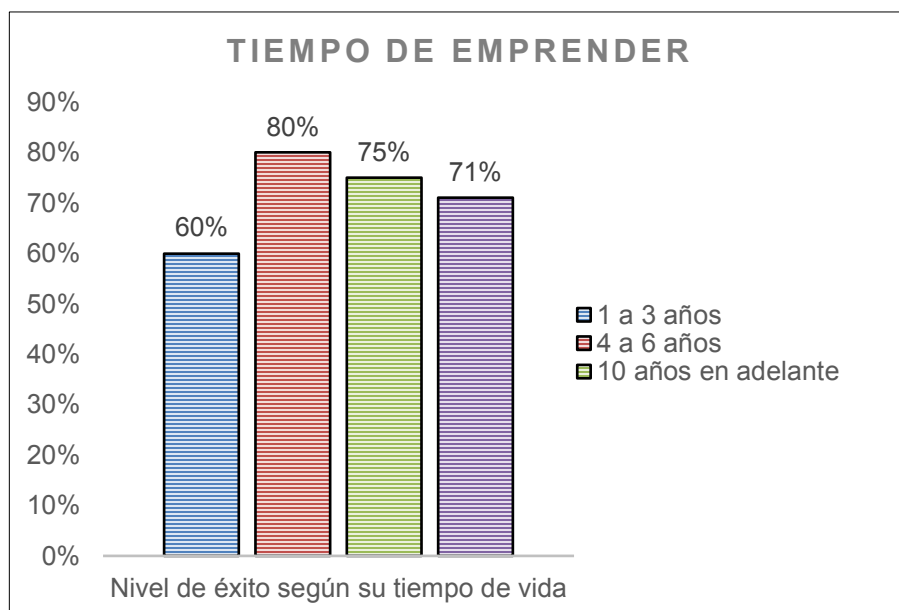
Figura 3. Porcentaje del nivel de éxito de empresas con respecto al sexo del emprendedor



Fuente: Elaboración propia, 2017.

En el desarrollo de esta temática se plantearon distintos objetivos, los cuales representan la finalidad de esta investigación. En la figura 4 se muestran los resultados de porcentaje de nivel de éxito de estas Micro y Pequeña empresas que nacieron como proyecto emprendedor con respecto al sexo del emprendedor. En general, ambos gozan de éxito, pero para esta investigación las personas del sexo masculino, perciben un mayor nivel de éxito.

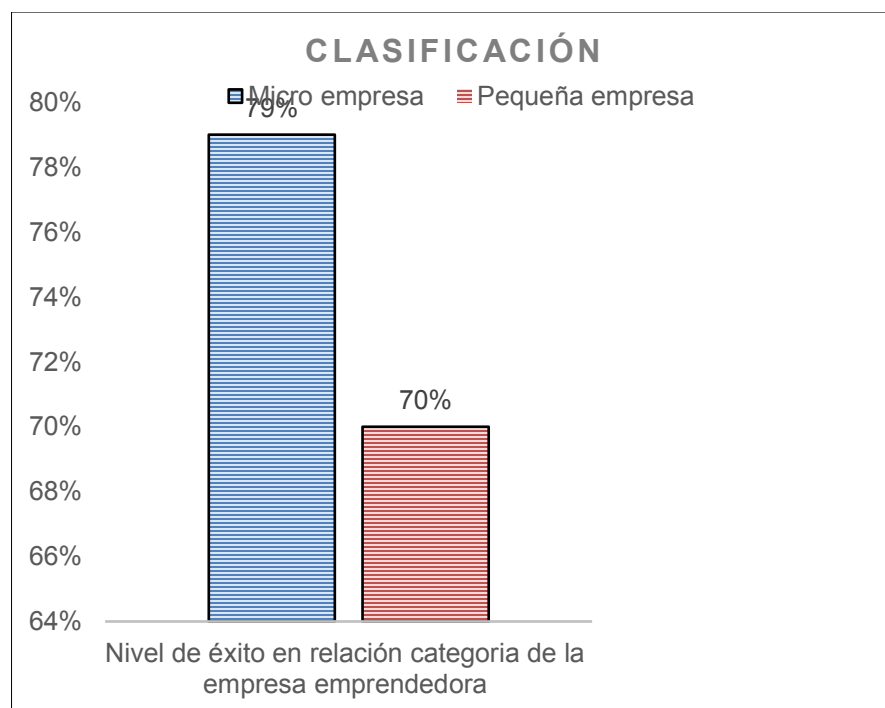
Figura 4. Nivel de éxito según el tiempo de duración.



Fuente: Elaboración propia, 2017

La figura 5 representa el nivel de éxito de las Micro y Pequeña empresa en relación al tiempo de duración o de vida. Se puede observar que las empresas que tienen entre 4 y 6 años son las que poseen un mayor porcentaje en relación a las demás, mientras que las que tienen tan solo 1 a 3 años de existencia mantienen el porcentaje más bajo, 60%. Es conveniente analizar ese fenómeno, ya que el tiempo de vida es muy corto, después de 6 años el nivel de crecimiento descende. Existe una razón para este fenómeno, deberá analizarse, ya que el país y sociedad necesitan empresas sólidas y establecidas.

Figura 5. Éxito según su clasificación (Fuente: Elaboración propia, 2017).

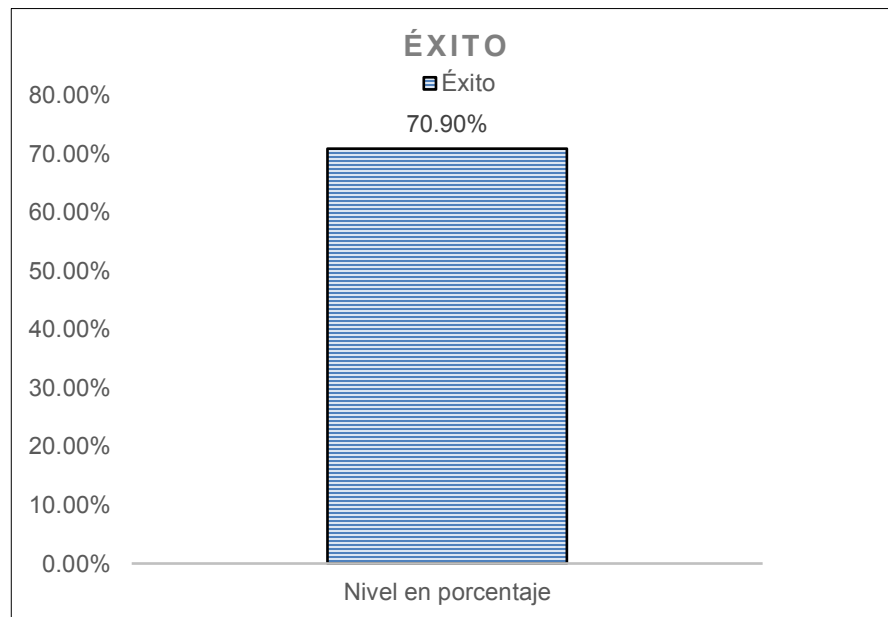


La figura 6 representa el nivel de éxito en relación a la clasificación de la empresa. Por esta ocasión se tiene un resultado más favorable para la Microempresa con un 79% y tan solo un 70% la Pequeña empresa. Los porcentajes son aceptables para decir que poseen un alto nivel de éxito que les permite gozar a ambas.

Sin embargo, cabe mencionar que las Micro son las que tienen el mayor porcentaje. Quizá se deba que por su tamaño tienen menos problemáticas y retos. Por muchos factores

que influyen son estas las que poseen un mayor porcentaje, sería relevante determinar porque sucede esa situación.

Figura 6. Nivel de porcentaje promedio



Fuente: Elaboración propia, 2017.

La figura 7 representa el objetivo de esta investigación, en promedio de las 30 empresas a las que se aplicó el instrumento de recopilación se tiene un 70.90% de nivel de éxito. Ese porcentaje representa un nivel aceptable para decir que las empresas gozan de éxito. Con ello se cumplen los objetivos de investigación.

Existen distintos factores que influyen en estos resultados, pero, esta investigación da pautas para realizar esta misma investigación en un nivel más avanzado. El desarrollo de la misma sirve para dar recomendaciones personales a estas empresas. Los emprendedores están transformando el mundo y se necesitan más empresas que nazcan de proyectos emprendedores.

El desarrollo y análisis de esta investigación permite a los autores tener una visión clara del emprendimiento en la ciudad de Coatzacoalcos, Ver., con ello se plantean nuevas hipótesis para nuevas investigaciones. Compartiendo un poco más de los resultados, los emprendedores de esta ciudad están convencidos que emprender no es fácil pero que han

asumido el reto ya que es una manera de demostrar a la sociedad: “Que están transformando el mundo”.

V. Conclusiones

La finalidad de esta investigación es determinar si las empresas Micro y Pequeña empresas de Coatzacoalcos, Ver., son exitosas o no. Finalizando el estudio y con base en resultados reales comprobados, se tiene un resultado satisfactorio que indica que efectivamente las empresas que nacieron como un idea emprendedora, hoy son empresas y gozan de éxito. Como estrategias de la investigación se les recomienda a los empresarios:

- Cultura financiera que apoye su administración.
- Atender factores de riesgos a corto plazo.
- Buscar posicionarse en otra sucursal o ciudad, para poder crecer y subir al siguiente escalón.
- Buscar apoyo de los programas estatales y federales del emprendimiento.
- Desarrollo de una planeación estratégica adecuada a sus necesidades.

El desarrollo de esta investigación permitió visualizar a los autores para realizar un estudio a toda la ciudad con número exactos de población, y da pauta para un análisis regional del éxito y fracaso de empresarios emprendedores. El emprendimiento es lo que actualmente mueve la economía en la ciudad y el país. Se analizó desde distintos enfoques y perfiles, y se coincidió que las empresas emprendedoras tienen una cualidad especial. No le temen al fracaso y su actitud es positiva ante los retos que se les presenta en el camino.

Durante la investigación se fueron encontrando otros factores que afectan a este tipo de empresa, los emprendedores coinciden que: La inseguridad es el principal factor que detiene las ideas de negocios en la sociedad. Es cierto, actualmente en el estado se vive tiempo difíciles con respecto a la inseguridad, por ello, solo buscan mantenerse como hasta ahora, ya no quieren crecer por miedo a ser extorsionados.

En conclusión esta investigación determinó que las empresas en Coatzacoalcos que nacen de un proyecto emprendedor, son exitosas. Que distintos factores influyen para que la sociedad emprenda. El desarrollo de estrategias permitirá a las empresas crecer.

VI. Bibliografía

Rasheed, H. (2000). Developing Entrepreneurial Potential in Youth of Entrepreneurial Education and Venture Creation. Obtenido de <http://www.usasbe.org/knowledge/proceedings/2001/063.pdf>.

Alcaráz, R. (2011). *El Emprendedor de éxito*. México: McGrawHill.

Berenstein, M. (25 de 02 de 2008). *Cuestionario para determinar el éxito de su Pyme*. Obtenido de Cuestionario para determinar el éxito de su Pyme: <http://emprendedoresnews.com/tips/cuestionario-para-determinar-el-exito-de-su-pyme.html>

Boveda, J. (2004). El emprendedor y las Pequeñas Empresas. *Revista Futuros No. 6* , Paraguay.

Flores, J. (20 de 03 de 2013). México necesita menos Pymes. *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/mexico-necesita-menos-pymes/>

Formichella , M. (Enero de 2004). EL CONCEPTO DE EMPRENDIMIENTO Y SU RELACION CON LA EDUCACION, EL EMPLEO Y EL DESARROLLO LOCAL. *Monografía* . Tres Arroyos , Argentina .

INEGI. (2017). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. *INEGI*, 1 y 2. Obtenido de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M_PY_MES.pdf

- López, J. (18 de 01 de 2016). Fracasan en México 75% de emprendimientos. *El financiero*.
Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/fracasan-en-mexico-75-de-emprendimientos.html>
- Minniti, B., Bygrave, W., & Autio, E. (2005). GEM Global. *Executive Report*. London, .
- Mundo Ejecutivo. (27 de 03 de 2015). *MÉXICO, ENTRE LOS PAÍSES CON MAYOR POTENCIAL EMPRENDEDOR*. Obtenido de Mundo ejecutivo:
<http://mundoejecutivo.com.mx/pymes/2015/03/26/mexico-entre-paises-mayor-potencial-emprendedor>
- Paturel , R. (1997). *Pratique du management straégique*. *Presses Universitaires de Grenoble*.
- Rivera, M. (09 de 02 de 2015). *pymeempresario*. Obtenido de pymeempresario:
<http://www.pymempresario.com/2015/02/campanas-para-emprendedores-en-veracruz/>
- Sánchez, A. (2003). *Características del emprendedor*. México: McGrawHill.
- Timmons , J., & Spinelli, S. (2007). *New venture creation: entrepreneurship for the 21st century*. 7. ed. *Nueva York: McGraw-Hill*.
- Veciana , J. (2005). *La creación de empresas un enfoque*. *Colección Estudios Económicos La Caixa*.
- Werf, V., & Brush. (1989). *Características del emprendedor* . América Latina .
- Zwilling , M. (2016). *Entrepreneur* . Obtenido de Entrepreneur :
<https://www.entrepreneur.com/article/265756>

III. LAS MIPYMES Y SUS ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD SUSTENTABLES

CAPÍTULO 16. IMPACTO DE LA AUTOMATIZACIÓN SOBRE LA CALIDAD EN EMPRESAS MEDIANAS

Salomón Montejano García



Resumen

Esta investigación tiene como objetivo, conocer cuál es la concepción que las empresas medianas en Aguascalientes, tienen de la calidad que generan, así como visualizar el grado de automatización que existe en sus procesos de producción; asimismo determinar el impacto que tiene la automatización en calidad en este tipo de empresas. La investigación que se ha realizado, es cuantitativa, no experimental, de corte transversal, y correlacional; para ello, se realizó una encuesta a 48 empresas en la ciudad de Aguascalientes, México, las cuales tienen entre 51 y 250 trabajadores (INEGI, 2014).

A fin de conocer esta información, se diseñó una encuesta formada por un constructo que a su vez cuenta con tres preguntas relacionadas con la calidad en el producto, asimismo, se integró a la encuesta otro constructo formado por seis preguntas, para determinar lo que el empresario en Aguascalientes, notifica sobre la automatización existente en sus organizaciones, para ello se utiliza una escala Likert de cinco puntos; posteriormente, se determinó el impacto de la automatización en empresas medianas sobre la calidad en el producto mediante un análisis de correlación, así como a un análisis de regresión lineal, en donde la variable dependiente es la calidad y la variable independiente es la automatización. Para el análisis estadístico se contó con el apoyo del paquete SPSS- 26.

Finalmente el estudio reveló que aunque existe correlación entre constructos, es mínima y carente de significancia. El empresario expresa que su calidad es poco mejor que la de su competencia y que no le da relevancia a la automatización.

Palabras clave: Empresas medianas, calidad, automatización, empresa automotriz.

Abstract

This research aim, Know the opinion of medium enterprises in Aguascalientes about of their quality, in products; also we want to view, what they ting about of the automation in their production process; we want to, determine the impact of the automation against the quality, in this enterprises. This research is quantitative, no experimental, transversal and correlational; for this, we did 48 surveys in enterprises between 51 y 250 workers (INEGI, 2014), in Aguascalientes, México.

For this, was applied a survey formed whit a construct of three questions, related to the quality product; another construct of six questions for to qualify the automation; we use a five points likert scale for to qualify the answers of the entrepreneur. Later the impact of the automation on the quality was determined it, by a correlation analysis; to lineal regression was made, here, the independent variable was automation and dependent variable was quality. We had support of the statistical package SPSS – 26.

Finally, the study revealed therefore, we have correlation it is poor. The entrepreneur express that the quality is good, thus the automation is not necessary.

Key words: Medium enterprises, quality, automation, automotive manufacture.

Introducción

En este momento, Aguascalientes vive un crecimiento industrial muy acelerado, derivado de la industria automotriz que ha seleccionado este lugar para instalarse; como consecuencia de este dinamismo, se ha generado expectativa de la industria local por convertirse en proveedor de la industria automotriz y ser sus alimentadoras primarias. Sin embargo la industria automotriz requiere que sus proveedores tengan y mantengan estándares de calidad, mínimo con el mismo nivel de cumplimiento o mayor al que ellas manejan; esta condición, hace que a los empresarios locales se les complique la posibilidad de ser seleccionados como proveedores primarios o secundarios, puesto que aún no son capaces de cumplir con el nivel de calidad y lo que esto implica (Gutiérrez, 2016); por lo tanto esta situación coloca a la

empresa local en desventaja contra lo que en este momento es su competencia, es decir gran cantidad de empresas extranjeras que apoyan a la industria automotriz, ya que estas tienen la misma filosofía de trabajo y como consecuencia los mismos niveles de calidad.

Para lograr incorporarse a esta dinámica, se requiere conocer y poner en práctica los avances técnicos y tecnológicos que apoyen al desarrollo de la competitividad de las empresas locales (Tzeng, Chen y Pai, 2008). Entre otras formas de apoyo, se tiene el desarrollo y aplicación de la automatización de los procesos y procedimientos, de la producción; esto logra apoyar directamente la reducción de los tiempos de proceso, el control de la operación, así como el control de la calidad y la reducción de los defectos que se tienen con la operación normal (Innocente y Biasutti, 2013), pudiendo aplicarse la automatización prácticamente en cualquier proceso

Se puede ver generalmente, que las empresas con alto contenido de automatización, son empresas con una madurez administrativa comprobada, con mucho tiempo en operación y con un alto sentido de mejora continua, o bien son empresas que desde que nacen tienen esta manera de trabajar. Para el resto de las empresas se le dificulta el cambio, por lo tanto es necesario que éstas se esfuercen por lograr en primer lugar adoptar la filosofía de mejora continua, que como consecuencia, se tendrá mejoramiento a lo largo y ancho de la organización, con la capacidad para invertir el resultado de las mejoras realizadas en la adquisición de nuevas tecnologías y sistemas modernos de trabajo.

Por otro lado, la calidad se considera como una ventaja competitiva, la cual le permite a la organización la preferencia de los clientes en la selección de productos requeridos por este; ya que cuando existe la preocupación por desarrollarla se logra mayor funcionalidad, menor costo y el respeto por las especificaciones de diseño dadas al producto desde su concepción (Bas, Stoev y Durakbasa, 2015). Para las empresas que cuentan con formas de trabajo establecidas, y que piensan que están bien, les es difícil cambiar para mejorar, en cualquier aspecto; sin embargo cuando se adopta la idea de mejorar, se facilita el poner en práctica formas de trabajo que rindan mejores resultados; por tal motivo, parece que lo primero que se debe de regular es la aceptación de que

siempre se tiene oportunidad de mejora, y que ésta se debe aprovechar para lograr la capacidad para competir, máxime en ámbitos como el que en este momento rodea a la empresa local en Aguascalientes.

Automatización

La automatización, es el resultado de las acciones encaminadas a reducir el esfuerzo humano en la realización de las tareas que le corresponden realizar en un proceso productivo, para lograr mayor rendimiento y calidad del esfuerzo realizado.

Originalmente el hombre solamente se ubicó en lograr aprovechar el esfuerzo de otros, para beneficio propio, y logró la domesticación de los animales para aprovechar su fuerza en la realización del trabajo que le correspondía realizar; con el tiempo logra dominar a la máquinas y las aplica a la fabricación masiva de bienes; esta situación hace que en este momento las empresas se encuentren en problemas como efecto de la globalización, al resultar que las empresas deben competir forzosamente con empresas de nivel mundial (Mechling, Pierce y Bisbin, 1995), para lograr reducir costos de operación, incrementar su productividad y mejorar la calidad (Raymond y St-Pierre, 2005).

La automatización se considera como el medio que se utiliza para hacer que los procesos se conviertan en formas de trabajo más ágiles y flexibles, reduciendo la presencia de las personas para la operación, mediante la aplicación de nuevas tecnologías para sustituir a la obra de mano necesaria durante la operación. La necesidad de las organizaciones para los nuevos requerimientos de los clientes, los cuales de manera muy rápida cambian en sus preferencias (Rodríguez y Alfaro, 2016).

Por otro lado, la automatización apoya en las operaciones de las empresas para lograr que los administradores visualicen totalmente la organización, y se enteren de todo lo que ocurre a través de la cadena de valor y por medio de esto tomar las medidas de control necesarias en forma y en tiempo; asimismo proporciona los medios para contar con disposición inmediata de información y veracidad de la misma, al eliminar los errores que ocurren por lo variable en el desempeño personal. Asimismo, apoya técnicamente a mejorar

la seguridad de las propias operaciones al reducir la presencia obligada de las personas para operar la maquinaria y el equipo, así como la productividad y la calidad, resultados motivados por la continuidad en las operaciones, lo cual apoya a reducir la variabilidad y como consecuencia los errores (Garrido y Hardwick, 2009).

Las empresas medianas requieren de mejorar su situación respecto a la competencia, puesto que son las que soportan el empleo en las regiones donde están ubicadas, mediante la utilización de diferentes filosofías, metodologías técnicas de mejora continua (Muller, Caliendo, Peycheva, Gagliardi, Marzocchi, Ramlogan y Cox, 2014), Sin embargo una de las mejores formas de lograr estas mejoras es la automatización, bajo cualquier vía, haciendo que las ideas se conviertan en innovación y la innovación en automatización; y aunque por años la operación ha sido básicamente manual, las condiciones actuales obligan a modificar estos esquemas de trabajo (Hansson, 2014).

Calidad

Conceptos a este respecto eran ignorados a fines del siglo XIX, principios del XX, y el productor de bienes y servicios, solamente se ubicaba en la necesidad de producir lo más posible; de hecho la revolución industrial se realiza bajo este concepto; Taylor y sus seguidores dieron especial interés a la eficiencia del trabajo, tanto de máquinas como de personas. Es a principios del siglo XX que se comienza a poner atención a la calidad en el producto, aunque con la idea de identificar los defectos para eliminar esta producción de a se le ofrecía al cliente; Esta pérdidas, se le cobran al cliente o se toman de las posibles utilidades de la empresa; durante esta etapa, la competencia era mínima por lo tanto, el cliente compraba lo que se le ofrecía y las empresas no la consideraban como algo trascendental.

Fue pasada la segunda guerra mundial, que inició la calidad a considerarse como como una estrategia competitiva; y especialmente Japón le da la aceptación y desarrollo a esta propuesta, al grado de incorporar este concepto a través de toda la cadena de valor; por tal razón, se han generado algunas metodologías de trabajo que apoyan en la generación de la calidad a través de la cadena de valor, aunque ésta no por fuerza se refleje en la fabricación

del producto directamente, sino en su diseño, elaboración y distribución del producto, algunas metodologías son, mejora continua, lean manufacturing, seis sigma, despliegue de las funciones de calidad, entre otras; cada una de ellas con sus metodologías y herramientas respectivas.

Por tal razón, la calidad se considera como el resultado del esfuerzo de un grupo de personas, orientadas a satisfacer las necesidades de la mayoría de los clientes, mediante la aplicación de sus virtudes técnicas, personales y administrativas, que a través de la cadena de valor de bienes y servicios se organizan para lograr el máximo de satisfacción, al menor costo y tiempo de entrega; utilizando las técnicas que estén relacionadas a este propósito (Montejano, 2008), y que existen por la Administración de las Operaciones. La generación de la calidad a través de la cadena de valor, relaciona actualmente el cuidado de la operación en cuatro factores principales como son, la calidad en los materiales, los procesos de manufactura, la selección e implementación de maquinaria y equipo así como la tecnología para la transportación y almacenamiento de materia prima y de producto terminado. (Tracey, 2004; Gelderman y Seimeijn, 2006).

Con la aplicación de técnicas de generación y control de calidad, se persigue en las organizaciones, evitar estaciones de control de calidad por sistemas de trabajo que por sí mismos generen productos de calidad y como consecuencia se reduzca la necesidad de inspeccionar que la calidad cumpla con sus objetivos (Cheng, 2016). Las empresas líderes en el mundo, son aquellas que han hecho posible su existencia y crecimiento gracias al cumplimiento de las reglas y a la aplicación de mejoras constantes en sus procesos a través del tiempo, por lo que quienes están aún en proceso requieren de ver en las industrias de nivel mundial el apoyo para su crecimiento (Cheng, Liang, y Yang, 2015); y en sus similares la competencia sobre la que debe sobresalir (Li, 2013) y lograr estar al nivel de empresas mundialmente reconocidas.

La calidad y su relación con la automatización

La calidad por ser el resultado de determinadas acciones, se puede también relacionar a la automatización como una de las maneras en que aquella puede ser incrementada, al igual que la productividad, reducción de tiempos de proceso, seguridad industrial y reducción de costos entre otros (Kamaruddin *et al.*, 2016). Tradicionalmente, la automatización ha sido justificada bajo la expectativa de reducir mano de obra durante las operaciones; sin embargo esto no se considera actualmente así (Hansson (2014), encontrando nuevas razones para implementarla como son los costos de inspección, retrabajos, respeto a las especificaciones, daño de productos, entre otros.

Para el caso de la empresa local, la calidad se convierte en una ventaja competitiva, que permite a las empresas dar cumplimiento a las condiciones de la industria automotriz en cuanto a los estándares de calidad solicitados, por lo que de acuerdo con la literatura, la automatización se convierte en una herramienta estratégica para lograr este objetivo. Por tal motivo, esta relación se convierte en objeto de estudio en el presente análisis, partiendo de que aunque el empresario local asuma que su calidad es la apropiada, el sector automotriz manifiesta que no es lo que este requiere, por lo tanto el empresario local tiene como una barrera importante para colocarse como proveedor de primera opción, la calidad en todos sus términos. Para determinar la relación que se tiene de éstas dos condiciones, la Figura 1, muestra el modelo utilizado en la presente investigación, para evaluar esta relación.

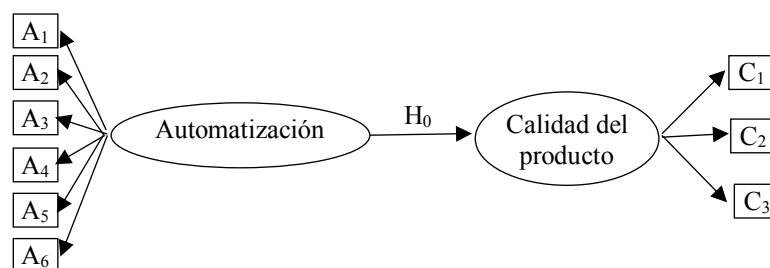


Figura1.- Modelo de investigación que relaciona la automatización con la calidad

Del análisis de este modelo, se desprende la hipótesis a comprobar durante el estudio realizado, de manera que se expresa la hipótesis siguiente.

H₀: En las empresas pequeñas en Aguascalientes, la automatización que se aplica en estas, influye significativamente sobre el resultado en la calidad.

Metodología

La presente investigación, es cuantitativa, no experimental, de corte transversal, y correlacional; para la realización de este trabajo, se realizó una encuesta a 48 empresas medianas en la ciudad de Aguascalientes, México, las cuales tienen entre 51 y 250 trabajadores (INEGI, 2014).

Para recopilar la información de estas empresas, se diseñó una encuesta que se aplicó a los dueños o directivos de éstas; ésta, cuenta con un constructo formado por tres preguntas de acuerdo a las variables manejadas por Martín y Díaz (2009); Urgal (2007), que nos indican la opinión acerca de cómo es el desempeño de la calidad en sus organizaciones; asimismo, se diseñó otro constructo formado por seis preguntas, de acuerdo a Martínez, García y Maldonado (2010); Maldonado, Martínez, Hernández y García (2011), para determinar el grado de utilización de automatización en empresas medianas. Para realizar la evaluación de la información generada por los empresarios de organizaciones medianas, se utilizó una escala Likert de cinco puntos, relacionados con los constructos planteados, de acuerdo a lo que se expresa en la tabla 1.

Tabla 1. **Operacionalización de variables**

	Variables	Autor	Calificación de las variables
Automatización	Procesos de producción automatizados. La maquinaria, cuenta con algún tipo de software	(Martínez, García y Maldonado 2010)	1= No se aplica 2= Se aplica esporádicamente
	Fabricación de partes asistida por computadora El equipo mecánico es tradicional	(Maldonado, Martínez, Hernández y García, 2011)	3= Procesos principales son automáticos 4= Operación mayormente automática 5= Operación totalmente automática
	La maquinaria es controlada por control numérico Los controles de calidad son automatizados	(Martín y Díaz, 2009)	
Calidad	Se fabrican productos que no tiene ningún defecto	(Urgal, 2007)	1= Mucho problema con calidad 2= Problemas frecuentes de calidad 3= Similar a la competencia 4= Problemas ocasionales de calidad 5= Calidad es excelente
	Productos que cumplen con especificaciones de diseño		
	Se cuenta con servicio para corregir problemas con los clientes.		

Fuente propia, basado en información sobre utilización de variables generada por Urgal (2007); Martín y Díaz (2009); Martínez, García y Maldonado (2010); Maldonado, Martínez, Hernández y García (2011).

Una vez que se tuvo las respuestas de los empresarios, se realizaron pruebas de fiabilidad, mediante un análisis de Alpha de Cronbach, con el propósito de validar que las variables incorporadas cuentan con la pertinencia necesaria para ser consideradas como parte del modelo que se utilizó en el presente estudio. Los resultados de este análisis se expresan en la tabla 2. El resultado para la automatización es mayor 0.7, por lo tanto cuenta con la pertinencia necesaria para considerar que las variables implicadas son adecuadas (Nunally y Bernstein, 1994); por otro lado, el constructo calidad, solamente queda cerca de lo considerado por Nunally y Bernstein (1994); no obstante, como el promedio entre ambas, supera el valor de 0.7, se considera apropiado para realizar el estudio propuesto.

Tabla 2. Resultados de las pruebas de fiabilidad

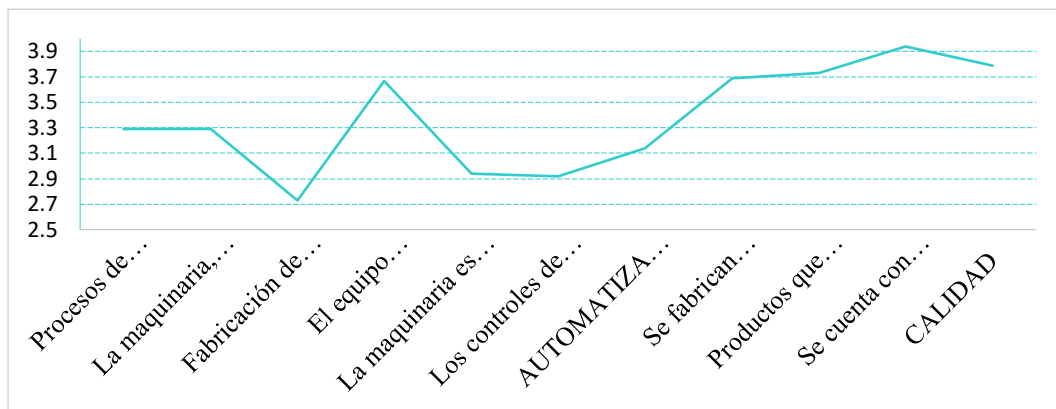
Constructo	Alpha de Cronbach
Automatización	0.842
Calidad	0.671

Fuente propia, **resultante de las pruebas de fiabilidad**

El estudio reveló, que en las industrias medianas la relación entre la automatización con la calidad no es significativa y que por lo tanto la correlación es mínima. Asimismo, se expresa que la automatización se aplica únicamente en algunos de los procesos, por lo tanto a la empresa mediana falta mucho camino por recorrer; en cuanto a la calidad, se considera que los directivos de organizaciones medianas, piensan que en sus respectivas organizaciones, ésta es ligeramente superior a la de la competencia, lo cual se convierte en una de las condiciones que deben mejorar para estar en la preferencia de las empresas de nivel internacional que arriban a Aguascalientes, y se logren posicionar como empresas alimentadoras de primer nivel.

Para llevar a cabo el análisis estadístico de los datos recopilados, se contó con el apoyo del paquete estadístico, SPSS-26, que utilizó además para la realización de un análisis de correlación, así como para un análisis de regresión lineal, y de esta manera comprobar la hipótesis planteada al principio del estudio.

Gráfica 1. Respuesta media de empresarios de empresas medianas en Aguascalientes.



Fuente: propia de acuerdo a análisis descriptivo de datos.

Resultados

Encontramos en la gráfica 1, la diferencia en opinión por parte de los directivos de empresas medianas, entre las variables que forman los constructos, acerca del empleo de la automatización y de la calidad en el producto, que se tiene en la organización. Se observa una diferencia marcada entre las variables que forman parte del constructo automatización y las que forman al constructo calidad.

Inicialmente, observamos, que la automatización se encuentra ubicada en un valor medio de respuesta de 3.1389, que refleja que el empresario de empresas medianas en Aguascalientes emplea procesos automatizados únicamente para algunos procesos especializados.

En este sentido, tenemos que la variable con menor calificación es “Fabricación de partes asistida por computadora” con valor medio de 2.7292, que nos indica que solo unas pocas partes tienen esta condición, por otro lado, la variable mejor calificada es “El equipo mecánico es tradicional” con valor de medio de 3.6667, que nos expresa que la mayoría del equipo y la maquinaria que se encuentra en la organización es operado en forma tradicional.

A continuación, se tienen los valores medios para las variables que forman parte del constructo automatización, y que dan lugar a la calificación de la utilización de la automatización.

La variable “Procesos de producción automatizados”, cuenta con valor medio de 3.2917, es decir, solamente algunos procesos especiales son automatizados, entonces, la mayoría de éstos no lo es.

Tabla 3. Resumen de porcentajes sencillos y acumulados, de la frecuencia de respuesta por variable, del constructo automatización.							
Variables para calificar el constructo calidad	Valor medio de respuesta	Respuesta principal	Respuesta				
			No se aplica	Se aplica esporádicamente	Procesos principales son automáticos	Operación mayormente	Operación totalmente automática
Procesos de producción automatizados.	3.2917	Frecuencia	2	7	18	17	4
		Porcentaje	4.2	14.6	37.5	35.4	8.3
		Acumulado	4.2	18.8	56.3	91.7	100
La maquinaria, cuenta con algún tipo de software	3.2917	Frecuencia	6	8	12	10	12
		Porcentaje	12.5	16.7	25	20.8	25
		Acumulado	12.5	29.2	54.2	75	100
Fabricación de partes asistida por computadora	2.7292	Frecuencia	12	10	12	7	7
		Porcentaje	25	20.8	25	14.6	14.6
		Acumulado	25	45.8	70.8	85.4	100
El equipo mecánico es tradicional	3.6667	Frecuencia	1	3	20	11	13
		Porcentaje	2.1	6.3	41.7	22.8	27.1
		Acumulado	2.1	8.4	50.1	72.9	100
La maquinaria es controlada por control numérico	2.9375	Frecuencia	11	4	18	7	8
		Porcentaje	22.9	8.3	37.5	14.6	16.7
		Acumulado	22.9	31.2	68.7	83.3	100
Los controles de calidad son automatizados	2.9167	Frecuencia	7	10	14	14	3
		Porcentaje	14.6	20.8	29.2	29.2	6.2
		Acumulado	14.6	35.4	64.6	93.8	100
AUTOMATIZACION	3.1389	Frecuencia	3	9	21	12	3
		Porcentaje	6.2	18.8	43.8	25	6.2
		Acumulado	6.2	25	67.8	93.8	100

Fuente propia, con base en resultados descriptivos del estudio.

La variable “Fabricación de partes asistido por computadora”, cuenta con un valor de 2.7292, éste, nos informa que las empresas medianas en Aguascalientes, rara vez fabrican partes asistidos por computadora, es decir la maquinaria realmente es antigua.

Por otro lado, la variable “El equipo mecánico es tradicional”, cuenta con un valor de 3.6667, lo cual indica que la mayoría del equipo existente en la empresas medianas de Aguascalientes es mecánico y con sistemas de operación antiguos. La variable “La maquinaria es controlada por control numérico”, tiene un valor de 2.9375, lo que nos informa que solamente algunos procesos que se consideran importantes, son efectuados con este tipo de maquinaria

En la tabla 3, se tienen los resultados de la situación en que se encuentra la automatización en sus diferentes aspectos, en las empresas medianas en Aguascalientes.

Para la variable “Procesos de producción automatizados”, el 18.8% de los directivos, mencionó que en sus organizaciones nunca o esporádicamente se aplican conceptos y acciones relacionados con la automatización. El 72.9% mencionó que únicamente lo consideran para procesos considerados especiales, por lo que en pocas ocasiones se observan estas prácticas. En este sentido, únicamente el 8.3%, hace mención a que sus empresas siempre consideran la automatización como formas normales de trabajo.

En lo relativo a la variable “La maquinaria cuenta con algún tipo de software”, el 29.2% expresa que el equipo y la maquinaria en sus empresas, nunca o algunas veces utiliza algún tipo de software para apoyar la operación; para el 45.8% de las empresas medianas, solamente en los procesos especiales se utiliza algún software, en apoyo de estas; y para el 25%, siempre se tiene algún tipo de software, para apoyar las operaciones que se realizan en las empresas medianas.

En cuanto a la variable “Fabricación de partes asistida por computadora”, tenemos que el 45.8% de los empresarios de empresas medianas, responde que solo en forma esporádica, se tiene esta condición en sus procesos; asimismo se tiene que el 39.6% de quienes respondieron la encuesta afirman que en sus empresas, esta situación existe solamente para los procesos que son especiales o que son considerados como especiales, por otro lado, el

14.6% de estos, afirma que la mayoría de sus partes emplean procesos que son asistidos por computadora. En el caso de los resultados para esta variable se observa que ésta es la que se calificó con los valores más bajos de todo lo concerniente a la aplicación de la automatización, en las empresas medianas.

A continuación, para la variable “El equipo mecánico es tradicional”, el 8.4% de los empresarios de empresas medianas respondieron que solamente en contadas ocasiones el equipo que se utiliza no cumple con esta condición. El 64.5% contestó que en algunas ocasiones se utiliza equipo y maquinaria no es tradicional; y el 27.4% respondió que siempre utiliza equipo y maquinaria que es tradicional, o sea que la automatización es escasa.

Para la variable “La maquinaria es controlada por control numérico”, el 31.2% de quienes fueron encuestados respondieron que muy rara vez, se tiene maquinaria controlada con control numérico, en este sentido, el 52.1% respondieron que solamente algunos de los procesos especiales o importantes, utilizaban control numérico, y el 16.7% respondieron que generalmente trabajan con equipo y maquinaria que utilizan control numérico.

En cuanto a la variable “Los controles de calidad son automatizados”, el 35.4% de los directivos en empresas medianas respondieron que únicamente en algunos casos ocurre esto. Además, el 58.4% respondieron que solamente en algunos procesos especiales o importantes son automatizados, por otro lado, el 6.2% de quienes fueron encuestados, respondieron que generalmente cuentan con controles de calidad automatizados.

Por último para el constructo “Automatización”, se tiene que el 25% mencionaron que la automatización la consideran solamente en casos esporádicos, por otro lado, el 68.8% respondieron que la automatización la consideraban solamente en casos especiales o cuando lo consideraban importante, asimismo el 6.2% contestaron que en sus respectivas empresas la totalidad de sus operaciones son automatizadas.

A continuación, se exponen los resultados de las respuestas medias para el constructo calidad y sus respectivas variables en la tabla 4.

Tabla 4. Resumen de porcentajes sencillos y acumulados, de la frecuencia de respuesta por variable, del constructo calidad.

<i>Variables para calificar el constructo calidad</i>	Valor medio de respuesta	Respuesta principal	Muchos problemas con calidad	Problemas frecuentes de calidad	Similar a la competencia	Problemas ocasionales de calidad	Calidad es excelente
<i>Se fabrican productos que no tienen ningún defecto</i>	3.6875	Frecuencia	1	5	12	20	10
		Porcentaje	2.1	10.4	25	41.7	20.8
		Acumulado	2.1	12.5	37.5	79.2	100
<i>Productos que cumplen con especificaciones de diseño</i>	3.7292	Frecuencia	3	4	9	19	13
		Porcentaje	6.3	8.3	18.8	39.6	27
		Acumulado	6.3	14.6	33.4	73	100
<i>Se cuenta con servicio para corregir problemas con los clientes.</i>	3.9375	Frecuencia	1	2	10	21	14
		Porcentaje	2.1	4.2	20.8	43.8	29.1
		Acumulado	2.1	6.3	27.1	70.9	100
CALIDAD	3.7847	Frecuencia	1	2	10	26	9
		Porcentaje	2.1	4.2	20.8	54.2	18.7
		Acumulado	2.1	6.3	27.1	81.3	100

Fuente propia, con base en resultados descriptivos del estudio.

Para el constructo calidad se tiene un valor de respuesta media 3.7847, lo que indica que para los directivos de empresas medianas en Aguascalientes, la calidad que generan en sus organizaciones, es ligeramente superior a la de sus competidores.

Asimismo, para la variable “Se fabrican productos que no tienen ningún defecto”, el valor medio de respuesta para empresas medianas es de 3.6875, lo que muestra que de forma continua en las empresas medianas se fabrican productos sin defectos.

En cuanto a la variable “Productos que cumplen con las especificaciones de diseño”, el valor de respuesta media dada por empresarios de empresas medianas fue de 3.7292, lo cual indica por parte de ellos, que frecuentemente, los productos que fabrican en estas organizaciones se hacen respetando las especificaciones dadas por el diseño del producto.

Finalmente, para la variable “Se cuenta servicio para corregir problemas con los clientes”, la respuesta media tiene un valor de 3.9375, lo que expresa que las empresas medianas, casi siempre cuentan con servicio para corregir problemas con los clientes.

Asimismo en la tabla 4, se muestran los porcentajes simples y acumulados de la frecuencia de respuesta para cada una de las variables que forman el constructo calidad, así como para el propio constructo.

Inicialmente se tiene el resultado para la variable “Se fabrican productos que no tienen ningún defecto”, el 12.5% de los empresarios de empresas medianas, respondió que frecuentemente tienen productos que tienen algún defecto, por otro lado, el 66.7% de los empresarios respondió que consideran que la cantidad de productos con defectos, que ellos fabrican, de alguna manera es similar a la competencia, asimismo, el 20.8% respondió que nunca se fabrican productos con algún defecto.

Para la variable “Productos que cumplen con especificaciones de diseño”, el 14.6% contestó que en sus organizaciones ocasionalmente, los productos que fabrican cumplen con las especificaciones de diseño dadas; por otro lado 58.4% respondió que en sus organizaciones, ocasionalmente se tienen problemas por incumplimiento de las especificaciones de diseño; asimismo, el 27% consideran que en las empresas medianas nunca existen problemas por incumplimiento de las especificaciones de diseño.

En lo que concierne a la variable “Se cuenta con servicio para corregir problemas con los clientes”, el 6.3% considero que en contadas ocasiones han tenido problemas por no tener el servicio para corregir problemas con los clientes, en este sentido, el 75% de los directivos de empresas medianas contestó que ocasionalmente han incurrido en falta de servicio para corregir problemas con los clientes, de acuerdo con esto, el 18.7% hace mención a que siempre han contado con este servicio.

El siguiente resultado tiene el objetivo de determinar estadísticamente la relación que existe entre los constructos automatización y calidad en empresas medianas, para ello, se realizó un análisis de correlación cuyo resultado se expresa en la tabla 5, aquí se observa que existe un valor de correlación que es de 0.283, pero que no es significativo, con un R cuadrada

igual a 0.08; es decir que los cambios en la calidad por efecto de la automatización se manifiestan solamente en el 8% de los casos. Por lo tanto la hipótesis de la investigación no se acepta; de manera que para las empresas medianas en Aguascalientes, la aplicación de automatización, no influye significativamente sobre la calidad. Aunque mínimamente, se puede ver una correlación positiva de la automatización sobre la calidad en las empresas medianas

Tabla 5.- Índice de correlación de la automatización y la calidad, en empresas medianas

Correlación de Pearson	.283
Sig. (bilateral)	.051

Fuente propia, con base en valor de la correlación.

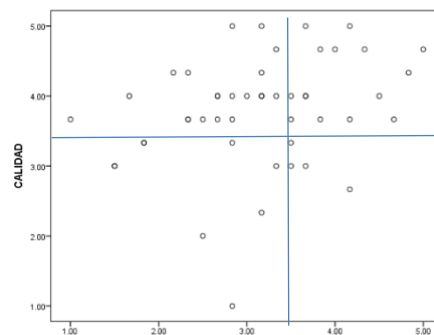


Figura 2.- Gráfico de dispersión para los constructos automatización y calidad. Fuente propia, con base en resultado del estudio.

Efectivamente, la figura 2, muestra la gran dispersión de los datos graficados entre ambos constructos por lo que se tiene el resultado de ésta; al dividir la gráfica en cuadrantes, se observa la falta de correlación, por otro lado vemos que el 16.66% de quienes respondieron manifiestan que en sus empresas tanto la automatización como la calidad son bajas; se observa también que el 9.52% de los encuestados, hace referencia a que aunque la automatización es alta la calidad generada es baja; por otro lado, el 33.33% de los directivos en empresas medianas, expresa que cuando se tiene un alto grado de automatización, se genera un alto grado de calidad; asimismo, se tiene que el 40.47% de los encuestados expresa que aunque se tenga un bajo grado de automatización, la calidad que se genera es baja; por lo cual se considera que no existe influencia de la una sobre la otra.

A pesar de que el impacto de la automatización sobre la calidad no es significativo, se llevó a cabo un análisis de regresión lineal, para determinar con mayor claridad el grado de influencia de la automatización sobre la calidad en las empresas medianas; durante este

ejercicio se consideró como variable independiente a la automatización y como variable dependiente a la calidad. El resultado de este análisis se muestra en la tabla 5.

Tabla 5.- Resultado del análisis de regresión lineal entre automatización y calidad para empresas medianas

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
(Constante)	3.007	.404		7.434	.000
AUTOMATIZACION	.248	.124	.283	2.001	.051

a. Variable dependiente: CALIDAD

Fuente: Propia, resultante del análisis.

De esta resultado se desprende que la ecuación que relaciona ambos constructos se expresa como:

$$\text{CALIDAD} = 3.007 + 0.248 (\text{AUTOMATIZACION})$$

Conclusion y comentarios

El resultado de esta investigación, nos muestra que el empresario de empresas entre 51 y 250 trabajadores en Aguascalientes, tiene el concepto de que la calidad en sus organizaciones no requiere de esfuerzo extra, ya que ésta se da de manera natural y que inclusive es superior a la de sus competidores, por lo que no lo considera como una ventaja competitiva; a pesar de que las empresas de nivel mundial, ven en la calidad y la aplicación de sus metodologías su principal fortaleza (Banker, Khosla y Sinha, 1998; Chambers, Kouvelis y Semple, 2006; Chen, Liang y Yang, 2015).

De igual manera, para estos directivos, la automatización carece de importancia, por lo tanto no se le da la atención que requiere para que se desarrolle; dentro de sus estrategias de trabajo, descartan la idea de automatizar los procesos, puesto que sin esta acción, de acuerdo a sus conceptos, se cumple con los requerimientos de los clientes, a los cuales considera seguros.

Por otro lado se puede pensar en el hecho de que al adquirir nuevas tecnologías, los obliga por consecuencia a mejorar en todas las operaciones; por lo tanto, el directivo considera esta situación fuera de su control (Kamaruddin, Mohammad y Mahbub, 2016)

Asimismo, se puede ver como consecuencia del análisis, que para el directivo de empresas medianas en Aguascalientes, la automatización no influye en la calidad, de acuerdo con esto, sus expectativas se expresan en la tabla 6; en ella se puede ver que el empresario opina, que si la automatización no se aplica en sus organizaciones la calidad es similar a la competencia; pero si lograra que sus operaciones sean totalmente automáticas, en la calidad aún existirían problemas.

Tabla 6.- Relación de influencia de la calidad, sobre la automatización para empresas pequeñas.

Evaluación de la automatización	Resultado en la calidad
Si la automatización no se aplica	Calidad similar a la competencia
Si se aplica esporádicamente	Calidad similar a la competencia
Si solamente los procesos principales son automáticos	Existen problemas ocasionales de calidad
Si la operación mayormente automática	Existen problemas ocasionales de calidad
Si la operación totalmente automática	Existen problemas ocasionales de calidad

Fuente: Propia, con base en la sustitución en la ecuación de regresión lineal, variando en valor de la automatización, para encontrar el resultado en la calidad.

Esta manera de pensar acerca de estos constructos, de acuerdo con Kamaruddin, *et al* (2016), no es la mejor; ya que él opina, que definitivamente la calidad se ve afectada directamente por la automatización, hasta el punto en que esta situación se convierte en una condición vital para las empresas locales; ya que con el arribo de empresas extranjeras, la competencia la tienen prácticamente al lado de cada una de ellas.

De igual forma, Soković y Kramar (2016), en un estudio empírico, el cual se realizó por medio de regresión lineal, diseñado para verificar la existencia de control automatizado de las operaciones que se realizan durante el proceso de fabricación de un cilindro, para verificar que la variabilidad en los diámetros se reducía y mantenía, se demostró mediante un análisis de regresión, que la influencia de la automatización es positiva y significativa sobre la calidad de los productos.

No obstante, se reconoce que la implementación de la automatización, reviste de diversas situaciones contrarias como son los costos financieros, o el compromiso que se generan por la adquisición y mantenimiento del equipo y la maquinaria necesarios para automatizar los procesos, así como al proceso que se requiere para la adopción de nueva tecnología; ya que entre otras cosas, estas situaciones obligan a la organización a contar con un control en los presupuestos muy bien definido, así como al diseño de planes de capacitación sobre el conocimiento y utilización de nuevas tecnologías (Kamaruddin *et al.*, 2016).

El análisis de esta situación, nos lleva a proponer a los directivos de empresas medianas, que inicialmente, ellos se deben preocupar por tener en orden la administración de sus organizaciones, mediante el conocimiento y la aplicación de técnicas básicas de administración de operaciones, las cuales, le apoyan claramente durante la implementación de todas las actividades necesarias para mantener el control sobre la cadena de valor; si sus operaciones están bien definidas, y sus procesos muy claros, la automatización requiere solamente de aplicación de metodologías de mejora continua, como lean manufacturing y seis sigma, entre otras, metodologías aplicadas a través de cada una de las etapas de la cadena de valor. En este sentido, si se tiene y desarrolla el interés por el orden en las operaciones, se tiene la base para progresar al ritmo que la competencia lo demande, y aún para superarla; sin embargo, es necesario considerar que se tiene en contra una variable exógena muy delicada, como lo es el tiempo; ya que las empresas que están llegando a Aguascalientes, son aquellas que tienen integradas a su organización, estas formas de trabajo modernas, además de contar con el apoyo de las tecnologías elaboradas para optimizar sus procesos, lo cual las convierte en líderes en sus respectivos ramos (Gutiérrez, 2016), y que en este momento, son quienes representan la competencia para la empresa local.

Referencias bibliográficas

Banker, R. D., Khosla, I. y Sinha, K. K. (1998). Quality and Competition. *Management Science*. 44 (9), 1179 – 1192.

- Bas, G., Stoev, L. y Durakbasa, N. M. (2015). Assessment of the production quality in machining by integrating of high precision measurement. *Procedia engineering*. 100, 1616 – 1624.
- Chambers, C., Kouvelis, P. y Semple, J. (2006). Quality-based competition, profitability, and variable costs. *Management Science*. 52 (12), 1884 – 1895.
- Cheng, J. (2016). Sourcing for quality: Cooperating whit a single suppliers or developing two competing suppliers?. *Mathematical Problems in Engineering*. 1, 1 – 13.
- Cheng, J., Liang, L. y Yang, F. (2015). Cooperative quality investment in outsourcing. *International Journal of Production Economics*. 162 (174), 174 – 191.
- Garrido, C. J. y Hardwick, M. (2009). Manufacturing traceability automation using features and ne_functions. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*. 22 (2), 112 – 128.
- Gelderman, C. J. y Seimeijn, J. (2006). Managing the global supply base through purchasing portfolio management. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 12 (4), 209 – 217.
- Gutiérrez, C. P. (2016). *Política pública y relaciones industriales de aglomeración industrial en Aguascalientes, México (1995 – 2014)*. México: Plaza y Valdez Editores
- Hansson, M. (2014). Reduction total manufacturing cost with automation. *Future, SMT Magazine*. 40 - 46
- INEGI. (2014). Censos económicos 2014. Bajado de:
<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/minimonografias/mpymesce2014.pdf>
- Innocente, N. y Biasutti, M. (2013). Automatic milking systems in the protected designation of origin Montasio Chesse production chain: Effects on milk and chesse quality. *Journal of Dairy Science*. 96 (2), 740 – 751.
- Kamaruddin, S. S., Mohammad, M. F. y Mahbub, R. (2016). Barriers and impact of mechanization in construction to achieve better quality products. *Science direct*. 222, 111 – 120.

- Li, C. (2013). Sourcing for supplier effort and competition: design of the supply base and pricing mechanism. Management Science. 59 (6), 1389 – 1406.
- Maldonado, G. G., Martínez, S. M. C., Hernández, C. O. y García, P. L. D. (2011). El impacto de los procesos de producción en el rendimiento de la Pyme manufacturera de México: Un estudio empírico, *TEC Empresarial, Escuela de Administración de Empresas*, 5(1), 21 – 30.
- Martín, P. M. L. y Díaz, G. E. (2009). Posicionamiento estratégico de las empresas industriales en las prioridades competitivas de operaciones: Desarrollo y aplicación de un indicador de medida. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 39, 59 – 94.
- Martínez, S. M. C., García, P. L. D. y Maldonado, G. G. (2010). *Innovación y gestión del conocimiento, en la Pyme de Aguascalientes*. México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Mechling, G. W., Pierce, J. W. y Busbin, J. W. (1995). Exploiting AMT in small manufacturing firms for global competitiveness. *International Journal of Operations and Production Management*. 15 (2), 61 – 76.
- Montejano, G. S. (2008). Calidad en carne propia. *Investigación y Ciencia Universidad Autónoma de Aguascalientes*. 40, 48 – 52.
- Muller, P., Caliendo, C., Peycheva, V., Gagliardi, D., Marzocchi, C., Ramlogan, R. y Cox, D. (2014). Annual Report on European SMEs 2014/2015. SMEs start hiring again. DOI: 10.2873/886211.
- Nunnally, J. C. and Bernstein, I. H. (1994): *Psychometric Theory*. 3ª edición. Nueva York, NY: McGraw Hill.
- Raymond, L. y St-Pierre, J. (2005). Antecedents and performance outcomes of advanced manufacturing systems sophistication in SMEs. *International journal of Operations & Production Management*, 25(5/6), 514 – 533.
- Rodríguez, F. M. I. y Alfaro, T. J. A. (2016). Open innovation in automotive SMEs suppliers: an opportunity for new product development. *Universia Business Review*. DOI: 10.3232/UBR.2016.V13.N2.05

- Soković, M. y Kramar, D. (2016). Influence of non-productive operations on product quality. *Journal of Mechanical Engineering*. 62 (3), 197 – 204.
- Tracey, M. (2004). Transportation effectiveness and manufacturing firm performance. *International Journal and supply Management*. 15 (2), 31 – 50.
- Tzeng, S. F., Chen, W. H. y Pai, F. Y. (2008). Evaluating the business value RFID: Evidence from five cases studies. *International Journal of Production Economics*. 112 (2), 813 -822.
- Urgal, G. B. (2007). ¿Cómo influye la infraestructura de producción en el rendimiento de las empresas manufactureras. *Cuaderno de Gestión*, 7(2), 13 – 27.

CAPÍTULO 17. ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD SECTORIAL DE LAS MIPYMES EN PUERTO VALLARTA, JALISCO

Manuel Ernesto Becerra Bizarrón, José Luis Bravo Silva, Elba Martina Cortes Palacios

Resumen



Ante la crisis económica por la que atraviesa el país las Micro, Pequeñas y Medianas empresas son las primeras afectadas por la globalización y el sector de la economía que más rápido siente su efecto, aun con la problemáticas que tienen en sus áreas funcionales, aun con la existencia de investigación que proponen soluciones a estas situaciones, en la región de puerto Vallarta no existe un documento que describa los factores en que se puede puntualizar para el mejoramiento y sostenimiento de la competitividad, por lo que el presente proyecto tiene el objetivo de analizar de la competitividad de las microempresas del sector comercio de Puerto Vallarta, Jalisco, con un diseño no experimental por no tener control de las variables independientes, y con enfoque descriptivo, dado que se presente analizar los factores de la competitividad propuestos por el banco interamericano de desarrollo, con el propósito de crear una plataforma que sirva como punto de partida el fortalecimiento y crecimiento de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, del sector comercio, servicios e industrial de Puerto Vallarta Jalisco.

Palabras clave: Competitividad, Fortalecimiento, Crecimiento

Introducción

La importancia de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) se observa en los niveles internacionales, como en España que según el Instituto Nacional de Estadística (2013) muestra que el 99.9% de las empresas son Micro , Pequeñas y Medianas, donde las Micro tienen un mayor porcentaje de 42.2%, ubicándose el 27.1% en el sector comercio, presentando una situación similar en Corea y Japón. Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos

comerciales que ha tenido México en los últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MiPyMEs que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país (INEGI, 2016). Las microempresas ocupan al 45.6% de todo el personal, en tanto que las pequeñas empresas son 4.3% y emplean al 23.8 %; por último las medianas empresas son el 0.3% y ocupan al 9.1% del personal disponible, y el restante 0.2% son empresas de gran tamaño que emplean al 21.5% de las personas reportadas. Sin embargo, en los últimos años, el desempeño de la economía mexicana ha sido muy favorable. Sin embargo, aún existen factores estructurales que es necesario atender, entre los que se encuentran la baja productividad del personal, el crecimiento de la misma y la difusión de las tecnologías de información (Gutiérrez, 2013). Las micro, pequeñas y medianas empresas son un elemento fundamental para el desarrollo económico del país y del estado de Jalisco, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al Producto Interno Bruto, constituyendo, en nuestro caso de estudio, más del 98% del total de las unidades económicas, representan alrededor del 52% del PIB y contribuyen a generar más del 73% de los empleos formales (Navarrete, Hernández, & Abadie, 2011).

El PIB del estado de Jalisco de \$ 722.5 mil millones de pesos, y de este valor, tres sectores representan la mayor parte con el 53.7% y son la industria manufacturera con el 22.6%, sector comercio 21.2% y servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles con 10.8% (INEGI, 2011).

De acuerdo al Sistema Estatal de Información Jalisco (2009). La estructura empresarial del Estado la componen un total 157,368 empresas, de las cuales 94.8% son Micro, 4.2% Pequeña, 0.7% Mediana y el 0.3% Grande. O sea, las MIPYME en Jalisco son 156,895 empresas, y representan el 99.7% (SEIJAL, 2009). El gobierno del estado de Jalisco comprometido con el desarrollo económico de la entidad y del país, pretende que las acciones planes, políticas y programas del Estado en materia de desarrollo económico se realicen con una adecuada alineación al Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018 y el Plan Estatal de

Desarrollo Económico de Jalisco 2013-2033. Por tanto, el Programa de Jalisco Competitivo: Buscando el Bienestar y Desarrollo Económico busca contribuir con las acciones y estrategias que se han planteado en la dimensión del Desarrollo para el Bienestar: Economía Próspera e Incluyente a través de las temáticas sectoriales (SEDECO, 2014) ;

1. Empleo y Capital Humano
2. Financiamiento y Emprendurismo
3. Competitividad y Crecimiento Económico
4. Desarrollo Turístico
5. Desarrollo Rural
6. Innovación, Ciencia y Tecnología

El perfil de la microempresa en Puerto Vallarta especifica que los problemas de la MiPyME que originan el fracaso de las mismas en esta ciudad se deben principalmente al poco acceso al financiamiento, de la asistencia técnica, desconocimiento de clientes potenciales y poco entrenamiento de su gente.

Además, hace énfasis de forma especial en la falta de conocimientos y habilidades técnicas para aplicar los procedimientos adecuados a cada función administrativa, lo anterior, indica que la falta de habilidades directivas provoca la incompetencia del gerente o bien del administrador, atribuyéndole el 40 % de la quiebra de este tipo de negocios (Domínguez, 2010).

Además, hace énfasis de forma especial en la falta de conocimientos y habilidades técnicas para aplicar los procedimientos adecuados a cada función administrativa, lo anterior, indica que la falta de habilidades.

De acuerdo con el análisis anterior del contextual de las empresas, tanto de la importancia como de los problemas que presentan, se plantea el objetivo de la presente investigación que consiste en elaborar un análisis de la competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas de los sectores comercio, servicios e industrial de Puerto Vallarta Jalisco, con el propósito de desarrollar una plataforma que permita detectar las áreas de mejora o factores a abordar para su fortalecimiento y su crecimiento.

El diseño investigación será no experimental por que no se tendrá control de las variables independientes, con un alcance descriptivo dado que se pretende analizar y describir la competitividad de las microempresas y sus áreas de mejora de los tres sectores. Se utilizara el instrumento del Banco Interamericano de desarrollo así como el propuesto por Saavedra (2012) con 9 factores para analizar la competitividad a nivel micro, se determino la muestra con la formula para poblaciones finitas, la muestra que fue de 360 empresas con un universo de 1154 según el SIEM , con un nivel estadístico de, 95% =1.96, con un muestreo no probabilístico a conveniencia del investigador.

Aspectos teóricos

Se analizaron diferentes teorías de la competitividad para observar tanto su definición como los factores que se han utilizado para su medición, la teoría de la ventaja competitiva, donde menciona el diamante de la competitividad (Porter, 1990), también se analizo la estructura de la competitividad sistémica de todos sus niveles (Esser & Hillebrand, 1994) la relación entre la competitividad de las empresas y las variables de costos de producción: (Benavides, Muñoz, & Parada, 2004). La teoría de la competitividad por sectores Comúnmente son 7 las áreas que se encontraron dentro de un determinado negocio y que forman parte de los sectores competitivos de una empresa, se encuentran:

- Área Gestión
- Área de Producción para la elaboración de productos y prestar servicios
- Área de Recursos Humanos
- Área Comercialización
- Área de Contabilidad y finanzas
- Área de Administración

(Horta, Silveira, & Camacho, 2013).

La teoría económica neoclásica está muy mal dotada para los análisis dinámicos. Ésta es la razón de que, por ejemplo, su teoría microeconómica no disponga de una explicación general de por qué unas empresas ganan cuotas de mercado a expensas de las

rivales (supone que todas tienen la misma técnica y la misma estructura de costes, y por tanto se reparten el mercado a partes iguales, tanto en competencia perfecta como en competencia monopolista). Y ésta es también la razón de que las teorías convencionales del comercio internacional no encuentren explicación al hecho de que unos países tiendan a ganar cuotas del mercado mundial de forma persistente, en tanto que otros países ven reducida poco a poco, pero de forma constante, su participación en el mismo según Bajo (1991) citado por (Comercio, 2014).

Los modelos que han intentado aproximarse al fenómeno de la inserción para explicar o predecir este proceso pueden englobarse en dos categorías. Aquellos que surgen de concepciones teóricas sobre cómo y por qué ocurre y aquellos que están derivados de planteamientos empíricos. Los primeros tienen como ventaja representar una globalidad del proceso donde quedan agrupadas todas las variables relevantes, pero como contrapartida necesitan todavía ser experimentados en la práctica. Los modelos de base empírica cuentan en su haber con un análisis de la realidad y por tanto con la consiguiente comprobación de las variables que incluyen, pero presentan como desventaja ser parciales y limitados a contextos ambientales y poblaciones muy específicas. Sin embargo, tanto en unos como en otros se observan tres sistemas en interacción: el demandante de un empleo, o sea el sujeto que quiere acceder a un puesto de trabajo con sus características específicas; el mercado de trabajo, con las características del empleador y de los procesos de reclutamiento y el flujo entre la oferta y la demanda; y por último, la política económica que establece la legislación en cuanto a contrataciones y características de apoyo al empleo para poder ser competitivo. Las empresas de inserción son empresas que, debidamente calificadas, realizan un trabajo productivo participando en el mercado a través de la producción de bienes o la prestación de servicios. Estas empresas tienen como fin primordial de su objeto social la integración socio-laboral de personas en situación de exclusión social, mediante el desarrollo de un proyecto personal de inserción, proporcionándoles un trabajo remunerado, la formación y acompañamiento necesarios para mejorar sus condiciones de empleabilidad como tránsito al empleo ordinario y así convertirse en una empresa competitiva (Donoso, 2000).

La Teoría de la Estrategia Competitiva (Porter, 1990), en el análisis de las ventajas competitivas, divide la empresa en actividades diferentes que identifica como las unidades que proporcionan las ventajas competitivas de costes y diferenciación. Cada una de estas unidades debe generar valor al cliente y lo denomina como la Cadena de Valor de la empresa. Incluye además el concepto de Drivers, que son determinantes que marcan las diferencias entre competidores tales como los que siguen:

1. Conocimiento acumulado.
2. Imagen de la marca.
3. Localización de las actividades.
4. El nivel de integración.

Analizando en profundidad los drivers podremos identificar la verdadera fuente de ventaja competitiva. Las decisiones estratégicas dependen de la posición de la empresa en el sector, la cual se puede evaluar a través de la vía de la cadena de valor y de los drivers (Ecolisima, 2013).

La Teoría de los Costos de Transacción ha sido propuesta como un modelo teórico explicativo de los acuerdos de cooperación. Según esta teoría, la cooperación, en ciertas ocasiones, asigna los recursos de manera más eficiente que el mercado y la jerarquía la empresa. En esta perspectiva la cooperación se convierte en un punto intermedio de relación entre el mercado y la empresa bajo algunas circunstancias, corrige las imperfecciones del mercado y se convierte en más flexible y dinámica que las jerarquías, para enfrentarse a los cambios del entorno. La empresa tendrá que decidir en cada momento cual sería la mejor alternativa de las tres: mercado, internalización, o acuerdo de cooperación. La Teoría de los Costos de Transacción establece unas bases teóricas para entender las relaciones de cooperación, sus ventajas frente al mercado o la empresa (Sánchez, 2010).

La Teoría de los Factores de la Competitividad adopta el planteado por el European Management Forum (EMF). Esta escogencia se hace porque, en primer lugar, la concepción del EMF considera que la competitividad es una capacidad que tiene la empresa, reflejada en las ventajas competitivas que crea a partir de las interrelaciones que se generan en los diferentes procesos organizacionales y que permiten que sea mejor que los competidores en

un mismo mercado. En segundo lugar, porque en una economía de mercado los consumidores exigen beneficios que van más allá de los bajos precios; es decir, les demandan atributos que satisfagan de mejor manera sus necesidades. Y finalmente, porque es en el mercado donde se refleja qué tan competitiva es una empresa, aunque la competitividad se construya desde sus ámbitos internos. En la medida en que se avance en el trabajo de campo con los empresarios y los expertos se discutirá si este concepto es acorde con los factores y variables definidas para el diseño de la metodología (Cabrera, López, & Ramírez, 2011).

Se analizaron instrumentos diferentes para medir la competitividad de 44 autores y con 62 factores, para analizar los contextos en los fueron utilizados y ver la coherencia con el objetivo de la investigación y el problema. Después del análisis se tomara en cuenta para el levantamiento de la información el instrumento denominado Mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo para analizar la competitividad de las Microempresas del Sector comercio de Puerto Vallarta, Jalisco, que consta de 9 apartados, 1. Planeación Estratégica, (Proceso, Implementación, Planificación), 2. Producción Y Operaciones, (Calidad, Mantenimiento e Investigación y Desarrollo, Aprovechamiento, Manejo De Inventarios Y Ubicación De Infraestructura), 3. Aseguramiento De La Calidad, (Aspecto Generales, Sistemas), 4. Comercialización, (Mercado Nacional- Mercado Y Ventas, Servicios, Distribución) 5. Contabilidad Y Finanzas, (Monitoreo De Costos Y Contabilidad, Administración, Normas Legales Y Tributarias,) 6. Recursos Humanos, (Aspectos Generales, Capacitación Y Promoción Del Personal, Cultura Organizacional, Salud Y Seguridad Industrial,) 7. Gestión Ambiental, (Políticas, Estrategias Para Proteger El Medio Ambiente, Concientización Y Capacitación, Administración Del Desperdicio,) 8. Sistemas De Información,(Planeación, Entradas, Procesos, Y Salidas) Y 9. Recursos (Infraestructura, Economía, Gubernamentales Y Naturales). Se agrego un apartado mas para analizar la opinión del empresario de la infraestructura, economía, gobierno y recursos naturales del contexto. Con un total de 123 reactivos con una escala Likert del 1 al 5 donde 1 representa el completamente en desacuerdo y 5 completamente de acuerdo.

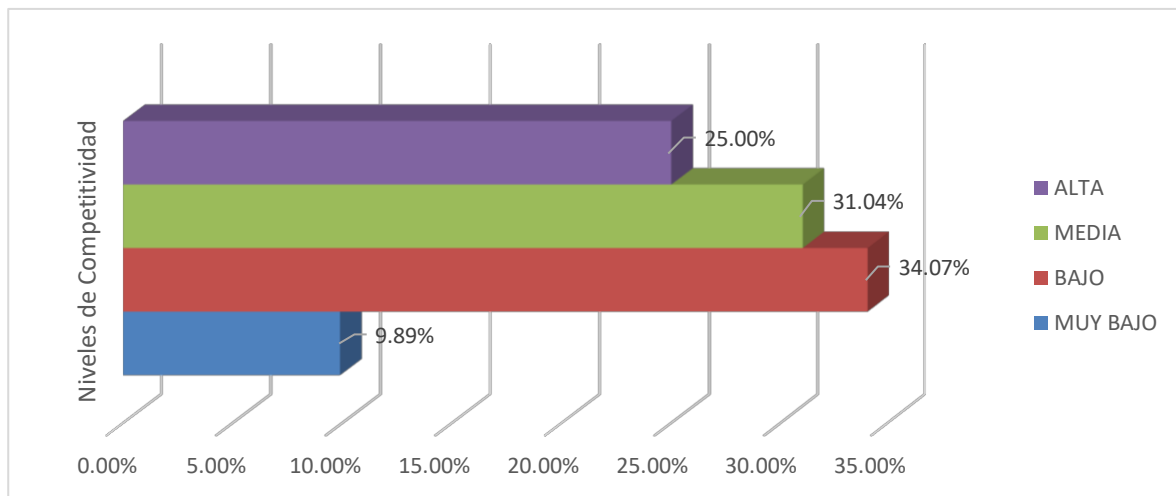
Resultados

La competitividad se midió con base en la puntuación final de cada empresa, se dividió en 4 niveles, nivel 1 muy bajo empresas que obtuvieron puntaje de 1-154, nivel 2 bajo empresas

que obtuvieron puntaje de 155 -307, nivel 3 medio empresas que obtuvieron puntaje de 308 – 461, nivel 4 alto empresas que obtuvieron puntaje de 462 – 615.

Los resultados del análisis global de la competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas se muestra a continuación.

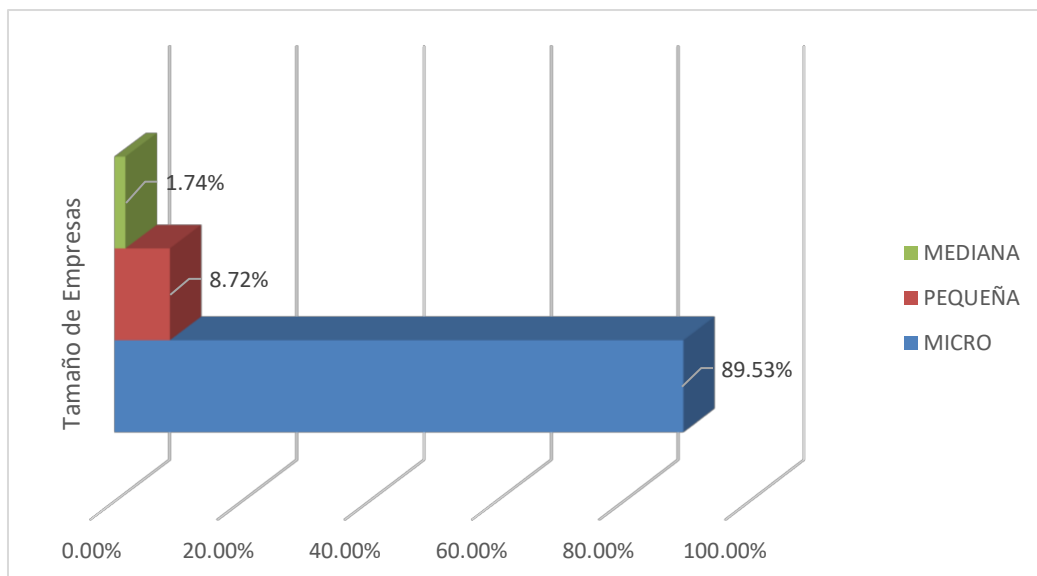
Grafica 1. Niveles de competitividad de las MiPyMEs



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar que las MiPyMEs de Puerto Vallarta, tienen en un 56% la competitividad media alta, y un 46% en los niveles bajo y muy bajo que representarían áreas de mejora o debilidades.

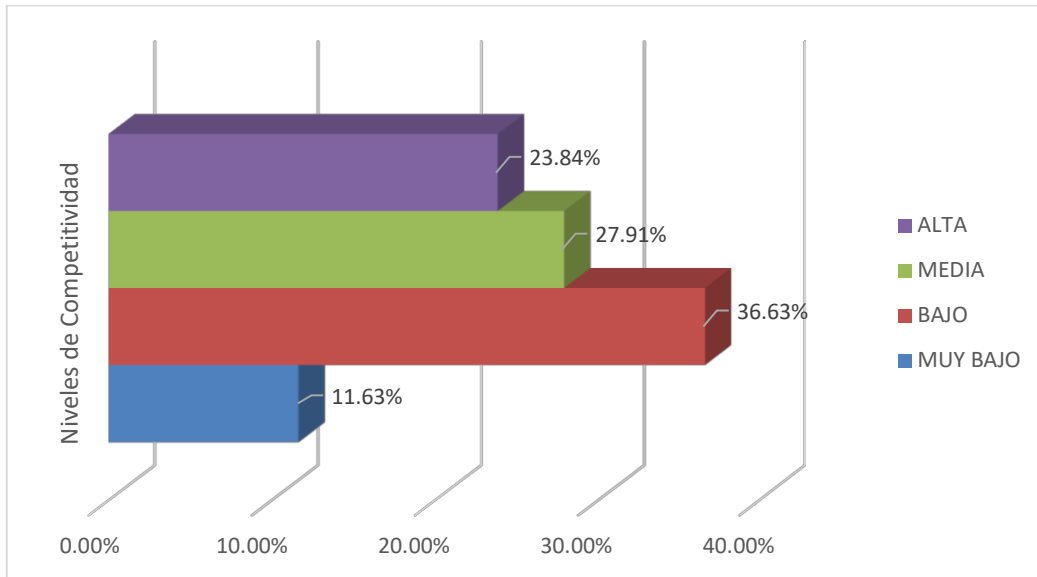
Grafica 2.- Tamaño de Empresas del Sector Comercio.



Fuente: Elaboración propia

La grafica 2 muestra que del 100% de las empresas del sector comercio 89.53% son micro, 8.72% son pequeñas y tal solo 1.74% son medianas.

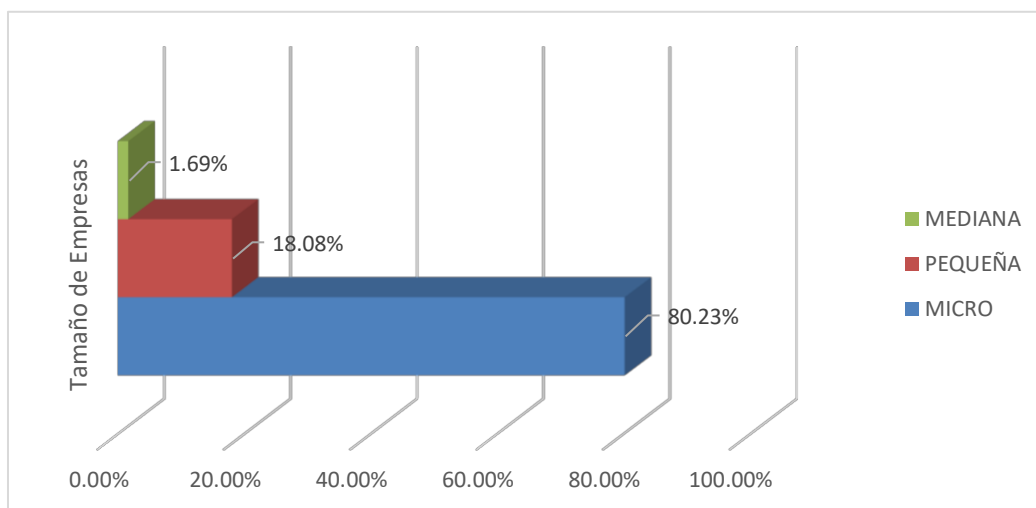
Grafica 3. Niveles de competitividad del sector comercio.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a las empresas del sector comercio que que representa un 53% de la totalidad de las MiPyMES de puerto Vallarta, un 23.84% presenta niveles altos de competitividad, 27.91% nivel medio, un 36.63% de competitividad bajo y un 11.63% de competitividad muy bajo.

Grafica 4. Tamaño de Empresas del Sector Servicios.

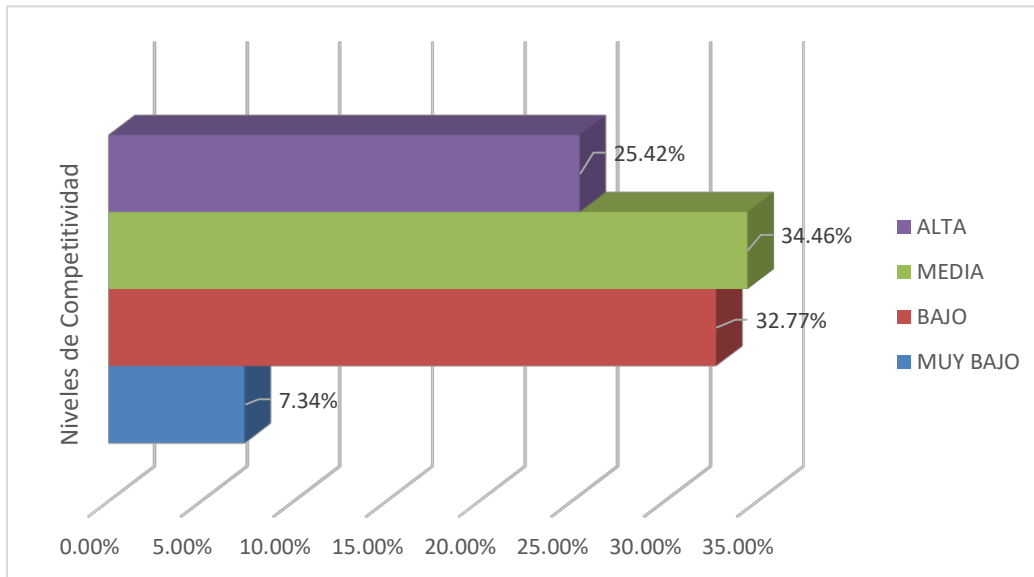


Fuente:

Elaboración propia

La grafica 4 muestra que del 100% de las empresas del sector servicios 80.23% son micro, 18.08% son pequeñas y solo 1.69% son medianas.

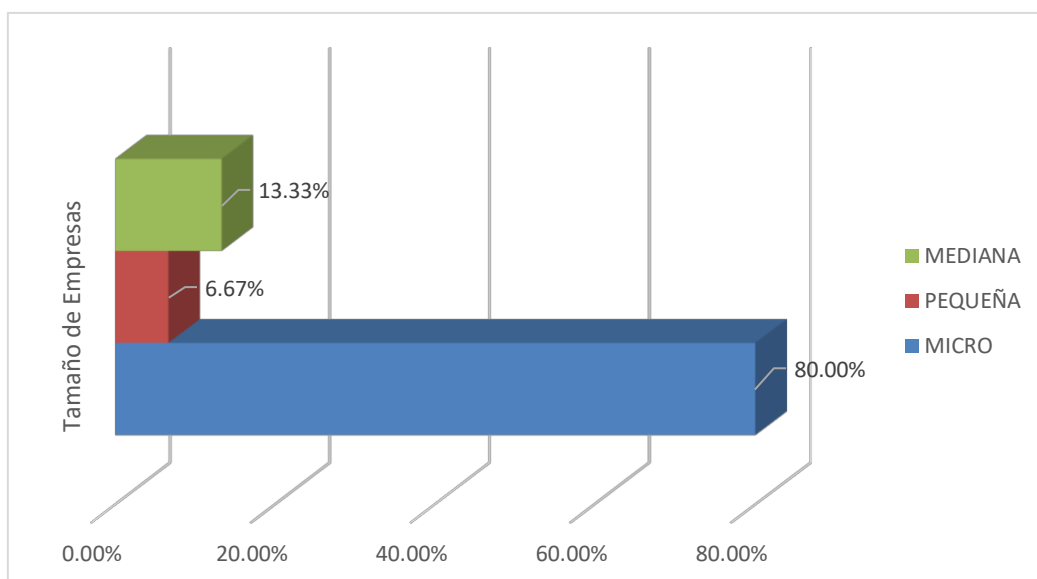
Grafica 5. Niveles de competitividad del sector servicios.



Fuente: Elaboración propia.

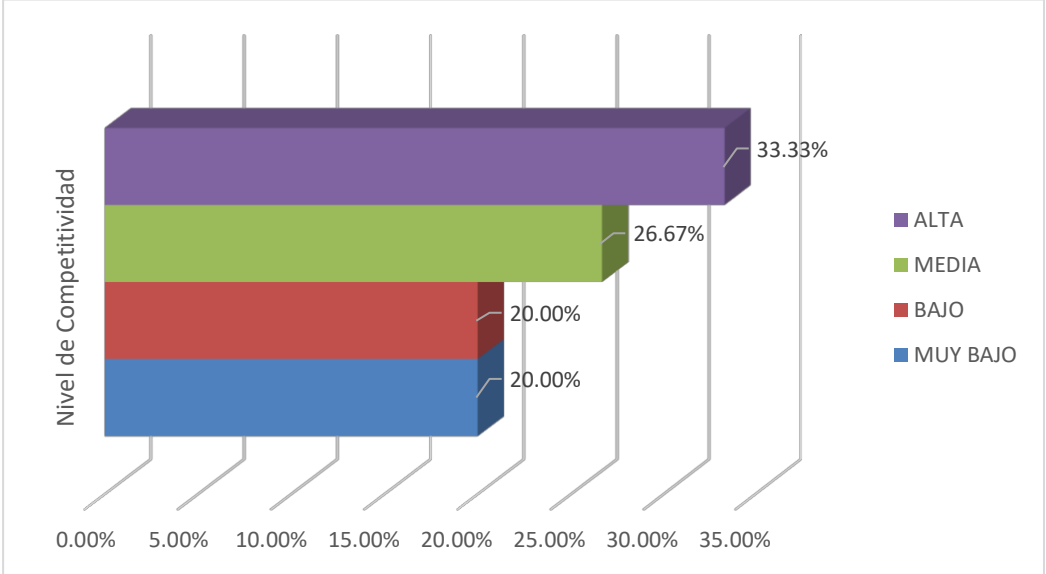
Respecto a las empresas del sector servicios que representa un 44.8% de la totalidad de las MiPyMES de puerto Vallarta, un 25.42% presenta niveles altos de competitividad, 34.46% nivel medio, un 32.77% de competitividad bajo y un 7.34% de competitividad muy bajo.

Grafica 6. Tamaño de Empresas del Sector Industrial.



La grafica 6 muestra que del 100% de las empresas del sector industrial 80% son micro, 6.67% son pequeñas y solo 13.33% son medianas.

Grafica 7. Niveles de competitividad del sector Industrial



Respecto a las empresas del sector industrial que representa un 2.07% de la totalidad de las MiPyMES de puerto Vallarta, un 33.33% presenta niveles altos de competitividad, 26.67% nivel medio, un 20% de competitividad bajo y un 20% de competitividad muy bajo.

Conclusiones

Se puede concluir observando que la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, se encuentra en los niveles media-alta en un 55% en sus tres sectores tanto en el nivel comercio, servicios e industrial, destacando el sector servicios con niveles medio y altos en competitividad en un 66.9%, marcando una diferencia del sector comercio de 10 puntos porcentuales en los mismos niveles, sin embargo, cabe resaltar que los niveles bajos y muy bajos en competitividad son áreas de mejora o debilidades de las MiPyMES y en este estudio presentan un promedio de 32% en niveles bajos y un 15% en niveles muy bajos.

Se concluye sugiriendo que las MiPyMES tiene que trabajar mas en elaborar, documentar, operar y evaluar, sus estrategias en función a los siguientes factores, 1.- Planeación Estratégica, (Proceso, Implementación, Planificación), 2. Producción y Operaciones, (Calidad, Mantenimiento e Investigación y Desarrollo, Aprovisionamiento, Manejo de Inventarios y Ubicación de Infraestructura), 3. Aseguramiento de la Calidad, (Aspecto Generales, Sistemas), 4. Comercialización, (Mercado Nacional- Mercado y Ventas, Servicios, Distribución) 5. Contabilidad y Finanzas, (Monitoreo de Costos Y Contabilidad, Administración, Normas Legales y Tributarias,) 6. Recursos Humanos, (Aspectos Generales, Capacitación y Promoción del Personal, Cultura Organizacional, Salud y Seguridad Industrial,) 7. Gestión Ambiental, (Políticas, Estrategias Para Proteger El Medio Ambiente, Concientización y Capacitación, Administración del Desperdicio,) 8. Sistemas de Información,(Planeación, Entradas, Procesos, y Salidas) y 9. Recursos (Infraestructura, Economía, Gubernamentales y Naturales)

Referencias bibliográficas

Banco interamericano de desarrollo. <http://www.iadb.org/es/temas/competitividad-tecnologia-e-innovacion/competitividad-tecnologia-e-innovacion,1366.html>.

Benavides, Muñoz, and Parada. «Relación entre la competitividad de las empresas y las variables de Costos de Producción.» 2004.

Cabrera, Martinez Alejandra, López Paula López, and Méndez Claudia Ramírez. *La competitividad empresarial: Un marco conceptual para su estudio.* Marzo de 2011. <http://es.calameo.com/read/002822059026f4b299bf9> (accessed 28 de Junio de 2015).

Domínguez, Aguirre L. «El perfil de la empresa en Puerto Vallarta.» *Universidad de Guadalajara*, 2010.

Donoso, T. «La inserción socio-laboral: diagnóstico de las variables relevantes.» 2000.

<http://www.ub.edu/gredi/wp->

Ecolisima. «Razones por las que las empresas tienen éxito o fracaso.» 12 de Abril de 2013.

<http://ecolisima.com> (accessed 15 de Julio de 2015).

Gutiérrez. «Impulso a la productividad para la competitividad, una propuesta para México.»

Ciclo de conferencias foros y talleres. México: Foro consultivo Científico y Tecnológico, AC, 2013. 205-215.

Horta, R, L Silveira, and M Camacho. «Revista Iberoamericana de ciencia, tecnología y

sociedad.» 2013. [http://www.revistats.net/volumen-10-numero-28/294-articulos-633-](http://www.revistats.net/volumen-10-numero-28/294-articulos-633-competitividad-e-innovacion-en-la-industria-manufacturera-en-el-uruguay)

[competitividad-e-innovacion-en-la-industria-manufacturera-en-el-uruguay](http://www.revistats.net/volumen-10-numero-28/294-articulos-633-competitividad-e-innovacion-en-la-industria-manufacturera-en-el-uruguay) (accessed 30 de Julio de 2015).

«INE.» España, 2013.

«INEGI.» 2016. www.inegi.org.mx.

INEGI. «Plan de Desarrollo Gerencial para las empresas Pymes de Educación Privada como estrategia para el fortalecimiento empresarial de Puerto Vallarta.» 2007.

<http://132.248.164.227/congreso/es/docs/anteriores/xix/docs/3.10.pdf> (accessed 03 de Julio de 2015).

Navarrete, Baéz Francisco Ernesto, Rodríguez Gabriel Hernández, and Morales René

Abadie. «UNIVA.» 2011. [http://www.univa.mx/cii/difcon/la-toma-de-decisiones-en-la-](http://www.univa.mx/cii/difcon/la-toma-de-decisiones-en-la-mipymes-1.pdf)
[mipymes-1.pdf](http://www.univa.mx/cii/difcon/la-toma-de-decisiones-en-la-mipymes-1.pdf) (accessed 25 de Julio de 2015).

Porter, M. «De las teorías de la competitividad.» 1990.

<http://132.248.9.195/pd2007/0618566/A4.pdf> (accessed 30 de Julio de 2015).

Sánchez, Castro John. «Teorías para el análisis de las principales fuentes de ventajas

competitivas del sector metalmecánico del departamento de Risaralda Colombia.»

Abril de 2010. <http://www.redalyc.org/pdf/849/84917316017.pdf> (accessed 22 de Julio de 2015).

Saavedra, García María Luisa. «Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana.» *Redalyc*, 2012: 93-124.

«Secretaría de Desarrollo Economico en Jalisco.» 2014. <http://sedeco.jalisco.gob.mx/temas-economicos/jalisco-competitivo> (accessed 26 de Julio de 2015).

«SEIJAL.» *Sistema Estatal de Información Jalisco*. 23 de Octubre de 2009. www.seijal.gob.mx (accessed 25 de Julio de 2015).

CAPÍTULO 18. COMPARATIVO EN PRÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN PARA LA MEJORA DE COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES DE AMÉRICA LATINA: CASO BOGOTÁ, COLOMBIA Y CIUDAD JUÁREZ, CHIHUAHUA, MÉXICO

Jesús Alberto Urrutia de la Garza, Leidy Lorena Piñeiro Cortes



Resumen

La presente investigación, muestra un comparativo sobre las principales prácticas de negociación entre actores que laboran en pequeñas y medianas empresas (Pymes) las ciudades de Bogotá, Distrito Capital, Colombia y Ciudad Juárez, Chihuahua, México. Se destacan las principales prácticas derivadas de un simulacro de negociación internacional presencial, bajo el marco de la competitividad. En los resultados se presentan las condiciones de tres categorías en el proceso de negociación (comunicación, manejo de tiempo y relaciones personales), así como estrategias, tácticas e intercambio de información entre los actores involucrados en el ejercicio. Después de hacer referencia sobre algunas bases teóricas de negociación; se presentan una tabla de citas textuales con las principales percepciones de los participantes, en donde se muestran habilidades y competencias, como elementos para la obtención de mejoras competitivas; de los mismos se genera un diagrama de red en donde se identifican dichos elementos y su relación con las categorías analizadas. Así mismo, se elaboran una serie de recomendaciones considerando las Pymes como unidad de análisis.

Palabras clave: Pymes, Negociación Internacional, Competitividad, Colombia y México.

Abstract

The research shows a comparison of the main negotiation practices between actors working in small and medium enterprises (SMEs) in the cities of Bogotá, Distrito Capital, Colombia and Ciudad Juárez, Chihuahua, Mexico. It highlights the main practices derived from a simulacrum of international negotiation face-to-face, under the framework of competitiveness. The results

show the conditions of three categories in the negotiation process (communication, time management and personal relations), as well as strategies, tactics and information exchange among the actors involved in the exercise. After referring to some theoretical bases of negotiation; We present a table of textual quotations with the main perceptions of the participants, where skills and competences are shown as elements for obtaining competitive improvements; Of them a network diagram is generated in which these elements are identified and their relation with the categories analyzed. Likewise, a series of recommendations are made considering SMEs as a unit of analysis.

Keywords: Pymes, Negociación Internacional, Competitividad, Colombia y México.

Introducción

En la actualidad, el mundo se encuentra conectado casi en su totalidad; se tiene un uso cotidiano de tecnologías en comunicación como son los buscadores de internet, las redes sociales digitales, y por parte de las empresas, la implementación de programas de logística robustos que incluyen el desplazamiento de productos y materiales en transportes modernos y de bajos costos, así como vías de comunicación más accesibles, además de softwares que pueden controlar grandes cantidades de información, entre otros. Dichas tecnologías, han transformado las tendencias de consumo, los hábitos y maneas de pensamiento de las personas y en particular de las nuevas generaciones, de tal suerte que prevalece una dinámica de mercado globalizado, en la que cualquier comprador desde su lugar de origen, puede obtener productos y servicios provenientes de todas partes del mundo.

Estas preferencias, han modificado las maneras de generar ingresos en las compañías ya que además de lo anteriormente expuesto, el mercado ha crecido y aunado a esto, existe más información principalmente generada en las redes sociales digitales, además de accesibilidad a artículos de menor costo, mayor calidad, marcas posicionadas a nivel mundial, entre otros, “conllevando a que el sistema en su conjunto intente renovarse para integrar estos

cambios forzados por la dinámica de dicha competencia global y de esta manera satisfacer la demanda procurando ser más competitivo” (Urrutia, 2016, p 424).

Dichas tendencias están determinando un cambio en el papel de la gestión de las empresas en el mundo, no siendo una excepción las *Pymes* (Pequeñas y Medianas empresas), las cuales requieren de la creación de procesos y productos innovadores, además de redes más sólidas tanto con sus proveedores como con sus distribuidores y clientes, con el fin de mantenerse en el mercado y obtener los niveles de competitividad requeridos por el mismo (Urrutia, 2015).

Por tanto, y con base a lo anteriormente expuesto, se percibe una creciente necesidad en las Pymes de fortalecer sus capacidades y habilidades de negociación ya que, en la actualidad para el desarrollo y sobrevivencia de las mismas, se ven obligadas a tratar con diversos actores que en algunos casos se encuentran en diferentes localizaciones de la geografía mundial, teniendo que expandir los límites organizativos de la misma empresa y adaptándose a una dinámica muy veloz de intercambios y transacciones en el mercado globalizado.

Con base en las consideraciones anteriormente expuestas, deriva la necesidad de verificar las competencias interculturales para negociar, que a su vez se ven reflejadas en los niveles de competitividad de este tipo de empresas, tomando en cuenta especificidades propias del entorno regional latinoamericano, en el ámbito económico, geográfico, político, social, cultural, productivo y tecnológico ya que, según se percibe, se encuentran por debajo del óptimo.

Para el caso de los países de México y Colombia quienes forman parte de la región Latinoamérica, se destaca la importancia de estudiar este tipo de empresas en los mismos, ya que “Las pequeñas firmas representan alrededor de 99% del total de empresas en la región y dan empleo a cerca de 67% de los trabajadores. A pesar de que son fundamentales para el entramado productivo, necesitan mayor apoyo” (americaeconomia.com, 2012, p.1), que, además, las evidencias muestran que en dichas organizaciones existen estructuras inadecuadas e informales, además de una falta de capacitación en el nivel de toma de

decisiones, que no corresponden a las necesidades ni a la realidad actual de un mundo globalizado.

Por ende, se puede afirmar que la importancia de un estudio de capacidades y habilidades de negociación en actores de las Pymes de ambas naciones “es relevante para hacer una investigación científica, dada su ubicación y espacio en el cual se desarrollan” (Barajas, 2009,sp) Si bien en los últimos años los gobiernos las han mencionado en sus discursos y contemplado como prioridad de apoyo, a través de programas de capacitación y financiamiento, no se han visto reflejados en expansión, crecimiento y creación de empresas nacionales, ni marcas posicionadas, las cuales, si se estuvieran desarrollando más constantemente, contribuirían al incremento de la competitividad del país. Del mismo modo, en las estrategias para el apoyo y la mejora de las Pymes tampoco se aprecia consideración alguna hacia las características culturales de las regiones o zonas, un factor que también potenciaría las mismas.

Haciendo referencia a lo anterior, se plantea el problema a partir del desarrollo de competencias interculturales para la negociación en esquemas de la actual era del conocimiento e información, la revolución tecnológica y la globalización de los mercados que implican para las Pymes un mayor dinamismo y complejidad del ambiente, y que a la vez las someten a una competencia más intensa y especializada. Es decir, la necesidad de darle impulso a una mentalidad global en el tomador de decisiones que reconozca los diferentes contextos y las desigualdades interculturales con el fin de aportar valor a la empresa y a su vez hacerla más competitiva.

Pretendiendo ahondar en el problema de la falta de competencias para negociar con pares de otros países, por parte de los empresarios Pyme y con la finalidad de incrementar la competitividad en la empresa; el documento, profundiza en aportes de elementos interculturales y atributos que permitan a dicho empresario obtener una ventaja competitiva y fortalecer el capital humano en su empresa, así como conocer mejoras de diferenciación, reduciendo el nivel de incertidumbre en referencia al comportamiento de este tipo de

empresas frente a empresas pares en otras partes del mundo, y así establecer condiciones deseables con el fin de garantizar su expansión y permanencia en el mercado.

Considerando lo antepuesto, se requiere preguntarse: ¿Existe alguna diferenciación entre las prácticas de negociación de los mexicanos y los colombianos?; ¿Cuáles son los principales elementos de negociación de los actores Pyme mexicanos y colombianos?; ¿Qué categorías se destacan para ser una Pyme competitiva en una negociación internacional? Por tanto, el manuscrito tiene como objetivo primordial el comparar elementos y atributos que motiven las buenas prácticas de negociación en las Pymes Latinoamericanas, y como objetivo específico, evaluar tácticas de negociación entre actores de ambos países para evidenciar la competitividad de este tipo de empresas. En este sentido se genera el supuesto: existen diferencias cualitativas, en las prácticas de negociación de las culturas mexicana y colombiana.

1. Contextualización

Los cambios de las estructuras productivas mencionadas en la introducción de este artículo, se observan claramente en las Pymes de todo el mundo, no siendo la excepción Colombia y México ya que con la intención integrarse a la dinámica global dichas empresas, intercambian productos y servicios con otras partes del mundo experimentado una evolución importante sus dinámicas de gestión para lo que requieren procesos de negociación eficaces y actualizados.

Relacionado a la importancia del contexto territorial con la operación de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), los datos encontrados dan cuenta de prácticas de negociación distintas en cada territorio que en ocasiones son insuficientes e ineficientes, convirtiéndose en una ventana de oportunidad, enfocada a mejorar las condiciones de competitividad. Sin embargo se tiene que tomar en cuenta que “en toda negociación intervienen diferentes elementos que pueden condicionar la actuación de las partes negociadoras, así como el proceso de negociación”. Para el caso de una negociación comercial los elementos predominantes según (Elearning, 2008, p. 3) son:

- El contexto en el que se desarrolla la negociación (lugar, idioma, tiempo, cultura, etc.)
- Las personas que participarán en un número mínimo de dos, estarán condicionadas por la necesidad de negociar y las relaciones de poder que mantengan éstas.
- Los objetivos y las metas que se pretenden conseguir, que constituyen los intereses perseguidos por ambas partes durante el proceso de negociación, estando condicionados por las alternativas que cada parte aporta a la negociación.

El estudio se realiza desde el ámbito de las urbes latinoamericanas de Bogotá en Colombia y Ciudad Juárez en México, quienes en los últimos años han visto aumentar su influencia comercial en las distintas partes del mundo, y que han definido sus políticas económicas, sociales y diplomáticas, en base a las tendencias y necesidades del mercado.

Para el caso de Ciudad Juárez, en México en el último censo de población realizado (2010), los datos del INEGI muestran que la región binacional CJS-ELP es la segunda frontera en orden de importancia económica para México y Estados Unidos. Se distingue además por ser una comunidad binacional de importancia a nivel mundial por su industria manufacturera, con una población de más 2 millones de personas (IMIP Ciudad Juárez, 2007). Para el caso de Bogotá ciudad capital y centro de negocios más importante del país, cuenta con más de 9 millones de habitantes según los datos del departamento de planeación (2015). A continuación, la siguiente Tabla 1. Resume las principales estrategias de negociación en el contexto de México y Colombia propuestas por García – Lomas en el 2008.

Tabla 1. Principales Estrategias de Negociación en Colombia y México

	Colombia	México
Relaciones personales y comunicación	<p>Mundo de negocios dominado por clase social cerrada con estrechas relaciones. Es de difícil acceso sin éstas. Trato cordial, amistoso, se necesita previamente crear un clima de distensión y confianza. Evitar comportamientos bruscos. Tono de voz bajo y cuidar las expresiones. Sienten que negocian más con las personas que con las empresas. La negociación se viene dando después de un largo periodo de conversaciones. Utilizan bastantes anglicismos, por lo que no es mal visto presentar documentación en inglés, incluso puede fortalecer la imagen.</p>	<p>Necesario establecer relación personal y de confianza. En el trato prima la educación y la cordialidad. En la reunión se van mezclando temas profesionales y personales. Énfasis en la confianza y beneficios mutuos. Argumentos emocionales suelen ser más efectivos que los lógicos, basados en cifras. Aparentemente abiertos a nuevas ideas y conceptos, en realidad son conservadores y rara vez cambian sus opiniones. Ritmo de conversación lento y el tono de voz bajo. Utilizan los silencios para pensar que se va a decir o responder a preguntas que implican alguna decisión. Acelerar el ritmo o interrumpir los silencios es contraproducente.</p>
Logística	<p>Productos extranjeros: la realizan distribuidores-importadores, son pocos los que tienen cobertura nacional. Al detalle: dominada por grupo de cadenas tanto nacionales como extranjeras.</p>	<p>Estructuras de distribución y dificultades logísticas, es difícil llegar al cliente final. Funcionamiento de las aduanas es lento y, a veces, discrecional.</p>
Perfil negociador	<p>Tratar de negociar al máximo nivel ya que la toma de decisiones está muy jerarquizada. Suelen mostrar mucho interés por las ofertas que le presentan, sin embargo, es difícil que se comprometa firme a realizar negocios.</p>	<p>Predominan ejecutivos jóvenes entre treinta y cuarenta años. A empresarios y altos ejecutivos les gusta demostrar su poder adoptando posiciones firmes y dando sensaciones de seguridad en sus planteamientos. El regateo es una costumbre muy extendida y a la que se dedica tiempo. En las ofertas iniciales conviene dejar un amplio margen de negociación. Las decisiones se toman al más alto nivel, y la negociación, el análisis y la evaluación de las propuestas las realizan los mandos medios. En operaciones importantes se negocia con directivos y altos funcionarios con buena formación empresarial y técnica (estudios en Norteamérica o Europa de prestigio)</p>
Protocolo	<p>País más protocolario de América Latina. Cuando se firma un contrato suelen acudir a la notaría para el registro de autenticación.</p>	<p>Una vez llegado al acuerdo, es conveniente realizar un contrato, aunque no son partidarios de contratos detallados. Consideran los contratos como unos objetivos a alcanzar, no como unos compromisos de obligado cumplimiento.</p>
Tiempo	<p>No es bien visto mostrar prisa ni presionar.</p>	<p>El ritmo de los negocios es lento y la orientación es a largo plazo. Es contraproducente utilizar tácticas de presión.</p>

Fuente: García-Lomas (2008)

2. Bases teóricas

La práctica de negociación se ha llevado a cabo desde tiempos memorables, entendiéndose el termino como, “un proceso constante en la vida de los seres humanos: siendo que nos mantenemos en un intercambio o negociación de concesiones desde lo interno, con uno mismo; hacia lo externo, con los demás; desde lo cotidiano hasta lo profesional, social y mundial” (Fernández, 2012, p.302). De manera más específica en su definición, García-Lomas (2015, p.11) menciona que “la negociación es un proceso en el que intervienen dos partes enfrentadas que intentan el acercamiento de posiciones para conseguir una situación aceptable para ambas, de forma que les permita crear, mantener o desarrollar una relación”. Así mismo de esta misma manera, Villalba (1989, p.2) la define como “un proceso mediante el cual dos o más partes que tienen intereses tanto comunes como opuestos intercambian información a lo largo de un periodo, con miras a lograr un acuerdo para sus relaciones futuras”.

Por otra parte, la negociación a nivel empresarial se entiende como “el proceso interactivo mediante el cual, dos o más partes en una situación de interdependencia y con intereses en conflicto, buscan maximizar sus beneficios individuales a través de un acuerdo” (Elearning, 2008, p.111). Es por ello que, hoy en día dentro de las habilidades directivas debe prevalecer la capacidad negociadora ya que resulta imprescindible para aumentar la competitividad y sobrevivencia de las empresas en los mercados globales.

Si bien, este proceso les trae importantes beneficios a las grandes empresas con operaciones a nivel global, para el empresario Pyme:

Comprender las teorías sobre los procesos de internacionalización –cómo se inician, cuáles son sus motivadores y qué modelos pueden ser los más adecuados para expandir sus operaciones en mercados internacionales–, son cuestionamientos claves que debe resolver con el ánimo de sobrevivir, crecer o aumentar la rentabilidad de la organización,

y por ende, un foco crucial sobre el cual se debe dinamizar la profundización de estudios y la discusión (Botero et al, 2012, p.1).

En el contexto empresarial, “saber negociar es una habilidad directiva imprescindible para aquellos ejecutivos y directivos que trabajan en un entorno internacional” (Llamazares, 2014, p.1). Esta competencia, requerirá entonces por parte del negociador, el desarrollo de una Mentalidad Global que le permita comunicarse con diversas culturas de manera efectiva y llegar a acuerdos duraderos en el tiempo que creen valor en su empresa.

La Mentalidad Global “es la capacidad de reconocer, interpretar y adaptarse a las señales culturales, tanto explícitas como sutiles, cómodas o extrañas, de manera que su efectividad no se vea comprometida cuando trate con personas de distintos orígenes” (Solomon y Shell, 2010, p. 20). Se trata entonces de aprovechar y saber detectar las oportunidades que brinda el entorno, de lograr adaptarse sin entrar en conflicto con las diferentes culturas con las que se relacione; en muchas ocasiones un negociador internacional, puede estar muy bien preparado en lo que respecta a la aplicación de tácticas y estrategias, pero si carece de Mentalidad Global puede perder millones en un negocio por no comprender los aspectos invisibles de una cultura, estos aspectos invisibles pesan mucho más los elementos visibles en las relaciones interculturales.

La globalización de los mercados es un fenómeno tan evidente presente en toda gestión empresarial, que la ubica como hecho esencial que define el contexto competitivo del S. XXI. Lo que a menudo se destaca de ese hecho, es que, a medida que el mundo iba ingresando a la era de la tecnología, las comunicaciones y los niveles educativos, para las empresas se volvía un reto la conquista de otros mercados de manera global volviéndose más productivas y hoy en día es de vital importancia que los líderes empresariales desarrollen una mentalidad global, definida como “la capacidad de reconocer y adaptarse a los signos culturales de manera que pueda lograr transacciones eficaces con personas de diferentes orígenes por todo el mundo” (Solomon y Schell, 2010, p. 20), lo que se interpreta como la capacidad de desarrollar atributos que permitan un acercamiento acertado e intuitivo con otras

culturas del mundo, en búsqueda de nuevas oportunidades estratégicas que beneficien el éxito en los negocios, a través de la diversidad cultural.

Para lograr los objetivos propuestos por las empresas, es importante que los líderes empresariales no sólo se enfoquen en concretar negocios en el extranjero, deben de igual forma desarrollar una mentalidad global que les permita diseñar estrategias de diversidad cultural con el fin de comprender y valorar los diferentes estilos de personas y cultura, para así tener la capacidad de adaptarse a sus comportamientos con el fin de anticiparse a sus reacciones. También es relevante, dedicar tiempo al estudio previo del país destino, conocer su cultura, costumbres, creencias y valores, evitando los estereotipos para permitir un acercamiento apropiado que conlleve a un solidario beneficio.

Aprovechando la apertura hacia la diversidad cultural, las empresas se interesan por descubrir los atributos de la mentalidad global; Solomon y Schell (2010, p.12) conciben que para analizar y poner en contexto la mentalidad global contiene los aspectos (ver tabla 2).

Tabla 2. Elementos de la Mentalidad Global

Elemento	Descripción
Subcontratación global	Interés que tienen las empresas por trasladar sus operaciones de producción a otros países, adquirir materia prima y recurso humano de la mejor calidad sin tener en cuenta las distancias y con costos bajos.
Movilidad global	La globalización ha ocasionado que las multinacionales diseñen y elaboren estrategias para ampliar la movilidad global, teniendo en cuenta que el alto nivel de migración de personas e ideas es más contundente y no solamente se refiere a la movilidad de recurso humano de diferentes orígenes que necesitan trabajar en equipo, sino que también involucra mover o desplazar puestos y conocimientos.
Marketing global	Con el fin de que las empresas puedan realizar negociaciones exitosas con otros países es imprescindible entender los deseos de sus clientes lo que a nivel global implica un conocimiento profundo de sus exigencias culturales y costumbres locales y luego diseñar estrategias de mercadeo que se puedan adaptar a ellas.
Sabiduría y colaboración global	Teniendo en cuenta los factores nombrados anteriormente es necesario trabajar, compartir, intercambiar conocimientos con personas de otras naciones, por eso el tema es inquietante para las empresas y es muy importante que sus ejecutivos comprendan sus valores y diferencias culturales, aprendan de ellas, en beneficio de la integración de un buen trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración los autores con base en Solomon y Schell, 2010 (13-19).

Ahora bien, es importante mencionar que los autores Solomon y Schell (2010, p. 37), definen la cultura como “los valores y creencias visibles e invisibles en que se basan los comportamientos y son exclusivos de cada sociedad”. Aquí logran reflejar que la cultura hace parte primordial en el tema de la diversidad en los negocios y cuando se habla de los desafíos a nivel global, no se puede dejar a un lado este tema que es primordial en el funcionamiento de las sociedades ya que es una herramienta poderosa que moldea los pensamientos y percepciones para llegar a acuerdos de talla mundial.

Uno de los componentes esenciales en las negociaciones es la parte de comunicación, ya que desempeña un rol fundamental en el proceso, debido a la necesidad de ambas partes para transmitir y comprender sus propuestas, planteamientos y objetivos (Elearning, 2008). Los logros, el éxito o el fracaso dependen del cómo se maneja la comunicación, de los argumentos y los efectos que se producen, siendo esto en una presentación verbal, sin embargo, también interviene la comunicación no verbal (lo que se escribe, el apoyo visual, el entorno y el clima), todo forma parte del proceso de comunicación (Fernández, 2012).

Asimismo, el tiempo al igual que la comunicación, forma parte de las variantes determinantes y es un recurso estratégico para toda negociación. Este se define dentro del marco de las presiones estructurales, limitaciones, plazos restrictivos, momento de planeación y preparación, movimientos y tácticas, análisis de posibilidades, entre otras, a las que cada una de las partes estas sometidas (Aldao, 2009; Clegg, 2001). El tiempo con el que cuente cada una de las partes negociadoras, definirá las propuestas, decisiones y acuerdos a los que se lleguen. Generalmente, aquellos negociadores que presenten límites de tiempo, son quienes tienen menor flexibilidad para negociar.

Por último, un factor no menos importante y de fundamental relevancia para que se genere una buena negociación lo desempeñan las relaciones personales, mismas que son percibidas como una fortaleza para los negociadores que les aporta una mayor posibilidad de éxito si se logra dar un buen entendimiento entre ambas partes; inclinándose más a la parte personal (amistad) sobre lo laboral.

3. Metodología

El abordaje metodológico del presente documento, se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, partiendo de la información obtenida en un ejercicio de negociación internacional entre actores Pyme mexicanos y colombianos. Se dividió en dos secciones; trabajo de gabinete que sirvió de base conceptual, y trabajo de campo del cual deriva una primera tabla con las aportaciones de los actores durante el ejercicio obteniendo las principales prácticas, elementos y atributos que motivarían una buena negociación. Como segunda parte, se definieron tres categorías dentro del proceso con el fin realizar una comparación entre ambas culturas: comunicación, manejo de tiempo y relaciones personales; con base en la información obtenida en la primera tabla, se realizó un análisis de cómo se presentó cada categoría en los equipos negociadores y durante el ejercicio. De dicho análisis emana una segunda tabla en la cual se adaptan los resultados en cada una de las categorías propuestas para así generar un grafo de red elaborado con el software PAJEK, en donde se muestra la relación de cada uno de estos con las categorías antes mencionadas. El artículo se basa en información primaria, proveniente de un simulacro de negociación internacional presencial realizado en la Universidad EAN en Bogotá, Colombia con estudiantes empresarios de las carreras de administración de empresas de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez y negocios internacionales de la Universidad EAN. El ejercicio incluyó a seis personas mexicanas y seis colombianas, las cuales cumplieron el requisito de estar involucradas de manera directa en puestos de toma de decisiones en Pymes, habiendo emprendedores, empresarios y directivos, así como dos en el nivel supervisión. Durante un periodo de cuatro meses, se desarrolló el caso de la venta de un producto típico mexicano al mercado colombiano, del cual se llevó una simulación totalmente apegada a la realidad con procesos formales y costos reales, culminando con una reunión presencial de cinco horas en donde se discutieron y negociaron los términos para que se llevara a cabo la transacción.

4. Resultados y discusión

Se presentan resultados en los que se destacan las buenas relaciones generadas entre los actores Pymes de ambos países derivadas del ejercicio realizado, identificando dicho

fenómeno como una particularidad muy propia de las culturas latinas y un primer acercamiento al estilo de negociación que se procura en Latinoamérica. También, se muestran las principales consideraciones que les fueron útiles para trabajar el ejercicio, así como aspectos de lenguaje como modismos y señales, además de presentación, calidad, imagen y posicionamiento a nivel global del producto a comerciar como factores de diferenciación al momento de negociar para la obtención de mejoras competitivas. Así mismo, se enfatiza la disponibilidad de los tomadores de decisiones en las Pymes para trabajar bajo un esquema de asociatividad o alianza estratégica, apostándole a la cooperación y colaboración para que el modelo funcione y se dé la formalización de la negociación.

A continuación, la Tabla 2 muestra las principales percepciones de los actores en el proceso de negociación, así como un análisis de los elementos y atributos que se debieron trabajar para que se motivaran las buenas prácticas.

Tabla 3. Percepciones de los negociadores y elementos y atributos que motivan las buenas prácticas de negociación.

Etapas del ejercicio	Percepción del equipo mexicano	Percepción del equipo colombiano	Elementos y atributos que motivan buenas prácticas
Primer acercamiento vía correo electrónico	<p>“Fue un proceso muy lento e incómodo, ya que contestaban mucho tiempo después y yo pensaba que no estaban interesados” PM1</p> <p>“No sabíamos bien cuáles eran sus necesidades, cual producto, en que cantidad, si solo querían un catálogo etc” PM3</p>	<p>“Correos de presentación algo confusos, no muy específicos” PC2</p> <p>“Simplemente escribían para saludar mas no mandaban la información de los productos” PC1</p>	<p>Establecer un <u>protocolo básico</u> para que se dé una comunicación fluida.</p> <p>Realizar <u>videoconferencias</u> para establecer las necesidades de información de cada parte</p> <p>Establecer <u>límites de tiempo de respuesta</u></p>
Protocolo de bienvenida	<p>“Muy formal y bien atendidos” PM2</p> <p>“El haber montado el evento de esa manera demostró su interés de tratar con nosotros” PM5</p> <p>“Muy buen trabajo por parte de los colombianos, sin embargo, tanta amabilidad, nos demostró la necesidad</p>	<p>“Desde que vimos a los integrantes del equipo mexicano, nos dimos cuenta la seriedad de la empresa” PC2</p> <p>“Sirvió mucho que estuvieran vestidos formalmente ya que demostró más calidad de su trabajo” PC3</p> <p>“Me gusto la manera en que nos atendieron, a pesar de que éramos</p>	<p>Realizar la negociación en un <u>lugar formal</u></p> <p>Saber jugar el <u>rol de vendedor</u></p> <p><u>Vestimenta formal</u></p> <p>Jugar el <u>rol de anfitrión sin caer en verse necesitado</u></p>

	que tenían de trabajar con nuestro producto, a lo que nos dio facilidad de manejarles precios más altos” PM1	los anfitriones, nos trataron como clientes” PC1	
Presentación de las empresas	“Me pareció un poco larga y tediosa” PM3 “Muy interesante, sin embargo, con mucha información” PM5	“Nos presentaron más el proceso de producción que la parte de ventas y costos” PC5 “Me convenció la parte de probar el producto físicamente” PC6	Realizar <u>presentaciones más sencillas y visuales</u> . Orientar las presentaciones a los <u>costos y proyección de ganancias</u> . <u>Estipular y respetar tiempos</u>
Etapa de negociación	“Fue un ejercicio muy interesante, ya que hubo mucha disposición por ambas partes” PM1 “Ayudo mucho su forma ser y el idioma” PM2 “Se enfocaron demasiado en las cantidades de abasto, mas no en el costo del producto” PM5	“Los datos de precios con los que contaban eran irreales, aunque presentaron fuentes, esos precios no estaban actualizados” PC1 “Me fue difícil el negociar en otra moneda, no estoy acostumbrada a los dólares americanos ni a los pesos mexicanos” PC4 “Nunca les entendía si cajas con 12 o 24 botellas o para ellos caja significaba una botella” PC3	<u>Amabilidad y respeto</u> <u>Orientación a costos</u> Tener una herramienta para identificar la <u>paridad de las monedas</u> y hacer las operaciones en dólares <u>Catálogo de productos y costos</u>
Lenguaje corporal de los negociadores	“Me pareció que siempre se comportaron muy bien, salvo que la gerente de la empresa, en ocasiones hablaba en voz muy alta. Se exaltaba” PM3 “Los colombianos son muy intensos, no dejaban terminar cuando ya estaban discutiendo los términos. Sin embargo, llegamos a un buen acuerdo” PM1	“Considero que el expositor manejo muy bien el escenario ya que mantuvimos la atención en todos los aspectos” PC2 “A pesar de que se vivió un ambiente tenso cuando negociamos las cantidades. Hicimos una excelente relación al final” PC6	<u>Manejar y moderar tonos de voz</u> <u>Procuración por mantener buenas relaciones antes de cerrar el trato</u>
Modismos no entendidos por los negociadores	“Les provoca”, “Almuerzo”, “Chévere” “pilas”, “Guayabo”	“ándale pues”, “órale”, “está muy suave o padre”	Investigar y preguntar sobre modismos
Diferencias de percepciones en el proceso	“Sentí que todavía no les había mencionado los precios y ya me estaba regateando” PM1	“Sabía que pretendían inflar los números, por lo que desde un principio les quise dejar en claro cuáles eran mis pretensiones y que	<u>Prepararse para el regateo</u> Antes de hablar de cantidades, <u>estipular la cuestión legal</u>

	“Me pareció muy bueno ir cerrado puntos para poder avanzar” PM2	conocíamos el negocio” PC1 “Ellos querían estar cerrando puntos, pero muchas cosas no eran claras todavía” PC3 “Nunca se les entendió su manera de estar establecida su empresa legalmente” PC4	Hacer pausas y <u>preguntar si todo está siendo claro.</u>
--	---	---	--

Fuente: Elaboración propia mediante trabajo de campo 2017.

La anterior Tabla 2., destaca las principales opiniones vertidas por los integrantes de cada delegación. De dichas opiniones se realizó un análisis en referencia a cuáles fueron los elementos y atributos que debieron haber gestionado con la intención de motivar una mejor negociación y facilitar el proceso. De dichos resultados obtenidos se genera la siguiente Tabla 3, en donde se adaptan a la categorización propuesta con la intención de esquematizarlos en un diagrama de red para demostrar la relación e importancia de los mismos en el proceso.

Tabla 4. Elementos y atributos que motiven buenas prácticas de negociación adaptados a las categorías comunicación, manejo de tiempo y relaciones personales.

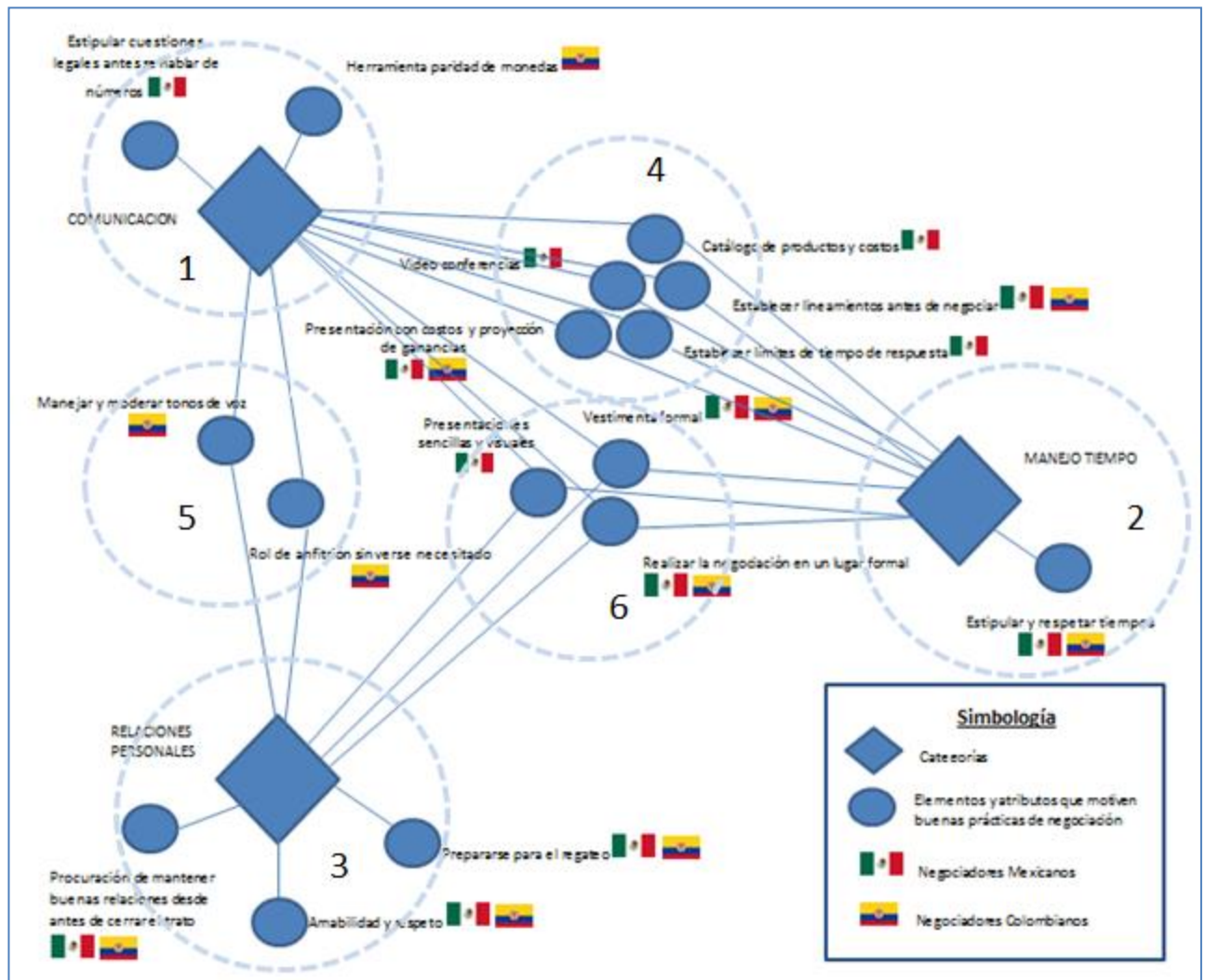
Elementos y atributos que motiven buenas prácticas	COMUNICACIÓN	MANEJO DEL TIEMPO	RELACIONES PERSONALES
Establecer un <u>protocolo básico.</u> M-C	1	1	
Realizar <u>videoconferencias</u> parte M	1	1	
Establecer <u>límites de tiempo de respuesta</u> M	1	1	
La negociación en un <u>lugar formal</u> M-C	1	1	1
<u>Vestimenta formal</u> M-C	1	1	1
Jugar el rol de anfitrión sin caer en <u>verse necesitado</u> C	1		1
Realizar <u>presentaciones más sencillas y visuales.</u> C	1	1	1
Orientar las presentaciones a los <u>costos.</u> M-C		1	1
<u>Estipular y respetar tiempos</u> C		1	
<u>Amabilidad y respeto</u> M-C			1
Herramienta para la <u>paridad de las monedas</u> C	1		
<u>Catálogo de productos y costos</u> M	1	1	
<u>Manejar y moderar Tonos de voz</u> C	1		1
Prepararse para el regateo M- C			1
Antes de hablar de cantidades, <u>estipular la cuestión legal</u> M	1		

Procuración por mantener buenas relaciones antes de cerrar el trato M-C			1
--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia 2017.

De la anterior Tabla 3., se obtiene información para generar la siguiente Figura 1., en donde se muestra un diagrama de red generado por el software Pajek representando la relación de los elementos detectados con las categorías propuestas a analizar y la importancia de los mismos. En la misma figura, se identifican con banderas de los países que participaron las necesidades a atender por parte de cada uno de los negociadores.

Figura 1. Diagrama de red de los principales elementos a gestionar por parte de las delegaciones colombianas y mexicanas durante un proceso de negociación.



Fuente: Elaboración propia mediante PAJEK 2017.

La anterior Figura 1., presenta en los extremos las categorías: comunicación, manejo de tiempo y relaciones personales simbolizados con un rectángulo azul; también, ilustra los elementos y atributos que motivarían las buenas prácticas de negociación en un círculo azul, así como las banderas mexicana y colombianas enseguida de cada de estos, dependiendo si es un elemento de mejora para cada delegación de negociadores. Por último, dichos los elementos y categorías se encuentran entrelazados con una línea recta con la intención de mostrar gráficamente la relación de los mismos con las categorías. Cabe destacar que para el caso de este ejercicio (simulacro de negociación internacional), los mexicanos jugaron el rol de vendedores y los colombianos de compradores, por lo que los resultados apuntan a tendencias en base a los roles desempeñados. Para efectos de análisis del grafo, se incluyeron 5 círculos enumerados en donde se conglomeraron los principales nodos de la red que se concentró la mayor parte de la información. A continuación en los siguientes párrafos, se analizan cada uno de los mismos.

En referencia a la categoría comunicación (circulo 1), se encontraron dos elementos que están relacionados directa y exclusivamente con la misma y estos con una delegación de cada país. Por parte de los mexicanos, se detectó que no fueron lo suficientemente claros a la hora de exponer las condiciones legales que les impone su país para vender el producto, además que no especificaron la forma en la cual está constituida su empresa, a lo que llevó a malos entendidos ya que no se tomaron en cuenta algunos aranceles dentro del costo del producto por parte de los compradores. Por lo que se propone a los negociadores mexicanos en el gráfico ser muy específico desde un inicio sobre las condiciones legales y costos de aranceles. De igual forma, los colombianos no estaban familiarizados con la paridad pesos colombianos – dólares – pesos mexicanos, lo que en ocasiones estropeó el proceso ya que realizaron mal las proyecciones, a lo que se tuvo que reiniciar el proceso y ocasionó disgustos por momentos. El grafo propone como elemento para una mejor negociación contar con una herramienta para la paridad entre las monedas negociadoras. Por otra parte, se destaca la categoría con más redes doce en total, interpretándola como la más importante dentro de la negociación.

Para el caso de la categoría manejo de tiempo (círculo 2) el elemento encontrado que incurrió directamente en la misma, fue la estipulación y respeto de los tiempos desde el inicio de la negociación cuidando no caer en ejercer presión sobre alguna de las partes, ya que los participantes coincidieron en que el proceso fue lento e inconstante. Esta categoría al igual que la anterior, comparte con las demás 8 elementos para una buena práctica de negociación, en total se detectan 9 nodos de los cuales 5 comparte con comunicación, 3 con relaciones personales y el explicado anteriormente queda solo.

En la categoría relaciones personales (círculo 3), fue en donde menos correlación se detectó con las demás variables (solo 5 nodos), sin embargo fue el que más elementos específicos y directos mostró, ya que ambas delegaciones de negociadores mencionaron la importancia de contemplar el regateo es decir, llevar cifras infladas (situación que resalta mucho en las culturas latinoamericanas), pero que contrasta con ese ambiente de cordialidad, respeto y la procuración de siempre mantener una buena relación personal anteponiéndolo a la parte comercial, además de empezar y construir dicha relación antes de cerrar el trato.

En el círculo 4, se analizan los cinco elementos y atributos que comparten las categorías comunicación y manejo de tiempo, siendo los 4 primeros (presentar un catálogo de productos, realizar videoconferencias para establecer los lineamientos y tiempos antes de la negociación) los aspectos necesarios de incluir por parte de los mexicanos en su rol de vendedores además de presentar costos y proyección de ganancias por ambas partes.

Asímismo, el círculo 5, muestra los nodos entrelazados por las categorías comunicación y relaciones personales los cuales ambos deben ser mejorados por parte de los colombianos ya que durante el proceso del ejercicio se presentaron incidencias de manejo de tonos de voz inadecuados, además que cayeron en un rol de anfitriona excesiva, que los hizo verse necesitados del producto. Cabe señalar, que el software acomodó dichos nodos de acuerdo a la cercanía de la categoría, es decir que si están más cerca de la categoría es que tiene más injerencia en la misma, siendo el caso de los tonos de voz con comunicación y rol de anfitrión con relaciones personales.

Por último, en el círculo 6, se presentan los elementos que comparten las tres categorías, los cuales quedan en el centro de la red, y sin tendencias a minimizar los demás elementos a estos se les da una interpretación como de un peso mayor por su grado de centralidad; es decir que la relevancia de la vestimenta formal, y la calidad de las instalaciones, es de suma importancia para ambas partes y que la parte vendedora (mexicanos) debe presentar información muy visual y sencilla de entender para su contraparte ya que se entiende que están relacionados con el producto.

Conclusiones

Es de relevancia mencionar que la información aquí presentada fue de resultados obtenidos en un ejercicio en particular, y que para este caso en específico se realizan recomendaciones de elementos específicos a incorporar en dicha negociación, sin embargo cada producto - servicio a negociar es distinto y existe una dependencia específica en las sumas monetarias y cantidades, por tanto se infiere que a mayores cantidades mayor negociación. Además de esto, son múltiples las categorías que se pueden analizar desde la negociación intercultural; este ejercicio de investigación fue un primer acercamiento a tres categorías de las que más impacto pueden presentar entre culturas cercanas como las de Colombia y México.

Para el caso del análisis de las tres categorías, es de destacar la interpretación de las condiciones de cada territorio y lo que implica el fenómeno globalización ya que por lo general las marcas venden un mismo producto, pero adaptado a las tendencias, gustos y preferencias del mercado meta, siendo el termino *glocal* el más utilizado por autores para definir este fenómeno.

También, se destaca la categoría de comunicación como la más complicada para los negociadores debido a que, aunque fue en el idioma español (legua natal de ambos países) se percibieron muchas diferencias en los términos utilizados (principalmente modismos de cada país) que confundieron el proceso, por lo que se propone un acercamiento previo y más informal con la intención de crear un ambiente de confianza por ambas partes, para que así se de una negociación menos cerrada

Para la categoría manejo de tiempo, en el elemento de estipular tiempos de respuesta, se condiciona a cuidar la situación de presión comprador – vendedor, ya que si alguna de las partes se siente presionada, hay posibilidades de dejar la misma. Sin embargo si se pueden estipular tiempos de presentaciones y de videoconferencias con la intención de ser más ejecutivos ya que esto respeta y coadyuva con las agendas de los participantes.

En el caso de manejo de relaciones personales, se concluye que para este caso fue muy bueno el acercamiento previo, sin embargo siempre debe ser muy importante para el negociador estudiar la cultura con la cual se está trabajando, ya que no en todas está bien visto un acercamiento informal previo debido a que se presta a malas interpretaciones.

De los elementos concentrados en el centro de la red, se concluye que existe una relación de calidad y formalidad de la empresa con la vestimenta y las instalaciones o escenario donde se realiza la negociación, sin embargo estas últimas no tienen que ser forzosamente en la empresa pero sería lo más deseable ya que esto proyecta confianza. Así mismo, es recomendable que sea en un lugar donde no se preste a malas interpretaciones (como un restaurante o bar), ya que en las culturas latinas es muy común cerrar los tratos en estos lugares.

Por otra parte, se elaboran una serie de recomendaciones considerando la región como unidad de análisis, concluyendo en la mención de oportunidades para potenciar las capacidades de aprendizaje e innovación, en las negociaciones, así como la reproducción de iniciativas empresariales exitosas y la conformación de redes.

Referencias bibliográficas

Americaeconomia.com. (2012). Las pymes: esas protagonistas que América Latina ha dejado rezagadas. Obtenido de Americaeconomia.com:
<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/las-pymes-esas-protagonistas-que-america-latina-ha-dejado-rezagadas>

- Aldao, Carlos (2009). La negociación: un enfoque transdisciplinario con específicas referencias a la negociación laboral. 4ª ed. CINTERFORD.
- Barajas, M. (2009). Cuatro décadas del modelo maquilador en el norte de México. México: COLEF. [En línea]. <http://www.colef.mx/jorgecarrillo/wp-content/uploads/2012/04/PU345.pdf>
- Bogotá,DC - Departamento Nacional de Planeación (2015). Obtenido de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Bogot%C3%A1%2015.pdf>
- Botero, Juan; Álvarez, Federico; González-Pérez, Maria. (2012). Modelos de internacionalización para las pymes colombianas. Ad-minister, num. 20, pp. 63-90.
- Clegg, Brian (2001). Negociación al instante: consejos prácticos, estrategias, soluciones. 1ª ed. Granica.
- Elearning (2008). Negociación comercial. 1ª ed. Publicaciones Vértice S.L.
- Elearning (2008). Habilidades directivas. 1ª ed. Publicaciones Vértice S.L.
- Fernández, Lizyllen (2012). La comunicación y la negociación como herramientas estratégicas en la gestión de las relaciones públicas. *Quórum Académico*, Vol. 9, No. 2, pp 296 – 314.
- García-Lomas, Olegario (2008). Cómo negociar con éxito en 50 países. 3ª ed. Global Marketing Strategies S.L.
- García-Lomas, Olegario y Churruca, Ana. (2015) Negociación internacional: estrategias y casos.

Instituto Municipal de Investigación y Planeación. (2014). Catalogo Geo referenciado de Parques, Zonas Industriales e Industrias en Ciudad Juárez., Chihuahua, México.: Fondo Mixto Conacyt - Gobierno del Estado de Chihuahua.

Instituto Nacional de Geografía y Estadística INEGI (2010). Espacio y datos de México. Disponible en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/visualizador/Default.aspx>

Llamazares, O (2014): Negociación internacional, S.L. GLOBAL MARKETING STRATEGIES. E-Book.

Solomon, C y Schell, M. (2010). "Diversidad Cultura en los Negocios. Técnicas Efectivas para Dirigir a Través de las Fronteras". México: Mc Graw Hill.

Urrutia, J., & Cuevas, T. (2016). Redes empresariales en el sector turismo y servicios para la mejora de competitividad en Ciudad Juárez, Chihuahua, México: Caso parque central hermanos escobar y Pymes aledañas. Revista cuadernos de turismo. Núm. 37. pp. 421-436

Villalba J. (1989). *Es Posible Gerenciar Negociaciones*. Editorial IESA, Caracas.

CAPÍTULO 19. DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO A CLIENTES COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD PARA UNA PYME DEL SECTOR INDUSTRIAL UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN LUIS POTOSÍ

Isaac Rodolfo Guajardo Reséndiz, Esther Castañón Nieto



Resumen

Desde la década de los años 20 del siglo pasado, el estudio de la satisfacción ha formado parte del interés de los investigadores de las ramas socio administrativas, dada la importancia que ésta tiene no sólo para el éxito de una empresa, sino también para su permanencia en el mercado. Uno de los principales problemas a los que las compañías suelen enfrentarse en el transcurso de sus vidas, es al de la creación y mantenimiento de un sistema eficaz de intercambio de información que permita la generación de nuevas y constantes mejoras en sus productos y servicios, y que den como resultado una clientela complacida y fiel; sin embargo, y por más simple que pueda parecer lo anterior, la realidad y la idealidad suelen distar mucho la una de la otra. En esta investigación, en la que se desarrolla un diagnóstico del servicio a clientes de una empresa del sector industrial, ubicada en la ciudad de San Luis Potosí, se recoge una serie de mediciones enfocadas hacia la opinión de sus usuarios directos (comprendidos en un periodo de 2 años, 4 meses y 18 días), a fin de poder contar con los indicadores adecuados que permitan planear estrategias de competitividad, a mediano plazo. Para poder alcanzar lo anterior, se busca igualmente dar contestación a las hipótesis generadas a partir de las inquietudes planteadas desde el inicio, y que tienen que ver con la confianza, la satisfacción, la lealtad y la correlación existente entre estas últimas variables. Para el caso concreto de esta investigación, resultará interesante observar que la interpretación de los resultados que se arrojan al final se aleja de la percepción esperada.

1. Introducción

a. Antecedentes

Satisfacción: la meta última de toda necesidad que se suscita. La búsqueda del cumplimiento cabal de las exigencias que paulatinamente van surgiendo a lo largo de los distintos periodos en la existencia del ser humano, ha sido el motor de los grandes avances de la Historia, y en el que la motivación ha jugado un papel fundamental. Chávez et. al (2016) describen a la motivación como un estado de la mente, en el que principalmente se impulsa a una persona para que realice una acción concreta.

Sin lugar a dudas, el estudio sobre la variable de la satisfacción no resulta ser novedoso ante los ojos de los investigadores. Metaxas et. al (2017) dan fe de lo anterior en su trabajo, y reiteran que dependiendo del tipo de enfoque que se aplique a los diversos proyectos de investigación, ya sean desde la perspectiva de negocios o de mercadotecnia, de proyectos de desarrollo público, e incluso modificando la metodología y los objetivos generales y específicos, todas ellas tienen un común denominador: la satisfacción. Los primeros ensayos de los que se tienen registro y que llevan el nombre de esta variable en sus títulos, datan de finales de la década de 1920. El ejemplo más fehaciente de esto recae sobre Meriam (1928), quien realizó una investigación basta acerca de las curvas de suministro y su máxima satisfacción, en una publicación trimestral de Economía del MIT.

Uno de los principales problemas a los que las empresas suelen enfrentarse es al de establecer una retroalimentación activa y constante con sus clientes y proveedores. De este modo, además de estar en un proceso de intercambio de información de manera constante, es posible generar lo que algunos teóricos han designado como *Mercadotecnia de Relaciones*, cuya esencia, en palabras de Iglesias et al. (citados en Mostert et. al 2016), es establecer y mantener relaciones de largo plazo con los clientes, ya que de este modo se puede incrementar su nivel de retención, y por lo tanto las ganancias concomitantes. En este mismo tenor de conceptos, Jena et. al (ibídem) resaltan de manera significativa la importancia de este proceso de conservación de los clientes, ya que desde un punto de vista económico,

es así como se pueden generar más ganancias, que con el hecho de salir y buscar nuevos consumidores, proveedores /o clientes.

Tomando como referencia lo anteriormente enunciado, es significativo que el proceso de la retroalimentación, orientado a la retención de los consumidores o clientes, lleve de por medio una serie de indicadores que puedan medir la satisfacción del servicio que estos han consumido. Algunos autores como Jobber y Fahly, y Boone y Kurtz (citados en Wakabashi, 2010) coinciden en que en materia de un marketing basado en relaciones, es necesario, además de la creación de nuevos vínculos para con otros clientes, el desarrollo y el fortalecimiento a largo plazo entre todos los actores que son partícipes de esta relación, incluidos los *stakeholders*.

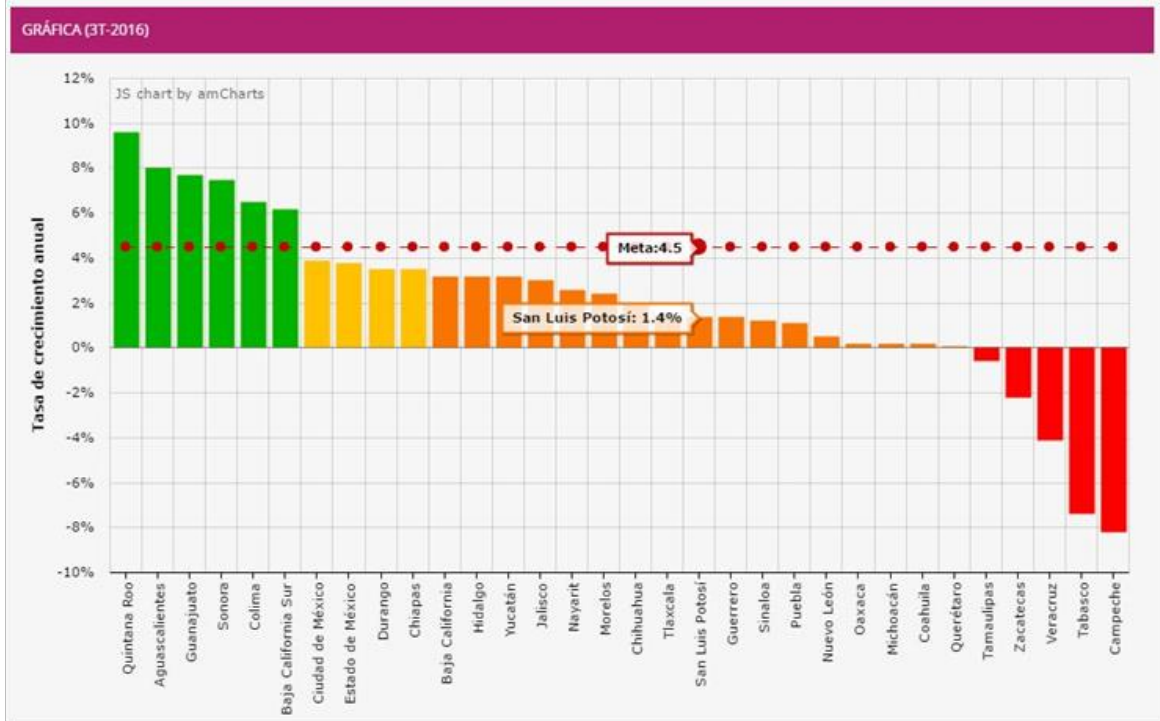
Con base en lo anterior, el desarrollo de esta investigación parte de la idea de realizar un proceso de retroalimentación, hacia el exterior de una empresa, con el propósito de concebir parámetros de medición que permitan construir un escenario de satisfacción que los clientes buscan, y así, en un momento determinado, contar con las bases adecuadas para fortalecer, o en su caso desarrollar, una estrategia que fortalezca la lealtad de los clientes hacia el servicio que se les brinda.

1.1. Problemática

A mediados de 2016, cuando aún no se tenía la certeza del panorama por el que atravesarían los procesos electorales realizados en los Estados Unidos de Norteamérica, se tenía la idea de que el horizonte económico industrial en el estado de San Luis Potosí poseía una proyección de crecimiento que generaría beneficios sustanciosos a una buena parte de la región bajío de la República Mexicana, dado que se tenía prevista la instalación de una planta armadora de vehículos de la empresa Ford, misma que estaría asentada en las inmediaciones del municipio de Villa de Reyes. Este esquema de desarrollo y de planeación industrial, de acuerdo a lo esperado, traería consigo un incremento potencial de las actividades de las micro, pequeñas y medianas empresas, de diferentes servicios, que cumplieran con el perfil y con el nivel satisfacción esperado, y que se verían reflejados en su nivel de rentabilidad.

Sin embargo, y de acuerdo a lo que se puede observar en la figura 1, para el tercer trimestre de 2016 se tenía previsto un incremento generalizado en la tasa de crecimiento económico anual del 4.5%. San Luis Potosí sólo pudo alcanzar el 1.4% de crecimiento esperado.

Figura 1. Crecimiento esperado por cada entidad federativa, en materia económica. Recuperado de: http://mexicocomovamos.mx/new/index.php?s=mcv_ni&i=CRE



Lo anterior sirve como un punto de referencia para poder contextualizar cuál es el panorama en el que se encuentra la región potosina en materia de crecimiento y de desarrollo económico, y a la vez para poder determinar cuáles son algunos de los parámetros que se deben tomar en cuenta al momento de realizar una medición más certera de la satisfacción y de la lealtad que se busca generar en los clientes.

De manera precisa, la problemática para este trabajo de investigación radica en que hasta el día de hoy, dentro de las actividades de una empresa de mantenimiento predictivo industrial, ubicada en la ciudad de San Luis Potosí, no se cuenta con un sistema que permita medir los niveles de satisfacción ni de lealtad de sus clientes; el desarrollo de un estudio de análisis de esta naturaleza, permitirá contar con una serie de parámetros que servirán para

poder tener un margen de referencia de mejora continua y de una mayor competitividad, aunado al desarrollo y al seguimiento de una retroalimentación constante.

1.2. Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las razones más preponderantes por las que un cliente se ve en la necesidad de buscar un nuevo proveedor de servicios en materia de mantenimiento predictivo industrial?
- ¿Cuál es el valor agregado que se debe generar para propiciar la retención de los clientes, en el área del mantenimiento predictivo industrial?
- ¿La retención de los clientes tiene una correlación directa con la calidad de los servicios que se ofrecen?

1.3. Objetivo general

El objetivo general de esta investigación consiste en desarrollar un diagnóstico de los servicios que una empresa de mantenimiento industrial, ubicada en la ciudad de San Luis Potosí, otorga a sus clientes, de manera local o foránea, con el propósito de conocer no sólo la opinión de los usuarios, sino con el de poder contar con los elementos necesarios para, en futuro próximo, poder abrir líneas de retroalimentación que sean constantes y efectivas, y que desencadenen en una mayor competitividad.

1.4. Objetivos específicos

- Investigar los motivos por los que los clientes deciden contratar los servicios de esta empresa de mantenimiento predictivo.
- Interpretar la percepción de los clientes para determinar si están satisfechos o no con los servicios que han contratado.
- Descubrir cuáles son los motivos por los que los clientes de esta empresa de mantenimiento industrial generan un concepto de lealtad hacia sus servicios.
- Indagar cuál es la distribución de frecuencias de los servicios que ofrece una empresa de mantenimiento predictivo industrial.

1.5. Delimitación del objeto de estudio

El núcleo de la presente investigación toma como punto de partida a una empresa de mantenimiento predictivo industrial, asentada en la ciudad de San Luis Potosí, y que está enfocada en atender y resolver las necesidades de maquinaria del sector industrial de cualquier giro, enfocándose principalmente en la detección y la prevención de problemas que son prácticamente imperceptibles para el ojo u oído humano. Con más de 30 años de trayectoria como respaldo, y con un portafolio de clientes amplio y diverso, la especialización de esta compañía radica en el mantenimiento a maquinaria de producción, por medio de la medición de los niveles de vibración que las mismas emiten. Entre sus instrumentos de medición se utilizan máquinas de estrobos, cámaras de termografía y software de análisis de vibración.

Capítulo 2. Marco teórico

2.1. Marco conceptual

El estudio de caso para la presente investigación se ubica en un marco de naturaleza específica, enfocado hacia los procesos de servicio de mantenimiento industrial y empresarial, en donde se abarcan distintos términos y conceptos que pueden prestarse a ser de una índole más compleja y específica.

Para facilidad del lector, se exponen a continuación, de manera clara, los conceptos más importantes con los que se estará trabajando, con el propósito de obedecer a una mayor claridad para con la lectura y la comprensión de los tópicos que se asientan a continuación.

2.1.1. Las Pymes en México

La economía de una nación o de una región está determinada por la cantidad de activos que se movilizan para mantener un flujo de funcionamiento, eficiente y eficaz, entre los servicios que se proveen y los que se consumen entre la población. A pesar de que muchas de las ideas que prevalecen en el imaginario colectivo de la sociedad se inclinan a la idea de que el principal motor económico radica en el capital que se inyecta desde el extranjero, la realidad

es que son las pequeñas y las medianas empresas las que llevan las riendas de todo el flujo de liquidez y de servicios que se ofertan.

De acuerdo con la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios de Servicios Financieros (CONDUSEF), la PYME se define como una micro, pequeña o mediana empresa que es dirigida por una persona, ya sea de régimen físico o moral, y que desarrolle cualquier tipo de actividad que se desenvuelva en torno a la producción, a la comercialización o a la prestación de servicios. De acuerdo con Arriaga, et. al (sf) se entiende que las PYMES son sistemas económicos creados con el objetivo de desarrollar actividades de competitividad y de productividad, y que permiten establecer una relación entre las personas y las necesidades que requieren satisfacer. En México, las Pymes constituyen el 80% de las empresas que existen en la actualidad, además de que proveen de trabajo al 79% de la población económicamente activa, y contribuyen con cerca del 52% del PIB del país.

2.1.1.1. Tamaño de las pymes

Clasificar el tamaño de una empresa no depende exclusivamente de la infraestructura y del tamaño que ésta conforma, ni de las dimensiones del terreno en donde se asienta. La capacidad con la que éstas se denominan y clasifican depende de diversos factores; de acuerdo con la CONDUSEF, se catalogan y ordenan tal y como aparece en la tabla 1:

Tabla 1. Tamaño de las Pymes

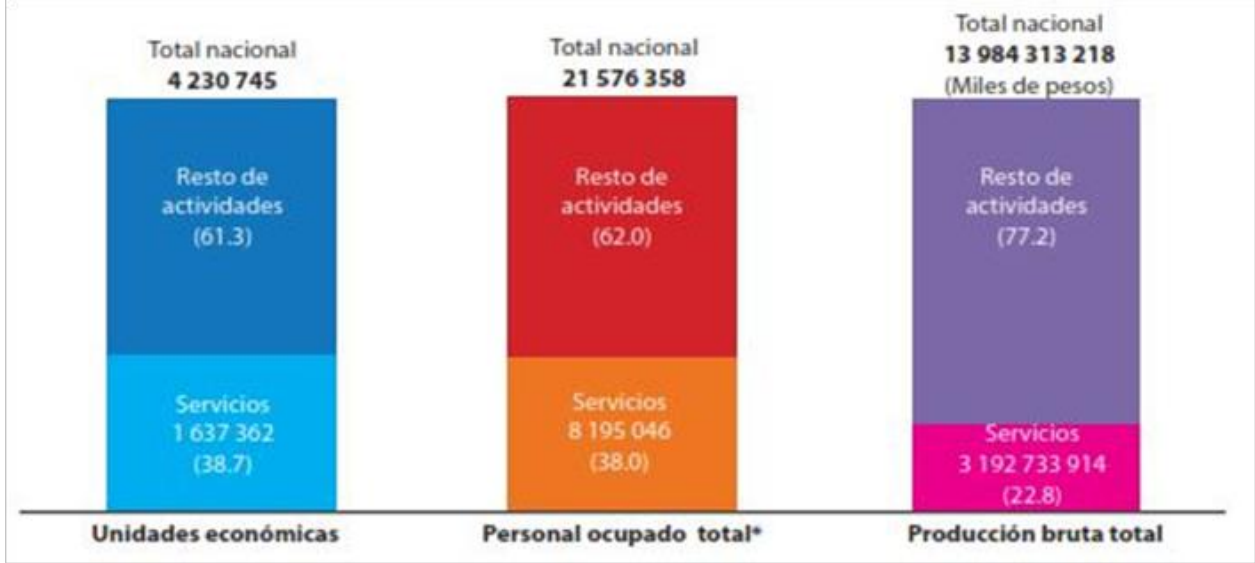
Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Tope máximo Combinado= (Trabajadores) x10% + (Ventas Anuales) x 90%

Fuente: Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. Recuperado de: http://www.condusef.gob.mx/PDF-s/cuadros_comparativos/bancos/cuentas_credito/pymes/empresario_pyme.pdf

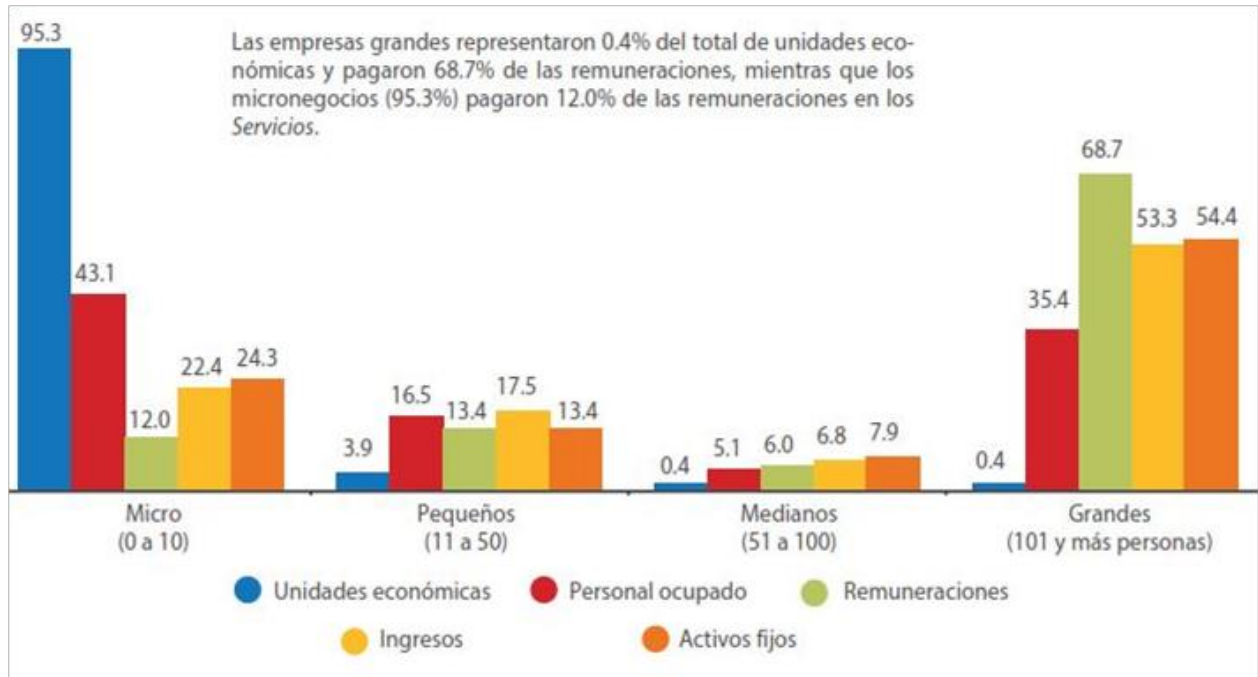
La figura 2 muestra los porcentajes de las unidades económicas, del personal ocupado total y de la producción bruta total, del sector Servicios con respecto a las demás.

Figura 2. Importancia de los Servicios en la economía 2013. Recuperado de: INEGI. Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos económicos 2014.



Por la naturaleza del tamaño de la empresa de mantenimiento predictivo industrial que se tomará como referencia para la presente investigación, debe ser considerada como una micro empresa. De acuerdo a las cifras presentadas por el INEGI, de un total de 1,637,362 unidades económicas del sector de Servicios registrados en la República Mexicana, en el Censo Económico realizado en 2014, el 95.3% de ellas eran microempresas, denotando una alta concentración de este tamaño de establecimientos, y generando una ocupación del 41.3% de la población total. La figura 3 muestra la situación de los diferentes tipos de tamaño de unidades económicas presentes en el sector servicios (micro, pequeña, mediana y gran empresa), representando gráfica y porcentualmente las unidades económicas, el personal ocupado, las remuneraciones, los ingresos percibidos y los activos fijos de cada una de ellas.

Figura 3. Características principales por tamaño de los establecimientos 2013. Recuperado de INEGI. *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos económicos 2014*



2.2. Teorías de Referencia

2.2.1. Teorías de la satisfacción.

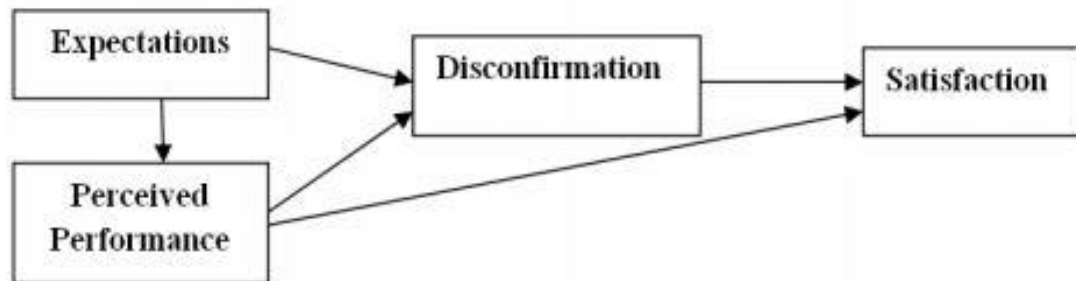
2.2.1.1. Teoría de las expectativas no confirmadas.

La teoría de las expectativas no confirmadas (EDT, *expectancy disconfirmation theory*, por sus siglas en inglés) toma como punto de partida otra teoría expuesta por Leon Festinger en el año de 1957, y que fue conocida como la Teoría de la Disonancia Cognitiva. Esta propuesta define la disonancia existente entre la cognición de algo y su realidad, y sirve para empatar las expectativas de una persona acerca de algo que han vivido. La disonancia que existe entre lo que se espera y la experiencia que se vive, genera una sensación de desagrado, misma que de acuerdo a la psicología humana ocasiona una tendencia poner una menor resistencia para reducir esta sensación, ocasionando una disminución de las expectativas (Elkhani y Bakri, sf).

Con base en lo definido anteriormente, la teoría de las expectativas no confirmadas explica que es posible medir la satisfacción de los clientes, diferenciando las expectativas de

los clientes y la experiencia que se ha adquirido en los diferentes productos y servicios. El primer modelo de esta teoría fue presentado tal y como se muestra en la figura 4:

Figura 4. Primer modelo de la EDT, propuesto por Oliver, R. L. en 1980. Recuperado de: http://eprints.utm.my/33036/2/AryatiBakri2012_ReviewonExpectancyDisconfirmationTheory.pdf



Este modelo está conformado por 4 elementos: expectativas, desempeño percibido, no confirmación y la satisfacción. Las expectativas definen la anticipación que el cliente espera de algún producto o servicio que pueda o quiera adquirir. El desempeño percibido indica la experiencia del consumidor después de haber utilizado o adquirido, que bien puede ser mejor o peor que la expectativa inicial. La no confirmación se define como la diferencia existente entre las expectativas iniciales esperadas y el desempeño que se ha tenido con base en éstas.

Hung y Wong (2007) concuerdan en que el mejor modo que existe para poder tener información de primera mano, es pedirla directamente a los consumidores, ya sea a través de encuestas o entrevistas, pero del mismo modo, establecen que los factores de tiempo y de costos pueden ser unas grandes limitantes para obtener datos de calidad y de primera mano. Basados en el modelo de la teoría de las expectativas no confirmadas, los autores proponen que puede haber dos nuevas formas de acercarse a una realidad más tangible de las expectativas: el nivel de ingresos, y las quejas generadas, ya que ambas son consecuencia de la satisfacción de los usuarios. De este modo, los ingresos por ventas son la representación de la medida de acción de compra, después de que se ha confirmado la satisfacción del consumidor; y por otro lado, las quejas reflejan las expectativas negativas de los mismos.

2.2.1.2. Teoría de la autoeficacia

Esta teoría, propuesta por el psicólogo canadiense Albert Bandura, quien junto con Wood (citados en Hung y Wong, 2007), expresan que se basa en la creencia de que una persona tiene la capacidad para ejecutar el curso de las acciones que sean requeridas, a fin de gestionar toda clase de situaciones prospectivas, y así poder alcanzar un objetivo particular. De este modo, cuando las personas sobrevaloran su capacidad para poder realizar una tarea determinada, se considera que tienen un nivel de auto eficacia que está en un nivel mucho más elevado de sus habilidades actuales.

De acuerdo con esta teoría, y conducida al plano del manejo de las organizaciones, es el personal directivo quien es percibido por los demás como pro activos, auto reflexivos y con un poder de auto organización, en vez de personas reactivas que han asimilado una forma particular por todo el conjunto de fuerzas ambientales. Aunado a esto, la teoría refuerza la idea de que las propias organizaciones tienen la capacidad de adaptar y de modificar su propio entorno. Graham y Weiner (citados en Hung y Wong, 2007) explican que la autoeficacia ayuda a determinar cuánto se esfuerza la gente en sus actividades cotidianas; lo anterior ha demostrado ser un predictor más consistente y eficaz de los resultados del comportamiento que muchos otros constructos motivacionales, dado que las creencias de autoeficacia están altamente relacionadas con los cambios y los resultados de la conducta, dentro y fuera de la organización.

2.2.1.3. Teoría de los 3 factores de la satisfacción del cliente

De acuerdo con Matzler y Sauerwein (citados en Füller y Matzler, 2007), la teoría de los 3 factores sostiene que existen 3 elementos que se pueden distinguir en cuanto a la construcción del nivel de satisfacción:

Factores básicos: se consideran todos aquellos requisitos mínimos que causan cualquier tipo de insatisfacción si no se cumplen, pero que por otro lado, conllevan a la satisfacción plena del cliente, en caso de que se cumplan, o incluso se excedan. Esta clase

de factores generan un mayor impacto en la satisfacción general de todo el proceso, ya que debe darse cumplimiento a todos los requisitos básicos desde un principio, con el propósito de convertirlos en una necesidad, pero que por sí solos no pueden convertirse en una condición suficiente de satisfacción.

Factores de la excitación: son aquellos factores que propician el aumento de la satisfacción del cliente en caso de que se generaran, pero que del mismo modo, no crean una insatisfacción en caso de que esto no pudiera cumplirse. El alto desempeño es uno de los ejemplos más claros. Los factores de excitación no buscan ser esperados por el cliente en el resultado, sino que utilizan el factor sorpresa para generar deleite.

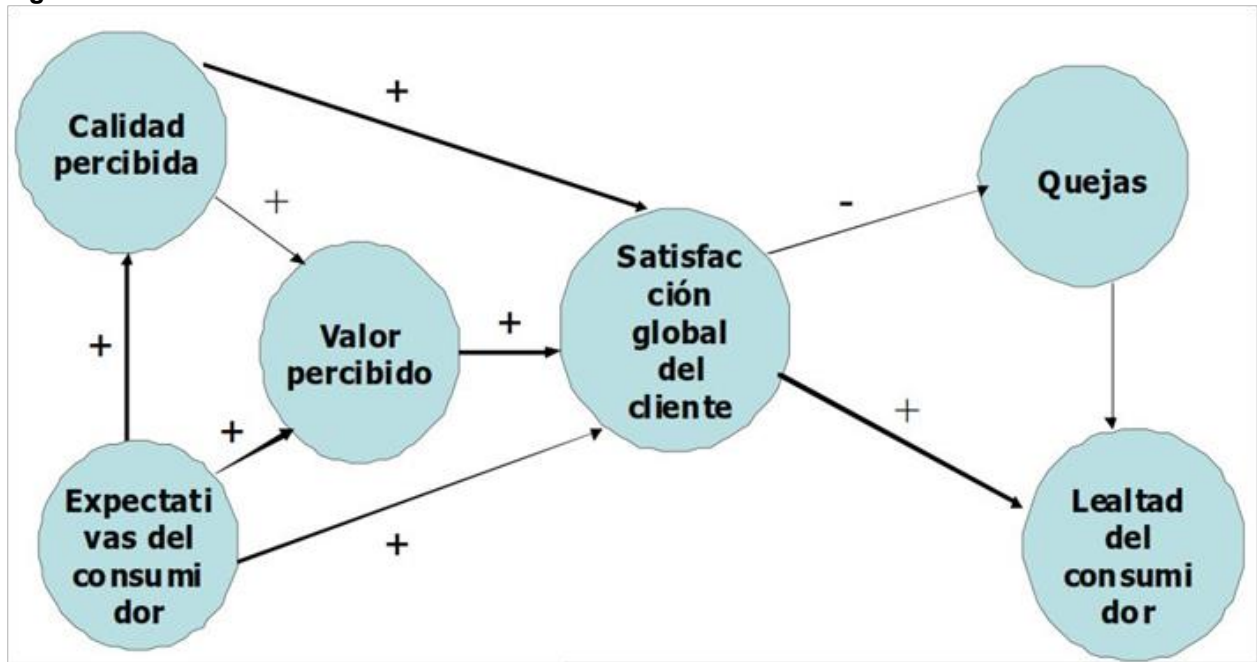
Factores de rendimiento: estos factores conducen a la satisfacción si el rendimiento generado es alto, y del mismo modo, conducen a la insatisfacción si el rendimiento es bajo. En este caso, la relación entre el tipo de rendimiento se considera lineal y simétrico.

2.2.1.4. Modelo del índice americano de satisfacción de los consumidores

El reto más grande al que los profesionales de la Administración y la Mercadotecnia se enfrentan cuando se trata de estudiar la satisfacción y la lealtad de los clientes, radica principalmente en la identificación, el análisis y la complacencia que los clientes buscan, pero tomando en consideración igualmente los factores económicos y financieros del panorama macro de la región. De acuerdo con Paredes y Velázquez (2009), se han podido desarrollar dos enfoques que permiten estudiar a la satisfacción del consumidor. Por un lado, el enfoque de la satisfacción específica se encarga de analizar cuál ha sido la experiencia de un consumidor un momento particular; por otro lado, la satisfacción agregada se encarga de abordar la experiencia de compra, pero desde una perspectiva global.

Fue en el año de 1994 cuando el Índice Americano de Satisfacción (ACSI, por sus siglas en inglés: *American Customer Satisfaction Index*) fue introducido al mundo, contando con información de “203 compañías, pertenecientes a 40 industrias y a 7 sectores de la economía norteamericana” (P. 58). En la figura 5 se puede apreciar el modelo ACSI, las variables que lo componen y la forma en cómo se interrelacionan unas con otras.

Figura 5. Modelo del Índice Americano de Satisfacción del Consumidor.



Fuente: Paredes y Velázquez. 2009.

3. Metodología de la Investigación

3.1. Metodología de la Investigación

Esta investigación es de tipo descriptiva cuantitativa, debido a que se toma como punto de referencia la deducción, con base en el análisis de cada una de las variables que se eligieron para elaborar el instrumento de medición, que a su vez permitirán asociar parámetros que sean cuantificables, para así poder realizar un análisis adecuado de la hipótesis de esta investigación.

Para la investigación de este instrumento de medición, se adaptaron 25 reactivos preguntas, propuestos por Lassala et. al (2009), que permiten la construcción de 4 indicadores clave para este estudio: satisfacción, lealtad, confianza y frecuencia de uso. Este instrumento, en forma de encuesta, está enfocado para aplicarse vía correo electrónico, seleccionando a un grupo de empresas que han utilizado al menos uno de los servicios de la micro empresa de mantenimiento predictivo industrial a la que se ha hecho referencia.

3.2. Contexto de la investigación

En el marco contextual de esta investigación, antes de profundizar en la idea de cuáles son los factores intrínsecos y extrínsecos que fungen como elementos clave para determinar el éxito o el fracaso de una organización, es necesario indicar cuáles son las características más generales de las que se compone la presente investigación.

Para Barrera (2007) el término de empresa se utiliza para etiquetar a toda sociedad comercial con intenciones de lucro y que sean de propiedad privada y en donde además se tenga como consigna la creación de riqueza y de valor económico en beneficio de sus propietarios. Con lo anterior, es posible comprender en un contexto más específico que el motivo de existencia de toda empresa radica en la creación y en el incremento de activos comerciales y económicos que beneficien a todos los que la componen.

En el entorno de la industria, el tejido empresarial está conformado por un sinnúmero de especialidades que impactan de manera significativa en las necesidades cotidianas, y que a su vez son pautadas por los avances tecnológicos y sus respectivas demandas. Con base en lo anterior, se debe hacer hincapié en la importancia que el mantenimiento tiene en esta arista empresarial; tal y como lo mencionan Ivan et. al (2016), anteriormente el mantenimiento era considerado únicamente como un trabajo de reparación, pero ahora es calificado como una labor de mejora. Del mismo modo, y de acuerdo a lo que los autores rescatan de la norma ISO/IEC 14764:2006, en materia de software de ingeniería, el concepto de mantenimiento se enfoca en 4 objetivos principales:

- Correctivo: implica reparaciones de emergencia y depuraciones de rutina
- Adaptativo: tiene que ver con los cambios a los sistemas de software y hardware
- Perfectivo: se relaciona con la mejora al usuario y a la eficiencia computacional
- Preventivo: abarca la modificación de un producto, después de su entrega y uso, para corregir y detectar errores latentes, antes de que se conviertan en fallas efectivas.

Para Molina et. al (2016), la mayor diferenciación que las empresas tienen entre sí radica en sus comportamientos estratégicos, mismos que ocasionan las variaciones en los

resultados que se obtienen. Los indicadores del éxito que una empresa llega a obtener radican principalmente en sus razones financieras, en sus activos y en los flujos de efectivo que se generen. De manera lógica, es claro que toda organización de naturaleza lucrativa que no genere ingresos, no tiene razón de ser ni de existir. De la mano de lo anterior, se debe tener en consideración que las estrategias y los resultados que se obtienen al momento de proveer un servicio, deben ir acompañados de una serie de seguimientos y de procesos de retroalimentación constante para con el usuario.

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

Para el propósito de esta investigación, se toma en consideración una población compuesta por un listado de empresas que han utilizado al menos uno de los servicios de esta empresa de mantenimiento industrial, desde el día 9 de enero de 2015 hasta el 27 de mayo de 2017. En total, se suma la cantidad de 271 empresas diferentes, y que a lo largo de 2 años, 4 meses y 18 días, arrojaron un total de 1753 observaciones divididas entre las siguientes actividades que se desarrollan en esta empresa de mantenimiento predictivo:

- Análisis de vibración
- Balanceo
- Reparación de carcasas
- Reparación de turbinas
- Reporte de vibración
- Termografía
- Verificación de pieza master
- Verificación residual
- Vibración y balanceo

3.3.2. Muestra

Con base en el universo total de los usuarios que han utilizado los servicios de la mencionada empresa de mantenimiento industrial, en el periodo comprendido entre enero de

2015 y mayo de 2017, se ha considerado necesario establecer un filtro de los mismos, con base en los siguientes criterios:

- Se han dejado de lado a todos los usuarios de los servicios comprendidos en el periodo 2015, debido a que en varias ocasiones se pueden caer en circunstancias tales como la alta rotación del personal encargado de la contratación de esta clase de servicios, e incluso el olvido de la experiencia que se ha tenido para con el proveedor en cuestión.
- De todos los usuarios comprendidos en el periodo 2016-2017, se han dejado de lado a todos aquellos cuya distribución de frecuencia era igual 1, dada la posibilidad de caer en el sesgo de olvido de la experiencia que se ha tenido para con el proveedor de servicios de mantenimiento en cuestión.

Dado que el número original de clientes que se tenía al principio ascendía a 271, después de las adecuaciones pertinentes, el universo que comprende el presente estudio se ha ajustado a 140 empresas. Con base en esto, se ha decidido utilizar un muestro simple, tal y como se muestra a continuación:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{NE^2 + Z^2 pq}$$

n	Muestra
N	Población
Z	Porcentaje de confianza del 95%
p	Variabilidad positiva
q	Variabilidad negativa
E	Porcentaje de error del 5%

Teniendo en consideración lo anterior y haciendo las sustituciones correspondientes, la ecuación se presenta del siguiente modo:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(140)}{(140)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = 103$$

Para la medición que se pretende alcanzar en esta investigación, de un total de 140 empresas, se tomará una muestra aleatoria de 103 para tener una representación significativa y eficiente.

3.4. Proceso de la Investigación

De acuerdo con Hair et. al (2004), los principales objetivos del proceso de investigación deben ir encaminados a la elaboración de la forma apropiada y eficaz de recopilar información y datos acerca de lo que se desea indagar, además de procesarlos, analizarlos y así generar una serie de estructuras apropiadas, con el fin de darles una interpretación significativa.

3.5. Validación del instrumento

Para el caso particular de esta investigación, se ha optado por aplicar un una encuesta, cuyo objetivo está encaminado a la recopilación de la información que sirva como un sistema de interpretación y de medición de la satisfacción y de la lealtad que pueden originar los servicios de una empresa de mantenimiento predictivo industrial, ubicada en la ciudad de San Luis Potosí, ya que actualmente en esta compañía no se cuenta con un sistema de medición de estas variables. Dado que la instrumentación para la medición de las variables es una adaptación del que fue utilizado por Lassala et. al (2010), se explica que *“los resultados obtenidos en el análisis de fiabilidad de las escalas, a partir del indicador alpha de Cronbach, han mostrado valores satisfactorios, superándose en todos los casos el umbral mínimo de 0,7 puntos”* (p.37).

3.5.1. Aplicación del instrumento

Por cuestiones de logística y de facilidad en el manejo de los tiempos, en favor de los encargados del área de mantenimiento de cada una de las empresas seleccionadas, se

recurre a la auto aplicación del instrumento, en la que no se requiere la presencia del encuestador.

3.6. Método de la investigación

La metodología de esta investigación consistirá en la aplicación de un cuestionario, vía correo electrónico, que se enfocará en la medición de 25 ítems, enfocados en la estructuración de 4 constructos de gran relevancia para la elaboración de esta investigación: satisfacción, lealtad, confianza y frecuencia de uso. Para la medida de cada uno de los ítems del instrumento adecuado, se utiliza una escala de Likert de 7 reactivos, que van desde *Totalmente en desacuerdo* hasta *Totalmente de acuerdo*.

Del total del universo existente (140) se utilizará una función aleatoria en Excel, con el propósito de arrojar elementos al azar, y así poder contar con una certeza fidedigna de la validación de la muestra.

3.7. Características del grupo de estudio

Las empresas que conforman la muestra del estudio de esta investigación pueden carecer de semejanzas entre unas y otras, debido a la amplia variedad de servicios y especializaciones que cada una de ellas posee. Sin embargo, en el contexto más general, independientemente del giro al que pertenezcan, todas han utilizado servicios de mantenimiento predictivo, ya sea remitiéndose a la empresa a la que se hace referencia en esta investigación, o a otra clase de proveedores.

3.8. Hipótesis de la investigación

Acorde con la metodología de la investigación que se ha presentado, se exponen las siguientes hipótesis:

1. Hipótesis 1. La satisfacción del consumidor tiene una relación significativa con la confianza que se tiene en el servicio adquirido.

2. Hipótesis 2. La lealtad hacia los servicios ofertados por una empresa de mantenimiento industrial está determinada por la confianza que se tiene en sus servicios
3. Hipótesis 3. El nivel de lealtad está relacionado con la satisfacción del consumidor.

3.9. Operacionalización de las variables

Como se mencionó anteriormente, el objetivo general de esta investigación consiste en desarrollar un diagnóstico de los servicios que una empresa de mantenimiento industrial, ubicada en la ciudad de San Luis Potosí, otorga a sus clientes, de manera local o foránea, con el propósito de conocer no sólo la opinión de los usuarios, sino con el de poder contar con los elementos necesarios para, en futuro próximo, poder abrir líneas de retroalimentación que sean constantes y efectivas, a fin de producir una mayor competitividad para la propia empresa.

Tal y como se puede apreciar en la tabla número 2, las variables de esta investigación toman como punto de partida el modelo ACSI, pero se hace una adecuación para poder enfocarse en 4 variables clave, y que a su vez tienen una correlación con los objetivos específicos expuestos en capítulos anteriores, además un dimensionamiento determinado.

Tabla 2. Operacionalización de las variables.

Objetivos específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores
Investigar los motivos por los que los clientes deciden contratar los servicios de esta empresa de mantenimiento predictivo	Confianza	Capacidad de los servicios ofertados	21, 24
		Conocimientos y experiencia	22, 23
		Atención a los usuarios	16, 17, 18, 19, 20
		Información y compromiso	10, 11, 12, 13, 14, 15
Interpretar la percepción de los clientes para determinar si están satisfechos o no con los servicios que han contratado.	Satisfacción del consumidor	Elementos que ocasionan la satisfacción del consumidor.	1, 2, 3, 4
Descubrir cuáles son los motivos por los que los clientes de esta empresa de mantenimiento industrial generan un concepto de lealtad hacia sus servicios.	Lealtad del consumidor	Publicidad boca a boca (recomendaciones)	6, 7
		Repetición de uso de los servicios	5, 8, 9

Indagar cuál es la distribución de frecuencias de los servicios que ofrece una empresa de mantenimiento predictivo industrial.	Frecuencia de uso	Frecuencia de los servicios que son consumidos en un periodo determinado.	25
--	-------------------	---	----

Fuente: elaboración propia.

3.10. Instrumento de Medición

Tal y como se expresó anteriormente, el instrumento de medición se ha adaptado de uno que ya había sido validado. Los 25 reactivos que lo conforman son los siguientes:

1	Pienso que he tomado la decisión correcta al utilizar los servicios de esta empresa de mantenimiento
2	Mi experiencia con los servicios de esta empresa ha sido satisfactoria.
3	En general, estoy satisfecho con el servicio que me han prestado en esta empresa
4	Estoy satisfecho con la forma en que esta empresa ha gestionado sus servicios en el pasado.
5	Tengo la intención de continuar utilizando servicios de esta empresa en el futuro.
6	Pienso que recomendaría a otras personas el uso de esta empresa para llevar a cabo sus operaciones de mantenimiento.
7	Recomendaría a amigos y colegas que adquieran los servicios de esta empresa.
8	Si tuviera que elegir de nuevo, elegiría los servicios de esta empresa de mantenimiento.
9	No creo que dejaría de utilizar los servicios de esta empresa, aunque cometieran algún pequeño error.
10	Creo que este tipo de empresas suelen cumplir los compromisos que asumen.
11	Creo que la información que ofrecen es veraz y honesta.
12	Creo que puedo fiarme de las condiciones que ofrecen.
13	Nunca realizan falsas afirmaciones.
14	Se caracterizan por su transparencia al ofrecer sus servicios al usuario.
15	Creo que los consejos y recomendaciones que esta empresa ofrece al usuario buscan un beneficio mutuo.
16	Creo que se preocupan por los intereses/beneficios presentes y futuros de sus usuarios.
17	Creo que tienen en cuenta las repercusiones que sus acciones pueden tener sobre sus usuarios.
18	Creo que no harían nada que pudiera perjudicar a sus usuarios de forma intencionada.
19	Creo que al diseñar su oferta comercial tienen en cuenta los deseos y necesidades de los usuarios.
20	Creo que atienden las necesidades de sus usuarios.
21	Creo que tienen la capacidad necesaria para realizar su trabajo.
22	Creo que tienen suficiente experiencia en la comercialización de los productos/servicios que ofrecen.
23	Creo que tienen los recursos necesarios para realizar con éxito sus actividades.
24	Creo que conocen suficientemente a los usuarios como para ofrecerles productos/servicios adaptados a sus necesidades.
25	¿Cuántas veces por término medio utiliza servicios de esta empresa de mantenimiento al año?

3.11. Correlación de variables en prueba piloto

Hipótesis 1. La satisfacción del consumidor tiene una relación significativa con la confianza que se tiene en el servicio adquirido.

Hipótesis 2. La lealtad hacia los servicios ofertados por una empresa de mantenimiento industrial está determinada por la confianza que se tiene en sus servicios.

Hipótesis 3. El nivel de lealtad está relacionado con la satisfacción del consumidor

Correlaciones			
		En general, estoy satisfecho con el servicio que me han prestado.	Creo que este tipo de empresas suelen cumplir los compromisos que asumen.
En general, estoy satisfecho con el servicio que me han prestado.	Correlación de Pearson	1	. ^a
	Sig. (bilateral)		.
	N	10	10
Creo que este tipo de empresas suelen cumplir los compromisos que asumen.	Correlación de Pearson	. ^a	. ^a
	Sig. (bilateral)	.	.
	N	10	10

a. No se puede calcular porque, como mínimo, una de las variables es constante.

Correlaciones			
		Tengo la intención de continuar utilizando sus servicios en el futuro.	Estoy satisfecho con la forma en que se han gestionado sus servicios en el pasado.
Tengo la intención de continuar utilizando sus servicios en el futuro.	Correlación de Pearson	1	.048
	Sig. (bilateral)		.896
	N	10	10
Estoy satisfecho con la forma en que se han gestionado sus servicios en el pasado.	Correlación de Pearson	.048	1
	Sig. (bilateral)	.896	
	N	10	10

Correlaciones			
		Tengo la intención de continuar utilizando sus servicios en el futuro.	Creo que este tipo de empresas suelen cumplir los compromisos que asumen.
Tengo la intención de continuar utilizando sus servicios en el futuro.	Correlación de Pearson	1	. ^a
	Sig. (bilateral)		.
	N	10	10
Creo que este tipo de empresas suelen cumplir los compromisos que asumen.	Correlación de Pearson	. ^a	. ^a
	Sig. (bilateral)	.	
	N	10	10
a. No se puede calcular porque, como mínimo, una de las variables es constante.			

Con base en los resultados obtenidos en las pruebas piloto, en la siguiente tabla recoge la aceptación y rechazo de las hipótesis planteadas en la siguiente investigación:

HIPÓTESIS PROPUESTA	CUMPLIMIENTO
H ₁ . La satisfacción del consumidor tiene una relación significativa con la confianza que se tiene en el servicio adquirido.	SE ACEPTA
H ₂ . La lealtad hacia los servicios ofertados por una empresa de mantenimiento industrial está determinada por la confianza que se tiene en sus servicios.	SE ACEPTA
H ₃ . El nivel de lealtad está relacionado con la satisfacción del consumidor	SE RECHAZA

4. Conclusiones

Tal y como se planteó en el resumen de esta investigación, es interesante e inesperada la interpretación del resultado obtenido en la última de las hipótesis planteadas en este trabajo.

Si bien es cierto que las variables de confianza, satisfacción y lealtad estuvieron supeditadas a percepciones completamente individuales, por parte de los usuarios más frecuentes de los servicios de esta empresa del sector industrial, se tenía la creencia inicial de que todas las conjeturas serían aceptadas de forma positiva; sin embargo, al rechazarse inesperadamente la correlación entre lealtad y satisfacción, surge entonces un nuevo punto de inflexión que debe analizarse y considerarse como una amenaza latente en la matriz FODA de esta compañía potosina.

Por otro lado, el hecho de que la satisfacción y la lealtad guarden una relación significativamente positiva con la confianza generada por parte de esta empresa del sector industrial, es un indicador claro de que existe una aceptación integral hacia los servicios que los usuarios consumen cotidianamente; dicho de otro modo, puede aseverarse de manera generalizada que esta empresa del sector industrial cuenta no sólo con productos y servicios de calidad, sino que son confiables y dignos de consumirlos de manera regular. Sin embargo, y volviendo a la premisa inicial de estas líneas, si la problemática no radica en la calidad, la satisfacción o la confianza, observadas de manera independiente, es necesario conocer lo que origina entonces que la lealtad y la satisfacción no estén alineadas una con la otra.

Tal parece que una trayectoria de más de 30 años en el mercado, como lo es para el objeto de estudio de esta investigación, no es un respaldo que garantice la permanencia o la continuidad de la adquisición de los servicios que se ofertan. Aunado a la evolución y a la modernización necesaria para competir contra los demás proveedores, se debe considerar como algo necesario e inmediato, el análisis a profundidad de los elementos que impiden que la última de las hipótesis se acepte. Con base en todo lo anteriormente expuesto, se debe concluir que para que se puedan alcanzar considerables niveles de lealtad y de satisfacción, se requieren elementos que inspiren confianza en lo que el cliente necesita y por los que está dispuesto a pagar; sin embargo, y aunado a lo anterior, no puede haber garantías de que exista lealtad basada en la satisfacción.

Índice de referencias

- Arriaga, L., López, C., Olivares, E. (sf). Pymes: contribuciones a la economía y competitividad en México. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Barrera, E., (2007). La empresa social y su responsabilidad social. *Innovar*, 17 (30), 59-76.
- Chávez, J., Arizpe, M., Rojas, M., (2016). Inteligencia emocional y desarrollo académico. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*, s/p.
- Elkhani, N. & Bakri, A. (sf.). Review on “Expectancy Disconfirmation Theory” (EDT) model in B2C E-Commerce. *Journal of Research and Innovation in Information Systems*, 1-13.
- Füller, J. & Matzler, K. (2007). Customer delight and market segmentation: An application of the three-factor theory of customer satisfaction in life style groups. *Tourism management*, 29, 116-1126.
- Hair, J., Bush, R. & Ortinau, D., (2004). *Investigación de Mercados*. México. McGraw Hill Interamericana.
- Hung, H. & Wong, Y. (2007). Organisational Perception of Customer Satisfaction: Theories and Evidence. *The Service Industries Journal*, 27(4), 495-507.
- Ivan, I., Luca, N., Despa, M. & Budacu, E., (2016). Maintenance-Ready Web Application Development. *Informatica Economica*, 20 (03), 28-36.
- Lassala, C., Ruiz, C. & Sanz, S. (2009). Implicaciones de la satisfacción, confianza y lealtad en el uso de los servicios bancarios online. Un análisis aplicado al mercado español. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(01), 27-46.
- Meriam, R., (1928). Supply curves and maximum satisfaction. *The Quarterly Journal of Economics*, 169-198.

- Metaxas, T., Makaratzis, E. & Terzidis, K., (2017). Improving service quality to local communities via a citizen satisfaction measurement in Greece: the 'Musa' approach. *The Journal of Developing Areas*, 51 (03), 77-101.
- Molina, P., Botero, S., Montoya, J., (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y Gestión*, (41), 116-149.
- Mostert, P., Petzer D., Weideman A. (2016). The interrelationships between customer satisfaction, brand loyalty and relationship intentions of Generation Y consumers towards smart phone brands. *South African Journal of Business Management*, 47 (03), 25-34.
- Paredes, A., & Velázquez, M. (2009). Medición de la satisfacción de los usuarios de servicios aplicando el enfoque agregado. *Administración y organizaciones*, 55-68.
- Wakabashi, J. (2010). La investigación sobre el marketing relacional: un análisis de contenido de literatura 2007-2008. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 15(29), 119-130.

CAPÍTULO 20. ALGUNAS INVESTIGACIONES DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y SU IMPORTANCIA PARA LAS EMPRESAS

María del Consuelo Ávila Ortega, Esther Castañón Nieto, Ma. Guadalupe de la Asunción López Zúñiga

Resumen



El personal que integra una organización es esencial para lograr que las cosas se realicen y se consigan las metas establecidas, por lo que el departamento de recursos humanos debe comprender las razones que tienen las personas para contribuir y hacer su mejor esfuerzo en cumplir con los planes de la organización.

El compromiso organizacional, es una perspectiva que reconoce las percepciones, sentimientos y actitudes de los trabajadores y su involucramiento con la organización, este concepto incluye la relación que tiene el individuo con los diferentes grupos que la integran.

Uno de los modelos más estudiados de compromiso organizacional fue desarrollado por Natalie J. Allen y John P. Meyer en la década de los ochenta e integrado por tres constructos:

a) El componente Afectivo es un elemento emocional que se relaciona con la percepción de los empleados sobre la identificación de ellos con la organización y con la importancia de la labor que desempeñan en ella. b) El componente de Continuidad este se relaciona con el esfuerzo, tiempo y dedicación que el trabajador siente que ha brindado a la organización y que no sería reconocido en otra empresa y c) El componente Normativo que se relaciona con el sentimiento de obligación hacia la organización, congruente con la reciprocidad debida a los beneficios que se han obtenido de ella.

Por lo que reclutar buenos empleados no es suficiente, es igualmente importante que su nivel de compromiso se construya y se mejore con adecuadas políticas de gestión de recursos humanos.

Introducción

El recurso más importante de cualquier organización es el recurso humano, sin el cual, no se puede entender el resto de los componentes del proceso de aplicación de dichos recursos, ya que los seres humanos son los que logran que las cosas se hagan para obtener ventajas competitivas sustentables, esto ha llevado a las organizaciones a requerir personas con diversos talentos que emplean su pericia hacia el logro de las metas organizacionales (Bhatt, 2002). Normalmente cuando los trabajadores se sienten comprometidos con la organización también lo están con el cumplimiento de las metas de la misma, o como popularmente se dice *tienen puesta la camiseta*, lo que ayuda a incrementar la productividad y posibilita redundar en una mayor satisfacción del personal con su empleo, asimismo puede ocasionar otros comportamientos benéficos como disminuir el ausentismo y mejorar el desempeño.

Compromiso organizacional

El concepto compromiso organizacional es de origen anglosajón (organizational commitment), se deriva de la investigación en administración y ciencias del comportamiento, particularmente del movimiento de las relaciones humanas, Baruch (1998); esta perspectiva reconoce que las percepciones, sentimientos y actitudes de los trabajadores, son un factor determinante de la dinámica de la organización, específicamente de la dimensión socio-afectiva que junto con las dimensiones técnica y gerencial integran la organización (Kast & Rosenzweig, 1974).

Aunque el término "compromiso organizacional" ha sido definido e investigado de muy diversas maneras, ciertos investigadores sostienen que las definiciones hasta ahora formuladas carecen de precisión y son redundantes (Morrow, 1983; Reichers, 1985; como se citó en Varona, 2003).

De acuerdo con Davis & Newstrom (2001), cuando los empleados se sienten insatisfechos con su trabajo no se involucran en sus labores y pueden asumir un compromiso insuficiente con la organización; derivado de esta insatisfacción pueden tener conductas de indiferencia hacia sus responsabilidades como usar el equipo de cómputo para actividades personales y pérdida de tiempo en redes sociales, en algunas ocasiones se refleja en recesos prolongados o tortuguismo, salidas anticipadas, ausentismo con cualquier pretexto,

incapacidades no necesarias, o incluso actos de agresión hacia las propiedades de la organización.

De acuerdo a Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974), el compromiso organizacional se define como la fuerza relativa de la identificación de un individuo e involucramiento con una organización particular, caracterizada por:

- Una creencia en algo y aceptación de metas organizacionales y valores;
- Disposición para ejercer un esfuerzo individual hacia el logro de metas organizacionales y;
- Un fuerte deseo de mantener su membresía en la organización.

Para Allen & Meyer (1990); Meyer & Allen (1984, 1991), el compromiso organizacional es un estado psicológico actitudinal que caracteriza la relación de identificación e involucramiento entre una persona y una organización y que influye en la intención de continuar en ella o abandonarla. Mowday, Steers & Porter (1979), comentan que el compromiso organizacional es la fuerza relativa de la identificación de un individuo y el involucramiento con una organización en particular. Por otra parte, desde la teoría del vínculo afectivo, el compromiso se define como una actitud que expresa el vínculo emocional entre el individuo y su organización, de modo que los individuos fuertemente comprometidos se identifican e involucran con los valores y metas de la organización, y manifiestan un deseo de continuar en ella (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974).

Muchos autores indican que la persona continúa en la organización porque, cambiar su situación supondría sacrificar las inversiones realizadas; a esta faceta se le ha denominado la dimensión calculada o de continuidad (Becker, 1960), al mismo tiempo, McGee & Ford (1987), discuten la composición de la dimensión calculada o de continuidad, al encontrar que ésta se desdoblaba en dos factores: un componente de -alto sacrificio personal- (asociado a los costos de abandonar la organización) y un componente de -escasez de alternativas percibidas- (relacionado con la escasez de posibilidades de encontrar un empleo que pueda ser una alternativa al actual); posteriormente, Meyer, Allen y Gellalby (1990) y Hackett, Bycio

y Hausdorf (1994), encontraron evidencia empírica del desdoblamiento en dos factores, si bien, la escala de compromiso calculado se siguió utilizando de forma unidimensional.

En 1985 Reichers propuso una nueva perspectiva para la reconceptualización del término compromiso organizacional llamada *compromisos múltiples*. De acuerdo a esta nueva perspectiva, el compromiso organizacional puede ser entendido con mayor precisión si se incluye en su definición el conjunto de los múltiples compromisos que el individuo experimenta con relación a los diferentes grupos que integran una organización, tales como dueños, gerentes, supervisores, subalternos, sindicatos y clientes. Esta perspectiva se fundamenta en tres teorías. La primera ve a las organizaciones como coaliciones de entidades, la segunda como grupos de referencia, y la tercera como lugares donde los individuos desempeñan diferentes roles.

Blau (1999), empleó el término públicos para describir a los diferentes grupos que se benefician del funcionamiento de una organización. Los cuatro grupos de *públicos* son los siguientes: 1) los empleados, 2) los clientes, 3) los propietarios y gerentes, y 4) el público en general.

Modelos de compromiso organizacional

Si bien existe una adhesión general en los aspectos más importantes de la definición del compromiso, la forma de explicarlo difiere en forma considerable, dependiendo del modelo teórico que se elija para estudiarlo. Cada propuesta hace referencia a un conjunto distinto de factores que lo determinan: sus causas o antecedentes, sus mecanismos o bases y aquellos factores con los que se interrelaciona (los correlatos) y, por último, los consecuentes: resultados o consecuencias en el comportamiento del trabajador. Para la construcción de los diferentes modelos se adoptan tres perspectivas diferentes en la conceptualización del término "compromiso organizacional". La primera es la perspectiva de intercambio que sugiere que el compromiso organizacional es el resultado de una transacción de incentivos y contribuciones entre la organización y el empleado. De acuerdo a esta conceptualización, el individuo ve los beneficios que recibe asociados con el trabajo, tales como plan de retiro y

seguro de salud, como incentivos para permanecer en la organización Becker (1960); véase también Alutto, Hrebiniak & Alonso, (1973); Farrell & Rusbult (1981); Sheldon (1971), como se citó en por Varona, 2003.

La segunda es la perspectiva psicológica, que ve el compromiso con la organización como un componente de estos tres elementos: 1) la identificación con los objetivos y valores de la organización, 2) el deseo de contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos, y 3) el deseo de ser parte de la organización (Buchanan, 1974; Mowday et al., 1979; Sheldon, 1971, citados en Varona, (2003); Dentro de esta perspectiva, el compromiso se define como el “grado de identificación y entrega que el individuo experimenta en relación con la organización de la cual es parte” (Steers 1977, p. 46, como se citó en Varona, 2003).

La tercera es la perspectiva de atribución que define el compromiso como una obligación que el individuo adquiere como resultado de realizar ciertos actos que son voluntarios, explícitos e irrevocables (Reichers, 1985, como se citó en Varona, 2003). Dentro de esta categoría entraría el compromiso organizacional que los miembros de grupos religiosos adquieren cuando pronuncian públicamente sus votos religiosos o cuando funcionarios públicos juran cumplir con sus obligaciones en los actos de toma de posesión. (Varona, 2003).

En 1985 Reichers propuso una nueva perspectiva para la reconceptualización del término compromiso organizacional "llamada compromisos múltiples." Esta perspectiva sugiere que se debe integrar la experiencia de compromiso que siente el individuo con los otros aspectos organizacionales que tradicionalmente se han asignado al concepto de compromiso. De acuerdo a esta nueva perspectiva, el compromiso organizacional puede ser entendido con mayor precisión si se incluye también en su definición "el conjunto de los múltiples compromisos que el individuo experimenta con relación a los diferentes grupos que integran una organización", tales como dueños, gerentes, supervisores, subalternos, sindicatos y clientes. Esta perspectiva de compromisos múltiples se fundamenta en tres teorías. La primera ve a las organizaciones como coaliciones de entidades, la segunda como grupos de referencia, y la tercera como lugares donde los individuos desempeñan diferentes roles (Reichers, 1985, como se citó en Varona, (2003).

Los teóricos ven a las organizaciones como coaliciones de entidades sostienen que los diferentes grupos que integran una organización, tales como dueños, gerentes, supervisores, subalternos y sindicatos compiten entre sí para ganarse el interés, la solidaridad y el compromiso de los miembros de la organización. Estas coaliciones de entidades y sus constituyentes generalmente poseen un conjunto único de objetivos y valores que pueden estar en conflicto con los objetivos y valores de otros grupos dentro de la organización. Por lo tanto, la pregunta de ¿cuál es el compromiso de un individuo? no puede responderse satisfactoriamente diciendo que son los objetivos y valores de la organización. Más bien lo que se necesita es identificar los diferentes grupos que existen en una organización y sus objetivos puesto que estos grupos representan los centros de interés donde se originan los múltiples compromisos que los individuos experimentan. Blau (1999) empleó el término "públicos" para describir a los diferentes grupos que se benefician del funcionamiento de una organización. Los cuatro grupos de "públicos" que identificaron estos autores son los siguientes: 1) los empleados, 2) los clientes, 3) los propietarios y gerentes, y 4) el público en general. De igual manera, los teóricos que ven a las organizaciones como grupos de referencia o como lugar de desempeño de roles sociales sostienen también que los individuos experimentan múltiples identificaciones con los diferentes grupos que integran una organización y que esto puede ser causa de conflictos para los propios individuos. Gouldner definió los grupos de referencia como aquellas entidades con las que los individuos se identifican (Gouldner (1957, 1958), como se citó en Varona, (2003).

Por otra parte, la teoría los roles sociales sostiene que los papeles que los individuos desempeñan en las organizaciones son un reflejo de las identificaciones que tienen con sus grupos de referencia (Varona, 2003).

Es desde estas teorías que algunos teóricos organizacionales sostienen que la organización es para muchos empleados una abstracción que está representada en la realidad en los compañeros de trabajo, los superiores, los subalternos, los clientes, y los otros grupos que colectivamente integran la organización (Varona, 2003).

Las implicaciones que pueden deducirse de esta nueva dimensión del compromiso organizacional son muchas. Primera, la perspectiva de múltiples compromisos sugiere con vehemencia que el compromiso que un individuo experimenta puede diferir considerablemente del experimentado por otro individuo. Segunda, sugiere la idea de diseñar un perfil del compromiso organizacional que incluya los múltiples componentes del mismo. Tercera, la perspectiva de compromisos múltiples puede servir para realizar un diagnóstico del compromiso organizacional y detectar así la presencia o ausencia de determinados compromisos y evaluar el impacto que pueden ciertos cambios estructurales, tales como la descentralización y la cantidad de supervisión, en el compromiso organizacional. Este aspecto, según Morris & Steers (1980), como se citó en Varona (2003) ha sido ampliamente estudiado. Cuarta, el conocimiento de los orígenes y tipos de compromisos que influyen mayormente en el nivel de entrega de un individuo hacia una organización puede permitir también la predicción de cambios en los niveles de compromiso. La posibilidad de explicar las variaciones en los niveles del compromiso organizacional ha sido señalada como una de las limitaciones de la investigación realizada sobre el compromiso organizacional (Morrow, 1983; Randall, 1988, citados en Varona, 2003). Quinta, esta perspectiva de múltiples compromisos permite también detectar los conflictos que los individuos experimentan a la hora de determinar hacia que grupos dirigen sus energías y lealtades. Finalmente, la adopción de la perspectiva de múltiples compromisos evitaría la redundancia que ha caracterizado la conceptualización del compromiso organizacional ya que éste sería conceptualizado y operacionalizado como una realidad multifacética (Varona, 2003).

Uno de los enfoques más destacados en el estudio del compromiso es la teoría de Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974). Desde un acercamiento afectivo y emocional, estos autores sostienen que el compromiso organizacional consiste en la identificación e implicación con una organización concreta, lo que supone una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores de la organización, la voluntad para realizar esfuerzos considerables en su nombre y el deseo de permanecer como miembro de la organización (Mowday, 1998). Para

operativizar el compromiso, tal y como es descrito en la teoría, los autores desarrollan la escala de *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*. (Dávila, Chacón & Arias, 2003).

Dávila et al. (2003) analizan las propiedades psicométricas de este cuestionario en una muestra de voluntarios españoles, y obtienen resultados favorables, ya que tanto su fiabilidad como su estructura factorial era muy similar a la hallada con personal remunerado en estudios precedentes. El *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*, creado por Mowday et al. (1979), es un instrumento de medida que evalúa tres aspectos del compromiso: el grado de acuerdo con las metas y valores de la organización, el gusto por el esfuerzo invertido y valorado por la organización, y el deseo de mantenerse como miembro. El formato de respuesta es de 7 puntos tipo Likert (1: totalmente en desacuerdo, y 7: totalmente de acuerdo), (Dávila et al., 2003).

Modelo de Meyer y Allen

En los trabajos de Allen & Meyer (1990); Meyer & Allen (1991); Meyer, Smith & Allen (1993) se propone un modelo de compromiso organizacional, integrando por tres componentes que los empleados pueden experimentar en diferente grado ya que cada uno se desarrolla en forma independiente de los otros dos y en base a diferentes antecedentes:

- a) componente afectivo,
- b) componente de continuidad, y
- c) componente normativo.

Estos componentes del compromiso van a medir las conductas del trabajador, su desempeño y permanencia en la empresa (Tejada, 2004).

El componente afectivo, es causado por los antecedentes que se relacionan con las experiencias de satisfacción de las necesidades psicológicas de los empleados, de sentirse confortables en la organización y competentes en su trabajo, desarrollando un sentido de satisfacción personal, motivando a que los trabajadores quieran permanecer en la organización, por lo tanto es un componente emocional expresado mediante el grado de identificación con la organización y su disposición para ejercer esfuerzos que ayuden a la

misma a cumplir sus metas, ya que la persona establece lazos emocionales con su organización y disfruta de su estancia en ella. Dicho mecanismo se basa en un principio de intercambio ya que las empresas recompensan o castigan las contribuciones o fallas de los trabajadores y éstos se comprometen a sí mismos a actuar en correspondencia hacia la organización (Ko, et al., 1997, como se citó en Tejada, 2004).

El componente de continuidad del compromiso organizacional, se desarrolla con base en los antecedentes que se relacionan con el esfuerzo, tiempo y energía que el trabajador ha aportado para el bienestar de la organización pero también de los costos percibidos asociados que implicaría no hacerlo, esto se refiere a la necesidad que desarrollan los empleados de permanecer en la organización debido a que necesitan conservar su inversión de tiempo y esfuerzo para evitar la pérdida de beneficios atractivos, para proteger sus propios intereses personales y no correr el riesgo de perder las *inversiones* o “*side bets*”. Estas posibles pérdidas incluyen el tiempo dedicado para adquirir las habilidades no-transferibles requeridas por la organización, la especialización, así como las aportaciones para una pensión o los privilegios derivados de la antigüedad, el poder y prestigio que han logrado a lo largo de permanencia en la misma.

El componente normativo se deriva de dos mecanismos fundamentales, el principio de intercambio y la socialización. El principio de intercambio surge cuando los empleados permanecen en la organización, por un sentido del deber moral que basa a partir de la obligación o reciprocidad con la organización en base a los beneficios que ésta ha brindado a sus trabajadores.

En la tabla 1 se resumen los componentes que forman parte de cada uno de los constructos antes señalados.

Por último, en cuanto a las consecuencias de los componentes del compromiso Allen & Meyer (1990), señalan que las tres formas de compromiso deberían estar asociadas negativamente con la rotación y tendrían efectos diferentes en el desempeño y comportamiento en el empleo. Específicamente el componente afectivo y el normativo en menor grado, se relacionan positivamente con el desempeño y el comportamiento, mientras

que el de continuidad podría no estar relacionado o bien relacionarse negativamente con esas variables. Por ello no todas las formas de compromiso son iguales y las empresas interesadas en conservar sus empleados, deberían considerar cuidadosamente la naturaleza del compromiso que éstas desean (Allen & Meyer, 1990).

Instrumento utilizado en las investigaciones de compromiso organizacional

Para medir el compromiso organizacional el modelo más conocido es la escala de Allen y Meyer (1990), a partir del cual se desarrolló un instrumento que se muestra en la figura 1, conformado con un total de dieciocho preguntas que incluyen seis ítems para medir cada componente del modelo (Tejada, 2004); se ha calculado la medida de consistencia interna del instrumento a través del coeficiente alfa de Cronbach, que se refiere al grado en el que los elementos miden el mismo constructo, en este sentido, si el alfa de Cronbach es mayor a 0.80, los resultados sugieren que todos los elementos de ese constructo son confiables e internamente consistentes (Cronbach, 1951).

El formato de respuesta es Likert 7 donde 1 corresponde a *Totalmente en desacuerdo* y 7 corresponde a *Totalmente de acuerdo*.

a) El componente afectivo del modelo de compromiso organizacional fue evaluado por los siguientes seis ítems

- Sería feliz si pasara el resto de mi vida en esta empresa.
- Realmente siento como si los problemas de la empresa fueran míos.
- Esta empresa significa personalmente mucho para mí.
- Tengo un fuerte sentimiento de ser parte de esta empresa.
- Me siento ligado emocionalmente a mi empresa.
- Me siento integrado plenamente a mi empresa.

b) El componente normativo del modelo de compromiso organizacional fue evaluado por los siguientes seis ítems

- Estoy en deuda moral con esta empresa.
- Me siento obligado con mis compañeros de trabajo para considerar abandonar la empresa en estos momentos.
- Es mi obligación permanecer en mi actual trabajo.
- Me sentiría culpable si dejara mi empresa ahora
- Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi empresa ahora.
- Esta organización merece mi lealtad.

c) El componente de continuidad del modelo de compromiso organizacional fue evaluado por los siguientes seis ítems

- Una de las consecuencias negativas de dejar esta empresa, es la dificultad de conseguir otro empleo.
- Hoy permanecer en esta empresa, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.
- Me significaría muchos problemas dejar esta empresa.
- Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de mi empresa en estos momentos.
- Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo, como para pensar en salir de la empresa.
- He dado tanto de mí a la empresa como para considerar conseguir otro trabajo.

La confiabilidad de la escala que obtuvieron Allen y Meyer (1990), fue en el compromiso afectivo de 0.87, en el compromiso de continuación de 0.75 y en el compromiso normativo de 0.79 (Ramos, 2010); el instrumento ha sido probado en México por Arias, Mercado & Beláusteguigoitia (1998); Arias, Beláusteguigoitia, Littlewood, Mercado (2000); Beláusteguigoitia (2000), obteniendo los siguientes niveles de confiabilidad: en el compromiso

afectivo de 0.71 a 0.81; el compromiso normativo de 0.63 a 0.82 y el compromiso de continuación de 0.47 a 0.48 (Tejada, 2004).

En el trabajo realizado por Tejada se utilizó una muestra de 357 trabajadores que laboraban en empresas de San Luis Potosí, utilizando como criterio de inclusión que los trabajadores se desempeñaran como operarios en empresas medianas del sector manufacturero, sin importar el subsector. Se utilizaron para este estudio cuatro empresas con certificación ISO y cuatro sin certificación ISO: En la aplicación del instrumento se reporta una confiabilidad de 0.84 para el compromiso afectivo, de 0.57 para el compromiso normativo y de 0.76 para el compromiso de continuación (Tejada, 2004),

En el trabajo realizado por Ramos en una muestra no probabilística de 300 profesores de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, en la cual el 41.7% correspondió a profesores de tiempo completo, el 45.7% a profesores de asignatura, el 9.3% a profesores de medio tiempo y el 3.3% a profesores técnico académicos; en este estudio se reporta una confiabilidad de 0.759 para el compromiso afectivo, de 0.719 para el compromiso normativo y de 0.726 para el compromiso de continuación (Ramos, 2010),

Para llevar a cabo el estudio de Ávila, se aplicaron 180 cuestionarios válidos en personal de mandos medios de diferentes empresas del ramo metalmecánico de la ciudad de San Luis Potosí, las empresas con mayor participación en el estudio son Metalsa con un 27.8%, Mexinox con un 18.9% y Valeo Wiper con un 17.2%, en tanto Fundición y Reysa tienen una participación muy baja (1.1% y 0.6%, respectivamente). En este estudio se reporta una confiabilidad de 0.803 para el compromiso afectivo, de 0.712 para el compromiso normativo y de 0.711 para el compromiso de continuación (Ávila Ortega, 2014),

En la tabla 2 se muestran los resultados obtenidos en la medición de la consistencia interna del instrumento en las diferentes investigaciones realizadas.

Conclusiones

Las empresas además de esforzarse por buscar empleados con las habilidades necesarias para cubrir las vacantes deberían esforzarse por buscar personas con actitudes apropiadas;

reclutarlos con un buen perfil no es suficiente, es igualmente importante que su nivel de compromiso se construya y se mejore con políticas de gestión de recursos humanos adecuadas, para lo cual es útil conocer de cada uno de ellos, sus intereses y la etapa de crecimiento personal y profesional que están viviendo. De igual manera la identificación de empleados insatisfechos, con bajo nivel de involucramiento o que permanecen en su actual trabajo porque para ellos existe escasez de alternativas percibidas en otra organización, seguramente evidencian comportamientos no benéficos, de bajo desempeño y un vínculo organizacional débil hacia la organización, lo cual también es primordial identificar.

La existencia del instrumento (figura 1), que fue diseñado según los constructos que Allen y Meyer, considerados indispensables para la medición del compromiso organizacional como se muestra en la tabla 1. Dicho instrumento se ha aplicado en diferentes estudios empíricos a nivel nacional lo que ha permitido medir los componentes citados en el presente artículo. Herramienta validada como se ilustra en la tabla 2.

Referencias

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of effective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Arias, F., Belásteguigoitia, M., Littlewood, H., & Mercado, P. (2000). El Compromiso Organizacional: Algunos Antecedentes y Consecuencias. *IV Congreso de Administración en México: Teoría y Praxis*. México, Mayo 3 a 5, Monterrey, N. L.
- Ávila Ortega, M. del C. (2014). *Trabajadores del Conocimiento y su Compromiso con la Organización en la Industria Automotriz*. Tesis Doctoral en Administración. Querétaro, México: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Baruch, Y. (1998). The Rise and Fall of Organizational Commitment. *Human Systems Management*, 17(2), 135-144. Recuperada de EBSCO <http://ehis.ebscohost.com/eds/detail?sid=81c04c08-ca0a-47f4-b452-d61fbc6a754b%40sessionmgr13&vid=3&hid=3&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=866261>

- Becker, H. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Bhatt, G. D. (2002). Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 6, 31-39.
- Blau, G. (1999). Early-Career Job Factors Influencing the Professional Commitment of Medical Technologists. *Academy Of Management Journal*, 42(6), 687-695.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal consistency of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Dávila, M. C., Chacón, F. & Arias A., (2003), Adaptación del Organizational Commitment Questionarie (OCQ) al voluntariado español. Facultad de Psicología. Universidad Complutense de Madrid Escuela de Trabajo Social. Universidad Complutense de Madrid.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2001). *Comportamiento Humano en el trabajo*. (10ª ed.). México: Mc Graw Hill. ISBN 970-10-2538-5.
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessment of Meyer and Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). three component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.
- Kanwaldeep, K., & Sandhu, H.S., (2010) Career Stage Effect on Organizational Commitment: Empirical Evidence from Indian Banking Industry, *International Journal of Business and Management*. Recuperado de <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/8499/6340>
- Kast, D., & Rosenzweig, J., (1974). *Organizations and Management. A Systems Approach*. USA: McGraw-Hill.
- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more) Dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-642.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment. Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management, 1*, 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations. *Journal of Applied Psychology, 75*(6), 710-720.
- Meyer, J. P., Smith, C. & Allen, N. J. (1993). Commitment to Organizations and Occupations. Extension and Test of a Three-component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 8*(4), 538-551.
- Mowday, R. (1998). Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review, 8*(4), 387-401.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(2), 224-247. Recuperado de <http://wenku.baidu.com/view/915f99f80242a8956bece471.html>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday R. T y Boulian, P. V. (Julio, 1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*, 603-609. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1037/h0037335>
- Ramos, A. E. (2010). *El impacto del compromiso organizacional y la orientación al mercado en una institución de educación pública en México*. Tesis Doctoral en Administración. San Luis Potosí, México: Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Reichers, A. E. (July, 1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *The Academy of Management Review, 10*(3), 465-476. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/258128>.
- Tejada, J. M. (2004). *Administración de la calidad: Prácticas organizacionales percibidas y el compromiso de los trabajadores hacia la organización*. Tesis Doctoral en Administración. Aguascalientes, México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Varona, F., (2003), *Conceptualización y supervisión de la comunicación y el compromiso organizacional*. Lima, Perú

Figura 1. Instrumento utilizado

1 = Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = Casi en desacuerdo
4 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5 = Casi de acuerdo	6 = De acuerdo
7 = Totalmente de acuerdo		

No.	PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7
1	Sería feliz si pasara el resto de mi vida en esta empresa.							
2	Realmente siento como si los problemas de la empresa fueran míos.							
3	Estoy en deuda moral con esta empresa.							
4	Me siento obligado con mis compañeros de trabajo para considerar abandonar la empresa en estos momentos.							
5	Una de las consecuencias negativas de dejar esta empresa, es la dificultad de conseguir otro empleo..							
6	Es mi obligación permanecer en mi actual trabajo.							
7	Me sentiría culpable si dejara mi empresa ahora.							
8	Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi empresa ahora.							
9	Esta empresa significa personalmente mucho para mí..							
10	Hoy permanecer en esta empresa, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.							
11	Tengo un fuerte sentimiento de ser parte de esta empresa.							
12	Me siento ligado emocionalmente a mi empresa.							
13	Me siento integrado plenamente a mi empresa.							
14	Me significaría muchos problemas dejar esta empresa.							
15	Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de mi empresa en estos momentos.							
16	Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo, como para pensar en salir de la empresa.							
17	He dado tanto de mí a la empresa como para considerar conseguir otro trabajo.							
18	Esta organización merece mi lealtad.							

MUCHAS GRACIAS

Fuente: Tejada, J. M. (2004). *Administración de la Calidad: Prácticas organizacionales percibidas y el compromiso de los trabajadores hacia la organización*. Tesis Doctoral en Administración. Aguascalientes, México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Tabla 1. Componentes del modelo de Allen y Meyer		
Componente		
Afectivo	De Continuidad	Normativo
Claridad del rol y de los objetivos del trabajador.	Perjuicio en la jubilación de los empleados que no continúan en la organización.	Magnitud en que los empleados sienten que la organización espera su lealtad.
Cohesión entre los empleados.	Disponibilidad percibida de otros empleos.	Influencia familiar y cultural.
Grado en el que el trabajo es desafiante para el trabajador.	Adquisición de habilidades propias para el empleo, que no son transferibles a otro empleo.	Percepción de la equidad o inequidad existente.
Legitimidad y confiabilidad de la organización.	Percepción de una inversión perdida si se deja el empleo.	Creencias normativas interiorizadas.
Participación de los empleados en la toma de decisiones que le compete a su labor.	Educación formal que requiere un empleo con retribución justa al grado académico obtenido.	
Receptividad de la gerencia a sus sugerencias.	Percepciones de los empleados de auto inversión.	
Retroalimentación sobre el desempeño del trabajador.	Probabilidad de reubicación geográfica de los empleados.	
Trato justo a los empleados.		
Tejada, J. M. (2004). <i>Administración de la calidad: Prácticas organizacionales percibidas y el compromiso de los trabajadores hacia la organización</i> . Tesis Doctoral en Administración. Aguascalientes, México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.		

Tabla 2. Alpha de Cronbach obtenida en cada constructo del instrumento en diferentes investigaciones realizadas.

Lugar	Componente			Realizadas por
	Afectivo	De Continuidad	Normativo	
EUA	0.87	0.75	0.79	Allen y Meyer, 1990; como se citó en Ramos, 2010.
México	Entre 0.71 - 0.81	Entre 0.47 - 0.48	Entre 0.63 - 0.82	Arias, Mercado & Beláusteguigoitia (1998); Arias, Beláusteguigoitia, Littlewood, Mercado (2000); Beláusteguigoitia (2000)., citados por Tejada (2004).
San Luis Potosí	0.84	0.76	0.57	Tejada, 2004
San Luis Potosí	0.759	0.726	0.719	Ramos, 2010
San Luis Potosí	0.803	0.711	0.712	Ávila Ortega, 2014

Fuente: Elaboración propia con datos de Ávila Ortega (2014); Ramos (2010); Tejada (2004).

CAPÍTULO 21. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COMPETITIVIDAD DEL EGRESADO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN (NUEVO PLAN 2014) DE LA UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO CAMPUS, CELAYA – SALVATIERRA

Karina Yunuen González Arteaga, Andrea Alvarado Laguna, María Guadalupe Yerena Ramírez.



Resumen

La competitividad del egresado de la licenciatura en Administración es básica para que así puedan enfrentar los retos y los requerimientos que exige el mercado laboral, debe ser prioridad de las instituciones universitarias preparar a profesionistas de calidad, capaces de asumir las dificultades y retos que la sociedad globalizada de hoy en día exigen en los licenciados en Administración.

Existen factores que miden la competitividad del futuro profesionista en Administración.

En lo que respecta su enseñanza académica como lo es la capacidad de enseñanza de los maestros a los futuros profesionistas, y la capacitación pedagógica que tienen los maestros para impartir clase, el diseño del mapa curricular y las prácticas profesionales.

En esta investigación se dará a conocer sobre la perspectiva de los alumnos de la Universidad de Guanajuato Campus Celaya – Salvatierra sobre la Licenciatura en Administración que actualmente cursan el 6º Semestre en el ciclo escolar Enero – Junio 2017 siendo la primera generación del Plan 2014.

Por tal motivo la investigación solo abarca el análisis de las UDAS (Unidades de Aprendizaje) de 1º Semestre hasta 6º semestre, ya que el 7º semestre aun no es impartido en el campus.

Palabras clave: Competitividad, alumnos, profesores, capacitación pedagógica, UDAS (Unidades de aprendizaje), profesionista.

Introducción

Actualmente la sociedad exige licenciados en Administración altamente capacitados y competentes, debido a que en un mundo totalmente globalizado se exige de profesionistas que hagan su trabajo de manera eficaz y eficiente, por tal motivo es importante que lo que se imparta en las aulas de las Universidades sea acorde a lo que exige el mundo globalizado, es por esto que en esta Investigación estudiaremos el contenido de la “*curricula*” de la licenciatura en administración (Nuevo plan 2014) Universidad de Guanajuato campus Celaya- Salvatierra, para conocer la perspectiva que tienen los alumnos de 6° semestre acerca del nuevo modelo que es impartido dichos alumnos quienes son la primera generación que inició con dicho plan, se pretende saber que tan competentes se sienten para enfrentar a este mundo globalizado.

Visión de la Universidad de Guanajuato

Ser la Universidad del País que cuente con una plantilla de profesores de alto nivel académico, interesada en su formación, actualización y desarrollo profesional, buscando de manera permanente estrategias que generen un ambiente propicio para el desempeño y reconocimiento de sus profesores, (Académico, Coordinación de Superación del Personal, 2016).

Misión de la Universidad de Guanajuato

Contribuir a la excelencia académica universitaria, mediante el fomento y la superación constante de sus profesores, a través de programas institucionales de formación y actualización, buscando siempre la pertinencia, calidad, y eficiencia de los mismos que coadyuven al desarrollo de actividades de impacto, tanto en la docencia como en la investigación y extensión, propiciar el establecimiento de estrategias que incentiven al profesor a dar en cada una de sus responsabilidades lo mejor de él, seguro de que su trabajo será valorado y retribuido con justicia, todo ello bajo un marco de simplificación administrativa que facilite los procesos a los profesores, (Académico, Coordinación de Superación del Personal, 2016).

Sociedad del conocimiento

Resulta fundamental pues pensar en términos de sociedad de la información y sociedad del conocimiento tiene el fin de armonizar los objetivos de desarrollo de cualquier país. La tendencia desde luego es internacional; no obstante, poco se sabe o se conoce respecto de los esfuerzos que México ha llevado a cabo para insertarse en esta dinámica. Se necesita pues de una visión integral, articulada, que vincule las políticas de información y comunicación en sus diferentes ámbitos, a fin de mover a nuestro país en la dirección de una auténtica sociedad del conocimiento, (Casas, 2010, pág. 24).

Planteamiento del problema

La problemática reside en saber si los próximos egresados de la Licenciatura en Administración (Nuevo Plan 2014), de la Universidad de Guanajuato Campus Celaya – Salvatierra serán competitivos cuando egresen dado que hubo una modificación del mapa curricular de la carrera. Entonces es conveniente evaluar si lo que ofrecen las UDAS (Unidades de Aprendizaje) de la carrera son lo suficientemente competitivas para atender las necesidades particulares del mercado al que se integrará el futuro egresado.

Objetivo

El objetivo de nuestra investigación es conocer la percepción de los alumnos de 6° Semestre del ciclo escolar Enero – Junio 2017 de la Licenciatura en Administración (Nuevo Plan 2014), de la Universidad de Guanajuato, Campus Celaya – Salvatierra sobre el contenido de sus UDAS; y conocer si los conocimientos impartidos durante los seis semestres cursados de la carrera, son suficientes y competitivos para desarrollarse de manera eficiente y eficaz como futuro Licenciado en Administración.

Marco referencial

Modelo educativo (Plan de estudios)

En este apartado se tratan los actores involucrados en el modelo educativo de la Licenciatura ya referida como son: Estudiante, Profesores, Aprendizaje y Evaluación; de este modo se mencionarán, cada uno de los factores que comprenden lo que es el modelo educativo de la Universidad de Guanajuato.

Estudiante

La formación integral del estudiante constituye el centro del Modelo Educativo. El estudiante desarrolla habilidades, destrezas, actitudes y valores, y adquiere sólidos y amplios conocimientos en su área de estudio. Además, es un individuo que actúa con compromiso ético y en forma solidaria con sus semejantes, colabora en el avance de la sociedad a partir de sus propias capacidades; practica la responsabilidad social y el compromiso como ciudadano. El estudiante de la Universidad de Guanajuato es propositivo en la consecución de un fin común; promueve el mejoramiento de su entorno mediante la capacidad creativa, la innovación y la investigación; abstrae, analiza y sintetiza la forma de observar su entorno y sus propias acciones. Actúa con iniciativa y determinación, (PLADI 2010-2020, 2011).

Profesor

De acuerdo Universidad de Guanajuato el profesor constantemente se actualiza y reflexiona sobre su práctica. Es un líder académico que guía y propicia la valoración y adopción de aquellos elementos que identifican al estudiante como miembro de la institución y de su comunidad. El profesor fomenta en el estudiante la disposición para hacerse responsable de sus acciones y actitudes frente a sí mismo y los demás, (PLADI 2010-2020, 2011).

Aprendizaje y evaluación

En el Modelo Educativo de la Universidad de Guanajuato se considera el aprendizaje del estudiante como elemento primordial en el proceso formativo. El aprendizaje es

concebido como un proceso, libre, interno y auto-estructurante. El aprendizaje se realiza a través de procesos como la observación, percepción, atención, representación, comparación con el conocimiento previo, búsqueda y procesamiento de la información, reestructuración, (PLADI 2010-2020, 2011) .

Plan Desarrollo Institucional 2010 – 2020

Competitividad

La Secretaría de Educación Pública define la competitividad académica a partir de los indicadores que muestran de manera inequívoca los resultados que una institución de educación superior entrega a la sociedad la definición busca reconocer qué hace la Institución por cada uno de los estudiantes que ingresan a sus programas educativos, por impulsar su trayectoria académica y su desarrollo personal, pero también qué hace para brindar más y mejores oportunidades de estudio, cómo realiza esa tarea, así como su nivel de calidad educativa. La absorción general promedio entre 2011 y 2015 fue de 30.4% para los programas de licenciatura.

En el porcentaje de egresados de la Universidad de Guanajuato que recibió el *Premio CENEVAL al Desempeño de Excelencia–EGEL*, que en 2015 fue de 95%. Este porcentaje se ha incrementado sostenidamente desde hace varios años: en 2012, 38%; en 2013, 51%; en 2014, 67%, lo que indica que los estudiantes de licenciatura tienen en la Universidad de Guanajuato condiciones favorables para adquirir una formación competitiva nacionalmente, sin negar la posibilidad de hacer esfuerzos para mejorar esas condiciones.

Asociado al universo de estudiantes empleados, el 93% de los empleadores está satisfecho o muy satisfecho con los egresados de la Institución, un valor coincidente con el porcentaje de los empleadores que prefieren a los egresados de la Universidad de Guanajuato; ambos rubros han mantenido estabilidad entre 2013 y 2015. Con todo, dicho dato motiva a analizar las causas por las que el 7% de los encuestados no concuerda con esta evaluación positiva.

Existen otros rubros relacionados con la competitividad, en la medida en que impactan en la formación integral de los estudiantes, siendo por ello que se decidió asociarlos a metas que permitieran medir sus avances: en el ámbito de las actividades culturales y artísticas, se evalúa el porcentaje de satisfacción de la comunidad universitaria sobre la oferta cultural de la UG, (Universidad de Guanajuato, 2016).

Desarrollo del caso

A continuación se abordará el principal factor en la competitividad del futuro egresado en administración, que es el ámbito laboral, ya que como es sabido una vez que el estudiante egresa de la institución educativa, inmediatamente busca incorporarse en el ámbito laboral, y trabajar con los conocimientos que adquirió durante su estancia escolar.

Factores de competitividad del egresado de la Licenciatura en Administración

Ámbito laboral

Las principales habilidades exigidas a estos profesionistas, son la disposición para aprender constantemente, la toma de decisiones y búsqueda de soluciones, el trabajo en equipo, el manejo de paqueterías y la administración eficiente de los recursos; entretanto para contadores podrá notarse que los empresarios consideran muy necesario que sean hábiles en el manejo de paqueterías, la toma de decisiones y la búsqueda de soluciones, el trabajo en equipo, la administración eficiente de los recursos, la disposición para aprender en forma constante y la habilidad para identificarse con la empresa, (Roman Fuentes, Franco Gurria , & Gordillo Martinez, 2014).

Percepción de los alumnos sobre la Licenciatura en Administración (Nuevo Plan 2014)

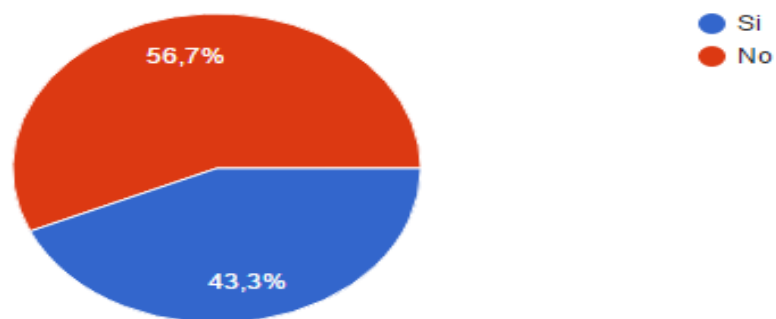
A continuación, se dará a conocer que es lo que perciben los alumnos sobre algunas cuestiones del nuevo plan de la Licenciatura en Administración de la Universidad de

Guanajuato, Campus Celaya – Salvatierra, la investigación va dirigida únicamente a los alumnos de 6° semestre del ciclo escolar Enero – Junio 2017, dado que con esa generación fue con la que dio inicio el Plan 2014.

De un total de 30 alumnos de 6° semestre de la Licenciatura en Administración Plan 2014 de la Universidad de Guanajuato Celaya – Salvatierra se les aplicaron encuestas, con un total 7 Items pero de los cuales para esta investigación solo se consideraron 2 Items que son mencionados a continuación

El 56.7 % de los alumnos de la primera Generación de la Licenciatura en Administración (Plan 2014) de la Universidad de Guanajuato, Campus Celaya - Salvatierra percibe que las UDAS (Unidades de Aprendizaje) cursadas hasta el momento son lo suficientemente competitivas para ejercer de manera eficaz y eficiente en el campo laboral, y el resto del alumnado percibe lo contrario.

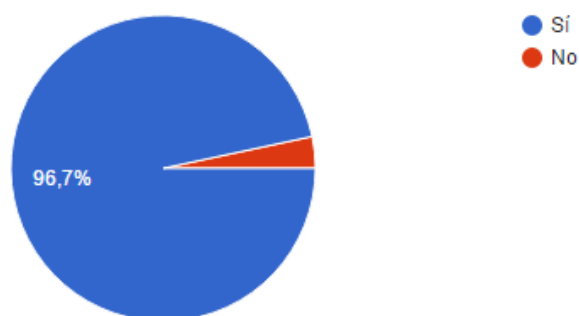
Figura 1



Fuente: ¿Crees que las UDAS cursadas hasta sexto de la Licenciatura en Administración (Nuevo 2014) de la Universidad de Guanajuato Campus Celaya - Salvatierra son lo suficientemente competitivas para ejercer de manera eficaz y eficiente en el campo laboral?. Elaboración propia de la recopilación de resultados de las encuestas

1. El 96.7% consideran que a sus profesores les hace falta capacitación pedagógica para impartir sus clases de manera profesional, mientras que una pequeña parte 3.3% considera que no hace falta capacitación.

Figura 2



Fuente: ¿Consideras que a tus profesores les hace falta capacitación docente, en pedagogía para saber impartir sus clases de manera profesional?. Elaboración propia de la recopilación de resultados de las encuestas

Licenciatura en administración Campus Celaya – Salvatierra de la Universidad de Guanajuato

Objetivo de la Licenciatura

Fomentar integralmente licenciados en administración capacitados para emprender y dirigir empresas altamente competitivas en un entorno global y capaz de formular e implementar estrategias administrativas financieras, mercadológicas, de capital humano y en el área de producción con un enfoque de eficiencia, eficacia y responsabilidad social.

Misión

El licenciado en administración es un profesionista competente cuyos conocimientos se permiten implementar estrategias que impactan en la competitividad organizacional aprovechar las regulaciones emitidas por el estado y se apoya del capital humano de la organización para analizar las diversas posturas financieras y de inversión que ofrece el mercado en un contexto nacional e internacional que impacta en la empresa asumiendo sus responsabilidad en la toma de decisiones con un sentido ético justo y responsable; se comunica con un segundo idioma para lograr valor en el agente económico además utiliza de manera idónea las tecnologías de la información y comunicación.

Visión

El licenciado en administración es reconocido como un profesionalista que se enfoca en la gestión socialmente responsable y contribuye al desarrollo sustentable con proyección e intervención en el desarrollo regional, nacional e internacional.

Plan de estudios 2014 UDAS (Unidades de aprendizaje)

PRIMER SEMESTRE

Panorama de la administración

- Competencia del perfil de egreso:
Formula e implementa estrategias para lograr la competitividad empresarial, analizando y aplicando las diferentes tendencias administrativas, mercadológicas, de personal y financieras más actuales, con base en la cultura organizacional y del entorno global.

Comunicación profesional

- Competencia del perfil de egreso:
Comunica en forma clara y estructurada ideas y propuestas en el ámbito de la Administración, a través de presentaciones orales y de reportes escritos en forma individual o en equipo y en un segundo idioma

Elementos de derecho

- Competencia del perfil de egreso:
Analiza y evalúa el entorno económico, político y social, nacional e internacional que afecta a la empresa para la toma de decisiones estratégicas en un contexto ético y en forma profesional y responsable.
Detecta y analiza las oportunidades de crecimiento para las empresas en el comercio internacional

Matemáticas básicas

- Competencia del perfil de egreso:

Toma decisiones oportunas y razonables en base a la información que se tiene y a un análisis juicioso de los acontecimientos.

Contabilidad

- Competencia del perfil de egreso:

Desarrolla, evalúa e implementa estrategias financieras de inversión, financiamiento y capital de trabajo orientadas a la generación de valor para el agente económico.

Elabora, evalúa y administra proyectos empresariales de manera eficiente.

Inducción a la universidad

- Competencia del perfil de egreso:

El alumno conocerá la filosofía de la universidad en tanto institución social.

Conocerá el origen y los modelos de universidad en el mundo y en México

Desarrollará su pertenencia a la comunidad universitaria de la UG.

Conocer la organización administrativa y académica de la Universidad de Guanajuato así como las funciones del personal que labora en ella.

TIC'S para la administración

- Competencia del perfil de egreso:

Utiliza las herramientas de tecnologías de la información con el fin de recopilar y analizar información que apoye la planeación, organización y gestión, así como el planteamiento y solución de problemas en la organización de manera óptima.

Ingles I

- Competencia del perfil de egreso:

Comunica en forma clara y estructurada ideas y propuestas en el ámbito de la Administración, a través de presentaciones orales y de reportes escritos en forma individual o en equipo en un segundo idioma

SEGUNDO SEMESTRE

Proceso administrativo

- Competencia del perfil de Egreso

Formula e implementa estrategias para lograr la competitividad empresarial, analizando y aplicando las diferentes tendencias administrativas, mercadológicas, de personal y financieras más actuales, con base en la cultura organizacional y del entorno global.

Análisis económico

- Competencia del perfil de egreso:

Analiza y evalúa el entorno económico, político y social, nacional e internacional que afecta a la empresa para la toma de decisiones estratégicas en un contexto ético y en forma profesional y responsable.

Derecho mercantil

- Competencia del perfil de egreso:

Analiza y evalúa el entorno económico, político y social, nacional e internacional que afecta a la empresa para la toma de decisiones estratégicas en un contexto ético y en forma profesional y responsable.

Elabora, evalúa y administra proyectos empresariales de manera eficiente, en base a políticas sustentables y necesidades sociales para lograr la misión de la organización

Estadística descriptiva

- Competencia del perfil de egreso:

Toma decisiones oportunas y razonables en base a la información que se tiene y a un análisis juicioso de los acontecimientos.

Costos

- Competencia del perfil de egreso:

Desarrolla, evalúa e implementa estrategias financieras de inversión, financiamiento y capital de trabajo orientadas a la generación de valor para el agente económico conforme al código de ética profesional.

Técnicas de Investigación

- Competencia del perfil de egreso:

Maneja adecuadamente la metodología de investigación para sus decisiones.

Matemáticas Financieras

- Competencia del perfil de egreso:
Toma decisiones oportunas y razonables en base a la información que se tiene y a un análisis juicioso de los acontecimientos.
Tiene capacidad de abstracción, análisis y síntesis.

Inglés II

- Competencia del perfil de egreso:
Comunica en forma clara y estructurada ideas y propuestas en el ámbito de la Administración, a través de presentaciones orales y de reportes escritos en forma individual o en equipo en un segundo idioma

TERCER SEMESTRE

Planeación estratégica

- Competencia del perfil de egreso:
Formula e implementa estrategias para lograr la competitividad empresarial, analizando y aplicando las diferentes tendencias administrativas, mercadológicas, de personal y financieras más actuales.

Entorno Social

- Competencia del perfil de egreso:
Analiza y evalúa el entorno económico, político y social, nacional e internacional que afecta a la empresa para la toma de decisiones estratégicas en un contexto ético y en forma profesional y responsable.

Derecho Laboral y Seguridad Social

- Competencia del Perfil de Egreso
Elabora, evalúa y administra proyectos empresariales de manera eficiente, en base a políticas sustentables y necesidades sociales para lograr la misión de la organización siendo un agente de cambio con visión global.

Detecta y analiza las oportunidades de crecimiento para las empresas en el comercio internacional.

Estadística inferencial

- Competencia del perfil de egreso

Toma decisiones oportunas y razonables en base a la información que se tiene y a un análisis juicioso de los acontecimientos.

Tiene capacidad de abstracción, análisis y síntesis.

Evaluación financiera

- Competencia del perfil de egreso

Desarrolla, evalúa e implementa estrategias financieras de inversión, financiamiento y capital de trabajo orientadas a la generación de valor para el agente económico.

Formula e implementa estrategias para lograr la competitividad empresarial, analizando y aplicando las diferentes tendencias administrativas, mercadológicas, de personal y financieras más actuales.

Gestión de sistemas de calidad:

- Competencia del perfil de egreso

Administra los sistemas y procesos productivos necesarios para ofrecer bienes y/o servicios a los consumidores para su entera satisfacción, apoyados en tecnologías de información.

Elabora, evalúa y administra proyectos empresariales de manera eficiente, en base a políticas sustentables y necesidades sociales para lograr la misión de la organización siendo un agente de cambio con visión global.

Inglés III

- Competencia del perfil de egreso

Comunica en forma clara y estructurada ideas y propuestas en el ámbito de la Administración, a través de presentaciones orales y de reportes escritos en forma individual o en equipo en un segundo idioma

CUARTO SEMESTRE

Diseño organizacional

- Competencia del perfil de egreso

Formula e implementa estrategias para lograr la competitividad empresarial, analizando y aplicando las diferentes tendencias administrativas, mercadológicas, de personal y financieras más actuales, con base en la cultura organizacional y del entorno global

Orígenes, bases y alcances de la mercadotecnia

- Competencia del perfil de egreso

Diseña planes de mercadotecnia orientados a posicionar a la empresa en nichos de mercado regional, nacional e internacional utilizando tecnologías de información.

Derecho Fiscal

- Competencia del perfil de egreso

Elabora, evalúa y administra proyectos empresariales de manera eficiente, en base a políticas sustentables y necesidades sociales para lograr la misión de la organización siendo un agente de cambio con visión global.

Microeconomía

- Competencia del perfil de egreso

Analiza y evalúa el entorno económico, político y social, nacional e internacional que afecta a la empresa para la toma de decisiones estratégicas en un contexto ético y en forma profesional y responsable.

Implementación de estrategias financieras

- Competencia del perfil de egreso

Formula e implementa estrategias para lograr la competitividad empresarial, analizando y aplicando las diferentes tendencias administrativas, mercadológicas, de personal y financieras más actuales, con base en la cultura organizacional y del entorno global.

Desarrolla, evalúa e implementa estrategias financieras de inversión, financiamiento

y capital de trabajo orientadas a la generación de valor para el agente económico conforme al código de ética profesional.

Tráfico y Logística Internacional

- Competencia del perfil de egreso

Detecta y analiza las oportunidades de crecimiento para las empresas en el comercio internacional.

Análisis e Investigación de Operaciones

- Competencia del perfil de egreso

Administra los sistemas y procesos productivos necesarios para ofrecer bienes y/o servicios a los consumidores para su entera satisfacción, apoyados en tecnologías de información.

Tiene capacidad de abstracción, análisis y síntesis.

Identifica, plantea y resuelve problemas del ámbito profesional con pensamiento estratégico y entendimiento de la complejidad socio-organizacional.

Práctica Profesional I

- Competencia del perfil de egreso

Utiliza las herramientas de tecnologías de la información con el fin de recopilar y analizar información que apoye la planeación, organización y gestión, así como el planteamiento y solución de problemas en la organización de manera óptima.

Identifica, plantea y resuelve problemas del ámbito profesional con pensamiento estratégico y entendimiento de la complejidad socio-organizacional.

Formula e implementa estrategias para lograr la competitividad empresarial, analizando y aplicando las diferentes tendencias administrativas, mercadológicas, de personal y financieras más actuales, con base en la cultura organizacional y del entorno global.

Inglés IV

- Competencia del perfil de egreso

Comunica en forma clara y estructurada ideas y propuestas en el ámbito de la Administración, a través de presentaciones orales y de reportes escritos en forma individual o en equipo en un segundo idioma.

QUINTO SEMESTRE

Auditoria Administrativa

- Competencia del perfil de egreso

Formula e implementa estrategias para lograr la competitividad empresarial, analizando y aplicando las diferentes tendencias administrativas, mercadológicas, de personal y financieras más actuales, con base en la cultura organizacional y del entorno global

Mezcla de Mercadotecnia

- Competencia del perfil de egreso

Diseña planes de mercadotecnia orientados a posicionar a la empresa en nichos de mercado regional, nacional e internacional utilizando tecnologías de información.

Elabora, evalúa y administra proyectos empresariales de manera eficiente, en base a políticas sustentables y necesidades sociales para lograr la misión de la organización siendo un agente de cambio con visión global.

Maneja adecuadamente la metodología de investigación para realizar investigación y fundamentar sus decisiones.

Administración del Capital Humano

- Competencia del perfil de egreso

Recluta, selecciona, capacita y desarrolla el capital humano con el fin de mejorar el desempeño individual y organizacional cumplimiento con las regulaciones laborales y lo establecido por la organización

Macroeconomía

- Competencia del perfil de egreso

Analiza y evalúa el entorno económico, político y social, nacional e internacional que afecta a la empresa para la toma de decisiones estratégicas en un contexto ético y en forma profesional y responsable.

Planeación Financiera

- Competencia del perfil de egreso

Formula e implementa estrategias para lograr la competitividad empresarial, analizando y aplicando las diferentes tendencias administrativas, mercadológicas, de personal y financieras más actuales, con base en la cultura organizacional y del entorno global.

Desarrolla, evalúa e implementa estrategias financieras de inversión, financiamiento y capital de trabajo orientadas a la generación de valor para el agente económico conforme al código de ética profesional.

Regímenes Aduaneros

- Competencia del perfil de egreso

Detecta y analiza las oportunidades de crecimiento para las empresas en el comercio internacional.

Gestión de la Producción

- Competencia del perfil de egreso

Administra los sistemas y procesos productivos necesarios para ofrecer bienes y/o servicios a los consumidores para su entera satisfacción, apoyados en tecnologías de información.

Identifica, plantea y resuelve problemas del ámbito profesional con pensamiento estratégico y entendimiento de la complejidad socio-organizacional.

Inglés V

- Competencia del perfil de egreso

Comunica en forma clara y estructurada ideas y propuestas en el ámbito de la Administración, a través de presentaciones orales y de reportes escritos en forma individual o en equipo en un segundo idioma,

SEXTO SEMESTRE

Tendencias de Gestión

- Competencia del perfil de egreso

Formula e implementa estrategias para lograr la competitividad empresarial, analizando y aplicando las diferentes tendencias administrativas, mercadológicas, de personal y financieras más actuales, con base en la cultura organizacional y del entorno global.

Administración de la Mercadotecnia

- Competencia del perfil de egreso

Diseña planes de mercadotecnia orientados a posicionar a la empresa en nichos de mercado regional, nacional e internacional utilizando tecnologías de información.

Elabora, evalúa y administra proyectos empresariales de manera eficiente, en base a políticas sustentables y necesidades sociales para lograr la misión de la organización.

Gestión de la Compensación

- Competencia del perfil de egreso

Recluta, selecciona, capacita y desarrolla el capital humano con el fin de mejorar el desempeño individual y organizacional cumplimiento con las regulaciones laborales y lo establecido por la organización

Financiamiento

- Competencia del perfil de egreso

Formula e implementa estrategias para lograr la competitividad empresarial, analizando y aplicando las diferentes tendencias administrativas, mercadológicas, de personal y financieras más actuales, con base en la cultura organizacional y del entorno global.

Comercio Internacional y Tendencias Globales

- Competencia del perfil de egreso

Detecta y analiza las oportunidades de crecimiento para las empresas en el comercio internacional.

Formula e implementa estrategias para lograr la competitividad empresarial, analizando y aplicando las diferentes tendencias administrativas, mercadológicas, de personal y financieras más actuales, con base en la cultura organizacional y del entorno global.

Cadena de Suministros

- Competencia del perfil de egreso

Administra los sistemas y procesos productivos necesarios para ofrecer bienes y/o servicios a los consumidores para su entera satisfacción, apoyados en tecnologías de información.

Elabora, evalúa y administra proyectos empresariales de manera eficiente, en base a políticas sustentables y necesidades sociales para lograr la misión de la organización siendo un agente de cambio con visión global.

Inglés VI

- Competencia del perfil de egreso

Comunica en forma clara y estructurada ideas y propuestas en el ámbito de la Administración, a través de presentaciones orales y de reportes escritos en forma individual o en equipo en un segundo idioma

Perfil de Egreso de la Licenciatura en Administración de la Universidad de Guanajuato (Nuevo plan 2014)

Formula e implementa estrategias para lograr la competitividad empresarial, analizando y aplicado a las diferentes tendencias administrativas, mercadológicas, de personal y financieras más actuales, con base en la cultura organizacional y del entorno global.

Desarrolla, evalúa e implementa estrategias financieras de inversión, financiamiento y capital de trabajo orientadas a la generación de valor para el agente económico conforme al código de ética profesional.

Recluta, selecciona, capacita y desarrolla el capital humano con el fin de mejorar el desempeño individual y organizacional cumpliendo con las regulaciones laborales y lo establecido por la organización.

Analiza y evalúa el entorno económico, político y social, nacional e internacional que afecta a la empresa para la toma de decisiones estratégicas en un contexto ético y en forma profesional y responsable.

Elabora, evalúa y administra proyectos empresariales de manera eficiente, en base a políticas sustentables y necesidades sociales para lograr la misión de la organización siendo un agente de cambio con visión global.

Detecta y analiza las oportunidades de crecimiento para las empresas en el comercio internacional.

Administra los sistemas y procesos productivos necesarios para ofrecer bienes y/o servicios a los consumidores para su entera satisfacción, apoyados en tecnologías de información.

Diseña planes de mercadotecnia orientados a posicionar a la empresa en nichos de mercado regional, nacional e internacional utilizando tecnologías de información.

Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018

Eje educación

Capital humano para un México con educación de calidad.

Un México con Educación de Calidad requiere robustecer el capital humano y formar mujeres y hombres comprometidos con una sociedad más justa y más próspera. El Sistema Educativo Mexicano debe fortalecerse para estar a la altura de las necesidades que un mundo globalizado demanda.

La falta de educación es una barrera para el desarrollo productivo del país ya que limita la capacidad de la población para comunicarse de una manera eficiente, trabajar en equipo, resolver problemas, usar efectivamente las tecnologías de la información para adoptar

procesos y tecnologías superiores, así como para comprender el entorno en el que vivimos y poder innovar.

A diferencia de otras generaciones, los jóvenes tienen a la mano el acceso a una gran cantidad de información. Sin embargo, en ocasiones carecen de las herramientas o de las habilidades para procesarla de manera efectiva. (Gobierno de la Republica, 2013, pág. 53)

México con educación de calidad

Un México con Educación de Calidad propone implementar políticas de Estado que garanticen el derecho a la educación de calidad para todos, fortalezcan la articulación entre niveles educativos y los vinculen con el quehacer científico, el desarrollo tecnológico y el sector productivo, con el fin de generar un capital humano de calidad que detone la innovación nacional.

Así, el Sistema Educativo debe perfeccionarse para estar a la altura de las necesidades que un mundo globalizado demanda. (Gobierno de la Republica, 2013, pág. 59)

Educación

El Sistema Educativo Nacional atiende actualmente a 35.2 millones de niños y jóvenes, en la modalidad escolarizada.

Por cada 100 egresados del bachillerato, 85.9 se inscriben en alguna institución de educación superior. La matrícula de la educación superior es de 3.3 millones de alumnos, lo que representa una cobertura del 29.2%.

Se estima que alrededor de 15 millones de personas mayores de 18 años no han completado el bachillerato, requisito para acceder a mejores oportunidades de trabajo. (Gobierno de la Republica, 2013, pág. 60)

Evaluación de la educación

El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) fue creado por Decreto Presidencial el 8 de agosto de 2002, como un organismo público descentralizado de carácter técnico para apoyar la función de evaluación del Sistema Educativo Nacional, por lo que ha

ofrecido a las autoridades educativas federal y locales, así como a la sociedad mexicana, información y conocimiento para apoyar la toma de decisiones que contribuyan a mejorar la calidad educativa. Durante los últimos 10 años se ha avanzado de manera importante en la atención de estas deficiencias.

Adicionalmente, el fortalecimiento de una cultura de evaluación ha permitido que la sociedad mexicana exija una educación de calidad, ya que cuenta con más y mejores elementos para juzgar el estado de la educación. (Gobierno de la Republica, 2013, pág. 62)

Plan de acción

La Reforma Educativa es un paso decidido para desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad a través de tres ejes de acción fundamentales.

En primer lugar, se busca que los alumnos sean educados por los mejores maestros. Con el Nuevo Servicio Profesional Docente, ahora el mérito es la única forma de ingresar y ascender en el servicio educativo del país. En segundo lugar, se establece que la evaluación sea un instrumento para elevar la calidad de la enseñanza. Para ello se otorgó plena autonomía al INEE y se creó un sistema de evaluación. Finalmente, fomenta que la educación se convierta en una responsabilidad compartida.

Con la Reforma Educativa, directivos, maestros, alumnos y padres de familia podrán tomar decisiones conjuntas para mejorar el proceso educativo en cada plantel. (Gobierno de la Republica, 2013, pág. 67)

Problemas que influyen en la competitividad del futuro egresado de Licenciatura en Administración (Nuevo Plan 2014) de la Universidad de Guanajuato

La falta de Capacitación Pedagógica de los Docentes Universitarios.

En la gráfica 2 se muestra que los alumnos han logrado percibir a lo largo de estos 6 semestres que los profesores que han tenido les hace falta la táctica para enseñar los temas de las UDAS, debido a que los profesores saben y dominan los temas, pero no logran

transmitirlos de manera adecuada a sus alumnos. Los alumnos en algunas ocasiones no se sienten satisfechos con la manera de impartir conocimientos por parte de sus profesores

Con esto se logra persuadir que los profesores no cuentan con la capacitación docente adecuada,

Capacitación docente

La capacitación docente es un proceso por el cual un maestro adquiere nuevas destrezas y conocimientos que promueven, fundamentalmente, un cambio de actitud. En este proceso se estimula la reflexión sobre la realidad y evalúa la potencialidad creativa, para modificar esta realidad hacia la búsqueda de condiciones que permiten mejorar el desempeño laboral.

La capacitación docente está orientada a incrementar la calificación profesional de manera integral abarcando temas claves para el desempeño laboral. (Portillo, Camacho Balderrama, Cedano Flores, Castro Castro, Gil González, & Verdugo Gil, 2010)

Un docente debe ser más que un transmisor de conocimientos a sus alumnos; Un docente es aquel que además de enseñar es capaz de invertir el tiempo que sea necesario en educar a sus alumnos y proporcionarles conocimientos teóricos para que se inserten de manera competitiva al campo laboral, y reúnan los requerimientos que las industrias exigen y esperan de los egresados de la Licenciatura en Administración.

Por ende la docencia es una actividad profesional básica en cualquier carrera, de tal modo que cualquier profesionista ya sea administrador, doctor, ingeniero etc, pueden dedicarse a la enseñanza de alumnos, siempre y cuando reúnan las capacidades y técnicas básicas para llevar a cabo una enseñanza competitiva y eficiente.

Suspensión de actividades escolares

Los principales factores que propician esto son que ocasiones los profesores sufren contratiempos y no pueden llegar a clases o llegan destiempo, provocando que el contenido de la UDA no sea visto completamente.

También cuándo hay congresos, conferencias o salidas de los profesores las clases se suspenden y esto afecta en el contenido de la UDA, nos basamos en esto por los comentarios de los alumnos que actualmente cursan el 6° Semestre en el ciclo escolar Enero – Junio 2017.

Otro aspecto que se puede percibir es que en el semestre Enero – Junio hay algunas suspensiones de clases debido al calendario escolar de la Universidad de Guanajuato, Campus Celaya – Salvatierra. Esto también obliga que el contenido de la UDA sea reajustado por la falta de tiempos.

Prácticas profesionales

Actualmente en el nuevo plan de la licenciatura en administración (Plan 2014) de la Universidad de Guanajuato Campus Celaya-Salvatierra se incorporaron dos UDAS de prácticas profesionales: practicas profesionales 1 y practicas profesionales 2.

La cual la primera (practicas profesionales 1) consta de 80 horas laboradas en el sector productivo, todo esto con la finalidad de que el alumno adquiera conocimientos prácticos y de esta manera relacione la teoría adquirida en la escuela con la practica en el sector productivo

De esta manera los alumnos tienen que adecuar sus horarios de clases con el horario en que la empresa los requiera. Ocasionando que los alumnos tengan que dejar UDAS para adecuarse al horario de la empresa.

Recomendaciones

Identificar si las materias son realmente las causantes de la baja competitividad del alumno o si es la manera en como son impartidas estas.

Identificar con claridad los problemas en la curricula actual y hacer los cambios necesarios para que los alumnos reciban los conocimientos adecuados para lograr su competitividad laboral.

Ampliar los conocimientos de los docentes, así como mejorar sus competencias didácticas, todo esto mediante la impartición de cursos que proporcione la universidad de Guanajuato.

Aumentar las competencias innovadoras e investigadoras sobre su propia actividad docente incluyendo además a los alumnos para que adquieran experiencia en el área de la investigación.

La universidad de Guanajuato campus Celaya – Salvatierra debe ampliar sus relaciones con las empresas que se encuentran en la misma zona geográfica para así colocar de manera más rápida a los alumnos dentro de estas.

La coordinación de prácticas profesionales debe trabajar en conjunto con las empresas para ayudar al alumno a fortalecer sus conocimientos y lograr una mayor competitividad laboral.

Coordinación de la licenciatura en administración campus Celaya – Salvatierra de la universidad de Guanajuato debe monitorear que los profesores realmente están asistiendo a las clases trabajando en conjunto con los alumnos para que informen cuando un profesor no asista a sus clases.

Conclusión

En la investigación realizada podemos destacar que los alumnos de 6° semestre Ciclo Escolar Enero – Junio 2017 de la Licenciatura en Administración (Plan 2014) de la Universidad de Guanajuato, Campus Celaya – Salvatierra, percibe que las UDAS (Unidades de Aprendizaje) cursadas hasta 6° semestre no reúnen los elementos necesarios para que los estudiantes sean lo suficientemente competitivos para ejercer en el campo laboral. Aunado a que la percepción que tienen sobre la capacitación pedagógica de los maestros que les han impartido clases es ineficiente, y de esta manera los conocimientos que reciben no son los necesarios o los correctos. Ya que la mayoría de las veces los docentes no tienen los conocimientos tácticos y necesarios para impartir sus conocimientos a los alumnos. Todo esto

generando problemas en la profesionalización y preparación de futuros Licenciados en Administración.

Referencias

Académico, C. d. (2016). *Universidad de Guanajuato* . Recuperado el 09 de 06 de 2017, de <http://www.siiia.ugto.mx/COSUPERA/obg.asp>

APRENDER, E. R. (13 de 10 de 2015). *El Rincon de aprender* . Obtenido de <https://elrincondeaprenderblog.wordpress.com/2015/10/13/taxonomia-de-bloom-esquema-para-redactar-competencias/>

Gobierno de la Republica. (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2018. CDMX, México.

Luz, C. P. (01 de Enero de 2010). *Mexico: Sociedad de la informacion o Sociedad del conocimiento* . Mexico : Items.

PLADI 2010-2020. (2011). *Modelo Educativo de la Universidad de Guanajuato*. Guanajuato: Universidad de Guanajuato .

Portillo, S. M., Camacho Balderrama, J. M., Cedano Flores, A., Castro Castro, S., Gil González, J. A., & Verdugo Gil, R. C. (Marzo de 2010). *Capacitación Docente*. Recuperado el 4 de Mayo de 2017, de Capacitación Docente: <http://capacitaciondocente-1.blogspot.mx/>

Roman Fuentes, J. C., Franco Gurría , T. R., & Gordillo Martinez, À. E. (2014). Mercado laboral para administradores y contadores: Retos y oportunidades desde la vision empresarial. En J. C. Roman Fuentes, R. T. Franco Gurría, & À. E. Gordillo Martinez, *MERCADO LABORAL PARA ADMINISTRADORES Y* (pág. 12). Chiapas: Revista Internacional Administración y Finanzas.

Universidad de Guanajuato. (2016). *Plan de desarrollo Institucional 2010 - 2020*. Guanajuato: ActuarUG.

CAPÍTULO 22. USO DE MATERIAL DIDÁCTICO Y LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC´S) PARA MEJORAR EL ALCANCE ACADÉMICO DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE LA GUANAJUATO CAMPUS CELAYA-SALVATIERRA

Margarita María Velázquez Martínez, Juan Manuel Pérez Salinas, Paola López Romero

Resumen



El uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) en las universidades del mundo ha sido uno de los principales factores de inducción al cambio y adaptación a las nuevas formas de hacer y de pensar iniciadas a partir de los años ochenta en los distintos sectores de la sociedad. En el ámbito administrativo, los procesos de acción generados facilitan la organización de las instituciones, permitiendo manejar grandes cantidades de información y bases de datos en los distintos procesos. En el ámbito académico, estas herramientas han facilitado a un gran número de estudiantes el acceso a la información, y han modificado significativamente el proceso de enseñanza-aprendizaje. (LÓPEZ DE LA MADRID 2007).

Los educandos cada vez se integran más a las nuevas tecnologías de comunicación, en muchos casos conocen las herramientas y posibilidades que ofrece el acceso a la Internet pero no conoce su utilización educativa como herramienta de aprendizaje en el proceso formativo. En este caso, es el docente es el que tiene la gran responsabilidad de guiar el uso adecuado de las nuevas tecnologías y de sus posibilidades. Para esto conoceremos la perspectiva que tienen los alumnos de la Licenciatura en Administración de la Universidad de Guanajuato Campus Celaya-Salvatierra sobre el Uso de Material didáctico y las TIC´S.

CAPITULO I. Aspectos generales

1.1 Planteamiento del problema

La problemática reside en saber si en la Licenciatura en Administración de la Universidad de Guanajuato Campus Celaya-Salvatierra existe el uso de material didactico y las Tecnologías

de Información y Comunicación (TIC`S) para mejorar el alcance académico de los alumnos ya que el reto fundamental es que la tecnología ayude a solucionar los problemas del aula.

Para la SEP el mejoramiento continuo de las prácticas educativas de los profesores es un elemento indispensable para alcanzar una educación básica de calidad para todos. Este mejoramiento está determinado, por las posibilidades de acceso a nuevos conocimientos y propuestas con sentido práctico, es decir por la formación docente el hecho de que los profesores acepten la integración de las TIC`S en su práctica diaria supone para ellos un esfuerzo en formación, en trabajo y el estar abiertos a un cambio de mentalidad al romper esquemas anteriores, muchas veces contrarios a lo que venían haciendo.

Por otro lado, la mayoría del software educativo hoy en día está centrado en el proceso de aprendizaje, pero no en el de enseñanza. Las TIC`S no sólo son un recurso didáctico más, sino un instrumento valioso para el aprendizaje de sus alumnos. Las TIC`S deben apoyar el proceso de enseñanza para poder apoyar el aprendizaje.

1.2 Objetivo general

Incentivar la modernización de la gestión a través de las TIC`S a los docentes y alumnos de la Universidad de Guanajuato Campus Celaya-Salvatierra para facilitar la planificación y ejecución de una propuesta educativa vinculada a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC`S).

1.2.1 Objetivos específicos

- Conocer la opinión los alumnos de la Lic. Administración sobre cómo están utilizando las TIC`S en las escuelas.
- Tomar en cuenta los recursos tecnológicos apropiados para el diseño de un simulador que les permita la integración de la tecnología al proceso de enseñanza-aprendizaje.

1.3. Alcances y limitaciones

Las nuevas tecnologías de la información (TIC'S) son un conjunto de herramientas tecnológicas en la informática actual y la comunicación que pueden ser utilizada en pro del aprendizaje para los estudiantes de todas las instituciones nacionales, permitiendo el uso de esta un mayor alcance tecnológico y/o comunicacional para poder actuar en este nuevo espacio social telemático.

En las nuevas tecnologías de la comunicación se pueden encontrar muchas ventajas tales como desarrollo de habilidades de búsqueda y selección de información, ayudando a contribuir el ámbito educativo que tiene muchas instituciones hoy día , siendo así una buena alternativa tanto para estudiantes como a profesores y además de esto busca una actualización en el ámbito educativo el cual necesita de esta para lograr algunos objetivos , maximizar en procesos de búsqueda web , generando en el estudiante una motivación e interés sobre las nuevas tecnologías de la comunicación.

El alcance de las tics en la educación se produce cuando, tanto estudiantes como docentes utilizan herramientas relacionadas con las nuevas tecnologías de la comunicación permitiendo así una nueva categoría educativa más avanzada, mediante procesos educativos, tales como ovas y/o otros procesos de enseñanza, las tics son importantes en la educación ya que están nos facilitan mejor la obtención de cierta información que les sirve como complemento a los procesos educativos implementados por la institución, como también es importante que esté presente en los hogares y que los más pequeños puedan acercarse y disfrutar con estas tecnologías de la mano de sus padres.

Sin duda las nuevas tecnologías pueden suministrar medios para la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje y para la gestión de los entornos educativos en general, pueden facilitar la colaboración entre las familias, los centros educativos, el mundo laboral y los medios de comunicación, pueden proporcionar medios para hacer llegar en todo momento y en cualquier lugar la formación "a medida" que la sociedad exija a cada ciudadano, y también pueden contribuir a superar desigualdades sociales; pero su utilización a favor o en contra de

una sociedad más justa dependerá en gran medida de la educación, de los conocimientos y la capacidad crítica de sus usuarios, que son las personas que ahora estamos formando.

Lo relevante debe ser siempre lo educativo, no lo tecnológico. Las TIC'S no tienen efectos mágicos sobre el aprendizaje, ni generan automáticamente innovación educativa (ni se es mejor o peor profesor, ni los alumnos aumentan motivación, interés, rendimiento). Es el método o estrategia didáctica, junto con las actividades planificadas, las que promueven un tipo u otro de aprendizaje (recepción, descubrimiento.). Los alumnos deben hacer cosas con la tecnología.

Las TIC'S deben usarse tanto como recursos de apoyo para el aprendizaje académico de las distintas materias curriculares, como para la adquisición y desarrollo de competencias específicas en TIC'S. Las TIC'S se deben utilizar tanto para el trabajo individual como para el desarrollo de proceso de aprendizaje colaborativo entre grupos de alumnos (tanto presencial como virtualmente). Cuando se planifica una lección, proyecto o actividad con TIC'S debe explicitarse tanto el objetivo y contenido del aprendizaje curricular como el tipo de competencia o habilidad tecnológica que promueve.

1.4 Justificación

La tecnología en las últimas décadas ha incrementado su participación en los ambientes profesionales, razón por la cual se implementa una nueva forma de adquirir conocimientos mediante la puesta en práctica de nuevos elementos en tan valioso componente educativo, dentro del mismo encontramos las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC'S) que, afectan de una u otra manera a todos los sectores involucrados en el desarrollo de un país, alterando la vida del hombre en la sociedad y los mecanismos de supervivencia del mismo, en un mundo cambiante continuamente, transformando la vida y el trabajo del hombre, lo cual conlleva a que se presenten nuevas necesidades y formas de vivir.

Aun así, cabe destacar que en el sector educativo, actualmente, se vincula de manera directa en la implementación de nuevas tecnologías como medio de desarrollo, fijando objetivos metodológicos y didácticos para crear un entorno formativo óptimo que contribuya a

mejorar el aprendizaje, que debe estar acorde con la realidad existente en los centros de enseñanza y cualquier institución académica que lo amerite, tal como lo expresa (Acevedo, Vázquez y Manassero, 2015).

“Los contenidos de las TIC’S se consideran, cada vez más, un indicador relevante de innovación en la enseñanza de las ciencias para todas las personas y un valioso instrumento para facilitar al alumnado una auténtica alfabetización científica.

En la actualidad, es frecuente investigar a través de Internet, páginas web, video conferencias y los entornos virtuales como el chat o correo electrónico, por nombrar algunos de ellos, debido a la gran utilidad que brindan los mismos en la búsqueda de información. Por ello, (LÓPEZ 2013) indica que

“Este proceso requiere una nueva alfabetización de alumnos y profesores que conlleva una incorporación al sistema educativo de la Competencia en el Manejo de la Información”.

CAPITULO II. Marco referencial sobre el uso de material didactico y las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC`s) para mejorar el alcance académico

2.1 Como han influenciado los tics en la enseñanza y el aprendizaje

Comencemos por definir ¿qué son las tics y para qué sirven?

Las TIC’S son todas aquellas herramientas y programas que tratan, administran, transmiten y comparten la información mediante soportes tecnológicos. La informática, Internet y las telecomunicaciones son las TIC más extendidas, aunque su crecimiento y evolución están haciendo que cada vez surjan más modelos.

2.1.1 ¿Para qué sirven las TIC’s?

Sirven para optimizar el manejo de la información y el desarrollo de la comunicación. Permiten actuar sobre la información y generar mayor conocimiento e inteligencia. Abarcan todos los ámbitos de la experiencia humana. Están en todas partes y modifican los ámbitos de la

experiencia cotidiana: el trabajo, las formas de estudiar, las modalidades para comprar y vender, los trámites, el aprendizaje y el acceso a la salud, entre otros.

Se puede decir que a partir de que surgieron y se empezaron a utilizar las TIC'S, han sido pilares fundamentales para la sociedad y la educación, ya que permiten mantenernos en contacto e intercambiar información con otras personas a pesar de la lejanía o de incluso vivir en otro continente, también nos proporciona educación a distancia y en línea para las personas que no pueden ir de forma presencial a la escuela innovando la forma de enseñar.

2.1.2 ¿Cuáles son los beneficios y limitaciones del uso de las TIC's en la educación?

Cuando hacemos uso de las TIC'S en el desarrollo de ambientes educativos, debemos tomar en cuenta que como principio general, éstas deben estar en función del diseño pedagógico y no al revés. Es decir, para que usemos, un video, una animación, un foro, un correo electrónico, el Internet, un equipo de cómputo y demás, debemos considerar la necesidad pedagógica que atenderemos. Nos hemos dado cuenta de que muchas veces las posibilidades tecnológicas abren y cierran oportunidades, porque en base a ellas es como se llega a condicionar o potencializar las modalidades de trabajo en los procesos de enseñanza aprendizaje. A la tecnología en el salón de clase la debemos ver como una herramienta más para fomentar el proceso enseñanza aprendizaje.

Es labor del docente hacer uso de varias alternativas dentro y fuera del aula para interesar al estudiante en la asignatura en cuestión. Las diferentes herramientas de administración de contenidos y aprendizaje pueden fomentar nuevas actitudes en los estudiantes. Por ejemplo, un estudiante (tímido) puede sentirse reprimido para hacer preguntas dentro de clase. Más sin embargo, diversos estudios han demostrado que este tipo de estudiantes pueden ser más extrovertidos en otros tipos de ambientes como el correo electrónico y la mensajería instantánea.

Beneficios: El uso de las TIC'S en la educación eleva la calidad del proceso educativo porque permiten superar las barreras de espacio y tiempo donde hay una mayor comunicación e interacción entre los profesores y alumnos.

Esto lleva a que exista una construcción distribuida de diferentes fuentes de información donde se participa de manera activa en la construcción del conocimiento y así se potencializan los individuos que en este proceso participan, puesto que se desarrollan una serie de habilidades por todo lo que este contexto implica.

Los siguientes son algunos de los beneficios que las tecnologías nos ofrecen en el ámbito educativo:

- Facilitan la comunicación síncrona o asíncrona.
- Ayudan a disminuir las barreras de espacio y tiempo.
- Propician el aprendizaje colaborativo.
- Permiten que los individuos crezcan personalmente practicando su comunicación disminuyendo sus miedos a lo que los demás puedan decir.
- El uso de la Internet permite un acceso de igualdad tanto a la información como al conocimiento considerándola como un estándar de comunicación.

Limitaciones: Puede caerse en el error de utilizar a las TIC'S sin tener un diagnóstico previo del para qué nos servirán y qué procesos serán los que apoyen. En una encuesta realizada a ciertos alumnos refiere que las tecnologías ayudan al mejoramiento de la dinámica de la clase, sin embargo cuando se les pide que expliquen el porque lo consideran así, lo que comentan es que el profesor no sabe hacer buen uso de estos medios y que en ocasiones se tornan aburridos o sin sentido. Con esto podemos entender que tanto alumnos como maestros aun no tienen claro lo que puede o no puede hacerse mediante el uso de las TIC. Para que esto funcione debe existir una base pedagógica didáctica orientada al logro de un objetivo. El estar acostumbrado a una enseñanza presencial pone barreras en cuanto a la asimilación de conocimientos por medio de tecnologías.

La incorporación de las TIC'S en la educación ha abierto grandes posibilidades para mejorar los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Sin embargo, no es suficiente con dotar a las escuelas de computadores.

2.2 Material didáctico para la educación

Para el desarrollo de esta propuesta se tomaron las siguientes herramientas TIC'S, por estar relacionadas con el tema y contener material apropiado para las edades e intereses de los estudiantes.

2.2.1 Aulas De Informática

Espacios dotados de servidores informáticos y conectados a internet, que permiten a los educandos potenciar su aprendizaje sobre el uso de software, búsqueda de información de todas las áreas del conocimiento, participar en foros, video conferencias virtuales, preparar actividades de clase, etc., y a los docentes facilitar el proceso de enseñanza.

2.2.2 Las Weblogs

Página web personalizada, periódicamente actualizada, donde el docente recopila el material necesario para la clase, sean videos, escritos, imágenes, actividades. El autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que considere. Una ventaja es que el docente va con todo el material organizado en el blog y sus estudiantes pueden ver los temas en el momento que puedan

2.2.3 Celulares

Esta herramienta se implementó debido a la utilización de los dispositivos móviles de cada uno de los estudiantes y la habilidad que poseen en el manejo del menú de esta herramienta, la cual no solo les permite comunicarse, sino también tener acceso al mundo virtual.

2.3 Como elegir el material didáctico que sirva de apoyo en el proceso enseñanza-aprendizaje

Todo docente a la hora de enfrentarse a la impartición de una clase debe seleccionar los recursos y materiales didácticos que tiene pensado utilizar. Muchos piensan que no tiene importancia el material o recursos que escojamos pues lo importante es dar la clase pero se equivocan, es fundamental elegir adecuadamente los recursos y materiales didácticos porque constituyen herramientas fundamentales para el desarrollo y enriquecimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos.

Hoy en día existen materiales didácticos excelentes que pueden ayudar a un docente a impartir su clase, mejorarla o que les pueden servir de apoyo en su labor. Estos materiales didácticos pueden ser seleccionados de una gran cantidad de ellos, de los realizados por editoriales o aquellos que uno mismo con la experiencia llega a confeccionar. En cuanto, a los recursos didácticos, su concepto y uso, han evolucionado a lo largo de la historia sobre todo como consecuencia de la aparición de las nuevas tecnologías. Creo que desde hace muchos años, la pizarra ha sido uno de los recursos didácticos más utilizados por los docentes y creo que así lo seguirá siendo, ya que pienso constituye un excelente recurso didáctico y siempre habrá alguien dispuesto a utilizarla. Pero no creamos que ella no ha sufrido evolución alguna, ya que en muchos centros ya no se utilizan aquellos sobres las que pintas o escribes con tizas sino aquellas pizarras en las que se utilizan rotuladores. Junto a la misma, han aparecido multitud de recursos didácticos, que van desde las nuevas tecnologías, a la prensa y los recursos audiovisuales.

Hoy en día el docente tiene muchos recursos a su alcance para lograr una formación de calidad de sus alumnos. Cuenta con:

Recursos personales, formados por todos aquellos profesionales, ya sean compañeros o personas que desempeñan fuera del centro su labor, como agentes sociales o los profesionales de distintos sectores, que pueden ayudarnos en muchos aspectos a que los alumnos aprendan multitud de conocimientos.

También contamos con recursos materiales que podemos dividir en recursos impresos, audiovisuales o informáticos. Entre los primeros podemos destacar los libros de texto que los alumnos pueden utilizar si así lo cree conveniente el profesor. Los libros de consulta que normalmente son facilitados por los docentes o que se encuentran en los centros para su consulta por el alumnado.

Creo que la biblioteca escolar es uno de los lugares más visitados por los estudiantes ya que constituye un lugar fantástico donde se encuentran muchos recursos didácticos para su utilización.

Además contamos con la prensa, cada día pienso que constituye un recurso didáctico más importante para todos, ya que a través de ella es muy fácil mostrar la realidad del mundo, los problemas que cada día tenemos y a los que nos enfrentamos.

Además y debido a que en la actualidad la informática ha sido introducida en la mayoría de puestos de trabajo, el sistema educativo no puede quedar impasible ante estos avances y debe contemplarse el uso y manejo de la misma por el alumnado y que menos que por sus profesores.

Desde el punto de vista de su utilización didáctica los medios y los materiales curriculares deben reunir algunos criterios de funcionalidad (Moreno Herrero, 1996), tales como:

- Deben ser una herramienta de apoyo o ayuda para nuestro aprendizaje, por tanto,
- Deben ser útiles y funcionales. Y, sobre todo,
- Nunca deben sustituir al profesorado en su tarea de enseñar, ni al alumnado en su tarea de aprender.
- Su utilización y selección deben responder al principio de racionalidad. Luego...
- Se deben establecer criterios de selección; finalmente,
- Desde una perspectiva crítica, se deben ir construyendo entre todas las personas implicadas en el proceso de aprendizaje.

2.4 En que benefician los materiales didácticos en el proceso enseñanza- aprendizaje

2.4.1 Ventajas

- Promueven la enseñanza activa, haciendo del acto didáctico un proceso dinámico. Incentivan el aprendizaje en la medida que acercan a los alumnos a la realidad.
- Fortalecen eficacia del aprendizaje en la cuando combinan una gama de estímulos en los mensajes que recibe los alumnos.
- Facilita la construcción de los conocimientos ya que proponen diferentes alternativas de percepción sensorial.
- Permiten profundizar la comunicación entre el profesor y los alumnos a partir de las variadas actividades que proponen.

2.5 Importancia del uso de material didáctico en la educación

La importancia que tiene en los procesos de innovación ha llevado frecuentemente a asociar relación de recursos con innovación educativa. Fundamentalmente porque los recursos son intermediarios curriculares, y si queremos incidir en la faceta de diseño curricular de los profesores, los recursos didácticos constituyen un importante campo de actuación.

En la literatura acerca de la innovación educativa, es habitual encontrar la incorporación de nuevos recursos, nuevos comportamientos y prácticas de enseñanza y nuevas creencias y concepciones, etc., como cambios relacionados con los procesos de innovación en cuanto mejoras en los procesos de enseñanza-aprendizaje

Todo docente a la hora de enfrentarse a la impartición de una clase debe seleccionar los recursos y materiales didácticos que tiene pensado utilizar. Muchos piensan que no tiene importancia el material o recursos que escojamos pues lo importante es dar la clase pero se equivocan, es fundamental elegir adecuadamente los recursos y materiales didácticos porque constituyen herramientas fundamentales para el desarrollo y enriquecimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos.

Hoy en día existen materiales didácticos excelentes que pueden ayudar a un docente a impartir su clase, mejorarla o que les pueden servir de apoyo en su labor. Estos materiales didácticos pueden ser seleccionados de una gran cantidad de ellos, de los realizados por editoriales o aquellos que uno mismo con la experiencia llega a confeccionar. En cuanto, a los recursos didácticos, su concepto y uso, han evolucionado a lo largo de la historia sobre todo como consecuencia de la aparición de las nuevas tecnologías. Creo que desde hace muchos años, la pizarra ha sido uno de los recursos didácticos más utilizados por los docentes y creo que así lo seguirá siendo, ya que pienso constituye un excelente recurso didáctico y siempre habrá alguien dispuesto a utilizarla. Pero no creamos que ella no ha sufrido evolución alguna, ya que en muchos centros ya no se utiliza aquello en lo que pintas o escribes con tizas sino aquellas pizarras en las que se utilizan rotuladores. Junto a la misma, han aparecido multitud de recursos didácticos, que van desde las nuevas tecnologías, a la prensa y los recursos audiovisuales. Hoy en día se cuenta con:

Recursos personales, formados por todos aquellos profesionales, ya sean compañeros o personas que desempeñan fuera del centro su labor, como agentes sociales o los profesionales de distintos sectores, que pueden ayudarnos en muchos aspectos a que los alumnos aprendan multitud de conocimientos.

Merecen un lugar destacado los recursos informáticos como recurso didáctico, También el cañón de imagen es una herramienta importante hoy en día y que se empieza a utilizar con mucha asiduidad, ya que, con él, es muy fácil proyectar a los alumnos, imágenes, esquemas o resúmenes de aquello que queremos explicar.

2.6 Impacto que tiene el material didáctico con el uso de los tics en la educación

- *Importancia creciente de la educación informal de las personas.* Y es que con la omnipresencia de los medios de comunicación social, los aprendizajes que las personas realizamos informalmente a través de nuestras relaciones sociales, de la televisión y los demás medios de comunicación social, de las TIC y especialmente de

Internet, cada vez tienen más relevancia en nuestro bagaje cultural. Además, instituciones culturales como museos, bibliotecas y centros de recursos cada vez utilizan más estas tecnologías para difundir sus materiales (vídeos, programas de televisión, páginas web...) entre toda la población. Y los portales de contenido educativo se multiplican en Internet. Los jóvenes cada vez saben más (aunque no necesariamente del "currículum oficial") y aprenden más cosas fuera de los centros educativos. Por ello, uno de los retos que tienen actualmente las instituciones educativas consiste en integrar las aportaciones de estos poderosos canales formativos en los procesos de enseñanza y aprendizaje, facilitando a los estudiantes la estructuración y valoración de estos conocimientos dispersos que obtienen a través de los "más media" e Internet.

- *Mayor transparencia, que conlleva una mayor calidad...* en los servicios que ofrecen los centros docentes. Sin duda la necesaria presencia de todas las instituciones educativas en el ciberespacio permite que la sociedad pueda conocer mejor las características de cada centro y las actividades que se desarrollan en él. Esta transparencia, que además permite a todos conocer y reproducir las buenas prácticas (organizativas, didácticas...) que se realizan en los algunos centros, redundará en una mejora progresiva de la calidad.
- *Labor compensatoria frente a la "brecha digital"*. Las instituciones educativas pueden contribuir con sus instalaciones y sus acciones educativas (cursos, talleres...) a acercar las TIC a colectivos que de otra forma podrían quedar marginados. Para ello, además de asegurar la necesaria alfabetización digital de todos sus alumnos, facilitarán el acceso a los equipos informáticos en horario extraescolar a los estudiantes que no dispongan de ordenador en casa y lo requieran.

También convendría que, con el apoyo municipal o de otras instituciones, al terminar las clases se realizaran en los centros cursos de alfabetización digital para las familias de los

estudiantes y los ciudadanos en general, contribuyendo de esta manera a acercar la formación continua a toda la población.

- *Nuevos instrumentos TIC para la educación.* Como en los demás ámbitos de actividad humana, las TIC se convierten en un instrumento cada vez más indispensable en las instituciones educativas donde pueden realizar múltiples funcionalidades.

CAPITULO III. Factores que influyen en la competitividad del uso de material didáctico y las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC`s) para mejorar el alcance académico de la licenciatura en Administración

Ámbito laboral

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación han transformado nuestra manera de trabajar y gestionar recursos. Las TIC son un elemento clave para hacer que nuestro trabajo sea más productivo: agilizando las comunicaciones, sustentando el trabajo en equipo, gestionando las existencias, realizando análisis financieros, y promocionando nuestros productos en el mercado.

Bien utilizadas, las TIC permiten a las empresas producir más cantidad, más rápido, de mejor calidad, y en menos tiempo. Nos permiten ser competitivos en el mercado, y disponer de tiempo libre para nuestra familia.

Ámbito regional

Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICS) han demostrado ser uno de los sectores de mayor crecimiento de la economía mexicana, y aunque México se encuentra rezagado en el desarrollo de las TICS, en contraste con algunas de las economías de América Latina, analistas de la industria prevén un repunte del 15% para los próximos años.

Recabar y distribuir [información] ya no es una tarea que corresponde solamente a países con tecnología de punta. Prueba de ello es que actualmente México ocupa el tercer

lugar a nivel mundial en exportación del sector de Tecnologías de la Información y Comunicación (TICS), de acuerdo con datos de la Secretaría de Economía (SE).

Ámbito nacional e internacional

La Globalización o Mundialización es un fenómeno que se produce por el impacto de las tecnologías de la información y la comunicación sobre los procesos organizativos y sociales, y está dirigida o guiada por diferentes agentes interesados en el establecimiento de un nuevo modelo económico que les permita el crecimiento y la expansión tanto económica como estratégica. En este complejo conjunto de intereses y motivaciones los poderes políticos y nacionales e internacionales también propugnan políticas con el fin de dirigir el proceso y no quedar relegados en el mismo. Es necesario que la sociedad analice los cambios y las consecuencias sociales que pueden derivarse del uso de las TIC, de modo que atienda las necesidades sociales y culturales de las personas. La reflexión sobre los efectos relacionados con las desigualdades entre los países pobres y ricos, el efecto de la globalización sobre las culturas minoritarias y el respeto a los derechos humanos, permitirá evitar los posibles efectos negativos y el establecimiento de políticas orientadas a una sociedad de la información para todos, igualitaria y guiada por objetivos sociales no por intereses de los poderes económicos.

Es necesario distinguir, por tanto, entre información y conocimiento que sería la información interiorizada por la persona que aprende. Por ello, la sola disponibilidad de informaciones no garantiza la adquisición de conocimientos, es necesario que el alumno, apoyado y guiado por el profesor, sea capaz de acceder a la información, comprenderla, resaltar las ideas fundamentales, estructurarla, y tener una visión crítica sobre la misma.

El profesor actuará orientando el aprendizaje de los alumnos y favoreciendo la puesta en común de los conocimientos, reflexionando y planteando visiones críticas sobre el mismo. Los estudiantes por su parte se convierten en los auténticos protagonistas de su aprendizaje, por lo que resulta muy importante la creación de entornos facilitadores del proceso de enseñanza aprendizaje.

Esta visión general de cómo debería ser el modelo educativo en la sociedad, denominada por muchos autores sociedad de la información, ¿podría lograrse a pesar de las diferentes realidades sociales, económicas, culturales e incluso individuales? Son muchas las dificultades necesarias de enfrentar para hacer realidad la implantación de tal modelo.

CAPITULO IV. Percepcion sobre la licenciatura en administracion (plan nuevo 2014) universidad de guanajuato

4.1 Profesores

La figura del docente es y ha sido siempre objeto de interés, importancia y preocupación, principalmente porque éste es considerado como uno de los actores fundamentales en el proceso educativo, cuya tarea es cumplir con la formación integral de las nuevas generaciones. Por consiguiente, su práctica profesional no se limita a la transmisión de conocimientos y saberes dentro de un espacio académico, sino que se expande a la vida cotidiana de los individuos al forjar, en todos y cada uno de ellos, valores, conocimientos, hábitos, habilidades, actitudes, aptitudes, etc., que contribuirán con su desarrollo íntegro y propiciarán su participación activa y consciente en el contexto sociocultural que les ha tocado vivir.

Estamos convencidos de que la formación “es la capacidad de transformar en experiencia significativa los acontecimientos cotidianos generalmente sufridos en el horizonte de un proyecto personal y colectivo” (LHOTELLIER, 1974: 77, HONORÉ, 1980: 20).

4.2 Alumnos

Percepción que tienen los alumnos sobre la Licenciatura en Administración:

- Veo oportunidades de negocios donde los demás aún no las han previsto.
- Me intereso por la observación y análisis de situaciones sociales-comerciales y me atrae todo lo que es el mundo de los negocios.
- Me siento capaz de motivar a los demás hacia el logro de sus metas.

- Quiero desarrollar nuevas formas de organizar los recursos para crear riqueza que satisfaga las necesidades económicas trayendo bienestar a la población.
- Tengo capacidad para tomar decisiones.
- Estudiar la estructura organizacional de la empresa y sus procesos de decisión, planificación, información y control, para mejorarlos.
- Liderar, motivar, persuadir, negociar, conducir y trabajar en equipo para el logro de los objetivos de la empresa.

Percepción de alumnos de distintas Universidades de México (UNAM, UAG, UDL, UVM, UG)

4.3 Sociedad

La formación de los administradores en general está orientada, en muchos casos, al desarrollo del conocimiento y habilidades laborales (saber, saber hacer), sin considerar el desarrollo de otras habilidades, así como la promoción de valores y la ética, tendentes a una formación integral que permita una visión global de las condiciones del ámbito económico, político y social dentro del cual se desempeña su profesión.

Diversas instituciones tanto nacionales como internacionales, atentas a los cambios que con motivo de los avances científicos y tecnológicos se han venido generando han elaborado estudios acerca de la orientación y enfoque que se le debe dar a la formación de profesionales conectados con la actividad económica (OCDE, 2000). Desgraciadamente, no siempre estos estudios consideran la necesidad de una formación integral y el desarrollo de competencias con el fin de que los futuros líderes en el campo de los negocios desarrollen una sólida sensibilidad acerca de la trascendencia de sus decisiones y del amplio marco de sus efectos en la sociedad.

4.4 Empresas

Al terminar la carrera, el egresado tendrá una sólida formación matemática, así como conocimientos acerca de seguros, finanzas, disciplinas sociales, investigación de operaciones, probabilidad y estadística, considerados básicos para el ejercicio actuarial.

Será capaz de:

- Emplear la informática y la tecnología computarizada en el trabajo cotidiano.
- Tomar decisiones en torno a problemas actuariales.
- Obtener, analizar, procesar y valorar información.
- Plantearse preguntas sobre problemas reales y contrastarlas mediante la aplicación sistemática de los conocimientos adquiridos.
- Trabajar eficientemente, aun bajo presión.
- Desarrollar soluciones creativas.

Contará con:

- a) Conciencia de su papel como profesionista comprometido con la sociedad mexicana.
- b) Verdadero interés por los problemas y soluciones que enfrentan la sociedad, las empresas y el país.
- c) Convicción de la naturaleza polifacética de la Actuaría mexicana, y de las oportunidades y amenazas de la profesión.

4.5. Padres de familia

Los padres de familia son sujetos activos que se organizan en torno a propósitos comunes o inducidos, y comparten referentes culturales que los identifican y dan cierta cohesión a su participación en educación.

Existen varios factores que favorecen la participación de los padres en las actividades relacionadas con la escuela. El primero es que los padres hayan observado la participación modelada por sus propios padres y otros adultos; el segundo, se refiere a que los padres se involucran más si experimentan un sentido de eficacia personal para ayudar a sus hijos a tener éxito en la escuela. Esta percepción de eficacia puede ser disminuida si los padres

consideran que carecen de las habilidades y el conocimiento para ayudar a sus hijos a tener éxito. El tercer factor es un aumento en participación de los padres si perciben oportunidades, invitaciones o exigencias de ayuda del personal escolar y de sus hijos. (Hoover–Dempsey, Bassler y Burow, 1995).

CAPITULO V. Licenciatura en administración universidad de guanajuato

5.1 Objetivo de la licenciatura

Formar integralmente Licenciados en Administración capacitados para emprender y dirigir empresas altamente competitivas en un entorno global y capaces de formular e implementar estrategias Administrativas, Financieras, Mercadológicas, de Capital Humano y en el Área de Producción, con un enfoque de eficiencia, eficacia y de responsabilidad social.

5.2 Misión

El Licenciado en Administración es un profesionalista competente cuyos conocimientos le permiten implementar estrategias que impactan la competitividad organizacional, aprovechar las regulaciones emitidas por el organizacional, aprovechar las regulaciones emitidas por el estado y se apoya del capital humano de la organización para analizar las diversas posturas financieras y de inversión que ofrece el mercado en un contexto nacional e internacional que impacta en la empresa asumiendo su responsabilidad en la toma de decisiones con un sentido ético, justo y responsable; se comunica en un segundo idioma para lograr valor en el agente económico; además, utiliza de manera idónea las tecnologías de la información y comunicación.

5.3 Visión

El Licenciado en Administración es reconocido como un profesionalista que se enfoca en la gestión socialmente responsable y contribuye al desarrollo sustentable, con proyección e intervención en el desarrollo regional, nacional e internacional. Su modalidad es por sistema

de créditos, los periodos escolares son semestrales y la promoción de nuevo ingreso es semestral (enero y agosto).

5.4 Plan de estudios 2014

UDAS

Primer semestre

- Panorama de la Administración
- Comunicación Profesional
- Elementos de Derecho
- Matemáticas Básicas
- Contabilidad
- Introducción a la Universidad
- TIC`S para la Administración
- Ingles 1

Segundo semestre

- Proceso Administrativo
- Análisis Económico
- Derecho Mercantil
- Estadística Descriptiva
- Costos
- Técnicas de Investigación
- Matemáticas Financieras
- Ingles 2

Tercer semestre

- Planeación Estratégica

- Entorno Social
- Derecho Laboral y Seguridad Social
- Estadística Inferencial
- Evaluación financiera
- Gestión de Sistemas de Calidad
- Ingles 3
- Actividades formativas-Área General

Cuarto semestre

- Diseño Organizacional
- Orígenes, bases y alcances de la Mercadotecnia
- Derecho Fiscal
- Microeconomía
- Implementación de Estrategias Financieras
- Trafico y Logística Internacional
- Análisis e investigación de operaciones
- Práctica Profesional 1
- Ingles 4

Quinto semestre

- Auditoria Administrativa
- Mezcla de Mercadotecnia
- Administración del Capital Humano
- Macroeconomía
- Planeación Financiera
- Regímenes Aduaneros
- Gestión de la Producción
- Ingles 5

- Actividades formativas-área complementaria

Sexto semestre

- Tendencias de Gestión
- Administración de la Mercadotecnia
- Gestión de la Compensación
- Financiamiento
- Comercio Internacional y Tendencias Globales
- Cadena de Suministros
- Optativa 1
- Ingles 6

Séptimo semestre

- Taller de Emprendedores
- Taller de Titulación
- Evaluación de Proyectos
- Taller de Habilidades directivas
- Manufactura de clase mundial
- Servicio social profesional
- Optativa 2
- Optativa 3
- Optativa 4

Octavo semestre

- Práctica profesional 2

5.5 Campo de trabajo del administrador

El Licenciado en Administración contará con los conocimientos de las distintas áreas dentro de una empresa, con la orientación necesaria para abordar las secciones de emprendimiento, gestión y tecnología.

El campo laboral para el titulado de Administración no es limitado, ya que el licenciado estará capacitado para desempeñarse en funciones operativas y administrativas en todo tipo de empresas, tanto públicas como privadas de distintas áreas, tales como instituciones financieras, industrias, empresas comerciales, sector construcción y minero, entre otros.

Las labores que un licenciado puede hacer en una empresa son múltiples. “Dentro de las organizaciones, los Licenciados en Administración pueden desempeñar sus funciones en distintas áreas, como Recursos Humanos, Finanzas, Administración, Control, Marketing, comercialización, etc. Mientras más amplio sea el organigrama de la empresa, mayor es la cantidad de administradores que se necesita. Sus funciones pueden ser de jefatura, supervisión, asesoría o apoyo a jerarquías superiores, por nombrar algunas. Otra área muy importante donde se pueden desarrollar es en emprendimientos, ya que en general los Administradores de Empresas adquieren los conocimientos técnicos para formar su propia empresa y desarrollar completamente su idea de negocios”

“El campo laboral es muy amplio, porque donde exista una organización se necesita al menos un administrador”

CAPITULO VI. Perfil requerido del licenciado en administración en el sector productivo

6.1 Comercial

- Conocer la interdependencia de la empresa en el mercado mundial.
- Detectar las oportunidades para las empresas en el comercio internacional.
- Diseñar estrategias comerciales en la organización.
- Planear operativamente la función comercial.

- Formular estrategias competitivas en el mercado.
- Detectar oportunidades en el mercado.

6.2 Industrial

Diseña e implementa modelos de mejora continua, mediante la aplicación de tecnologías y normas para la gestión de la eficacia y eficiencia de las organizaciones. Audita sistemas para la gestión de calidad y el ambiente bajo criterios nacionales e internacionales.

- Comercialización regional, nacional e internacional.
- Finanzas públicas y privadas.
- Desarrollo de capital intelectual.
- Productividad y calidad.

6.3 Servicios

- Analizar entornos económicos, políticos y sociales para toma de decisiones en administración.
- Formular la estrategia competitiva de la empresa.
- Implementar estrategias competitivas para la empresa.
- Formular y establecer mecanismos de comunicación corporativa
- Abastecer y manejar recursos.
- Administrar la tecnología de servicios.
- Utilizar sistemas de información.

6.4 Sector público

El licenciado en administración está preparado para percibir, analizar, establecer estrategias y definir acciones en la solución de la problemática que presenta la administración de gobierno en sus tres niveles, principalmente el municipal, además será capaz de identificar y analizar los factores y relaciones en el ámbito político.

- Instituciones de enseñanza.
- Investigación.

6.5 Sector Privado

Un profesionalista en Administración de empresas en el sector privado será capaz de aprovechar adecuadamente los recursos de una empresa, por medio de la aplicación de técnicas de planeación, organización, operación, dirección y control, aplicadas en las distintas áreas funcionales: Humanas, finanzas, mercadotecnia, producción, operación e informática.

- Adquirirá un alto grado de responsabilidad y creatividad.
- Profesional comprometido con un liderazgo entusiasta, capaz de aplicar y desarrollar habilidades de dirección, comunicación en cualquier tipo de organización.
- Persona analítica, crítica, objetiva y reflexiva para proponer y desarrollar estrategias gerenciales de éxito.
- Profesional dispuesto a adaptarse y enfrentar los cambios.

CAPITULO VII. Conclusiones

Personales

Juan Manuel Pérez Salinas

A lo largo de la investigación, después de que se analizara la parte teórica sobre lo que representa el uso de las TIC's en la actualidad como un método de aprendizaje y al ser comparada con el resultado de las encuestas, que únicamente es un punto de vista que tienen los alumnos de la Universidad de Guanajuato Campus Celaya-Salvatierra, se pudo observar y llegar a la conclusión que la mayoría de los alumnos están a favor de estos nuevos métodos, que creen que aumentara el desempeño de los mismos, además de que lo ven como una herramienta para ser más competitivos en el mundo laboral, que después de todo ese es el objetivo de prepararse, lograr ser competentes en el mundo laboral y aceptados por las

empresas, por lo que es de vital importancia que tanto docentes como el cuerpo estudiantil se sigan preparando para aprovechar al máximo estas herramientas.

Margarita María Velázquez Martínez

Como pudimos ver las TIC`S son una herramienta básica e importante en la actualidad, ya que los alumnos y profesores son los principales elementos para el uso de este material didáctico, en las distintas opiniones pudimos observar que cada alumno dio su punto de vista acerca de estas herramientas ya que para algunos si son lo suficiente importante para utilizarlas dentro del plan de estudios de la carrera de Administración, y para esto depende de nosotros si queremos que el uso de este material didáctico sea parte de nuestra carrera profesional.

Paola López Romero

Para concluir las TICS han evolucionado en los últimos años, debido a su capacidad de interconexión a través de la red. Esta nueva fase de desarrollo ha tenido un gran impacto en la organización de la enseñanza y el proceso de aprendizaje.

Las nuevas tecnologías pueden emplearse en el sistema educativo de tres maneras distintas, como objeto de aprendizaje, como medio para aprender y como apoyo al aprendizaje.

Finalmente la integración curricular de las TICS se logra cuando las capacidades a desarrollar guían la selección de la herramienta y porque el estudiante valora más el logro de aprendizaje que el uso de las tecnologías en sí mismo.

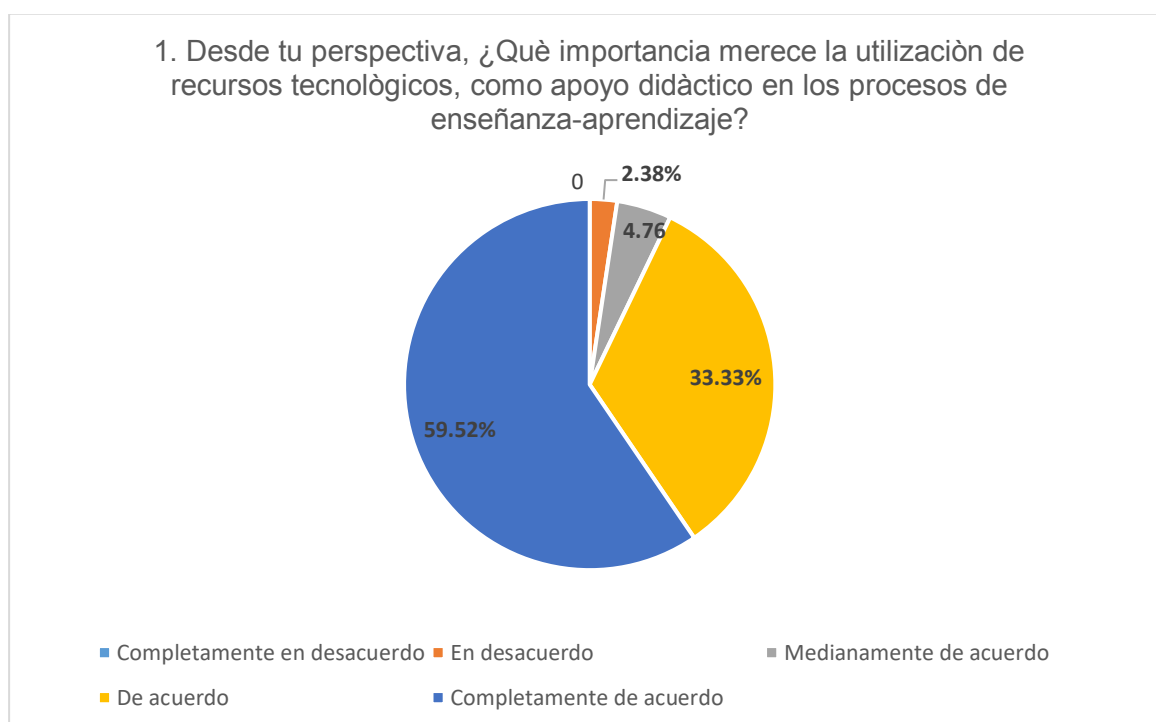
Equipo

Al terminar la presente investigación se pudo observar y llegar a la conclusión que la mayoría de los alumnos están a favor de estos nuevos métodos, Logrando demostrar el grado de influencia de las tics en el aprendizaje de los alumnos, demostramos que las Tics influyen en la enseñanza de los docentes, Aprovechando las Tics para que sirvan de apoyo a los

profesores y de ayuda a los alumnos en los procesos de enseñanza y aprendizaje, innovando de esta manera la forma de enseñar y de aprender.

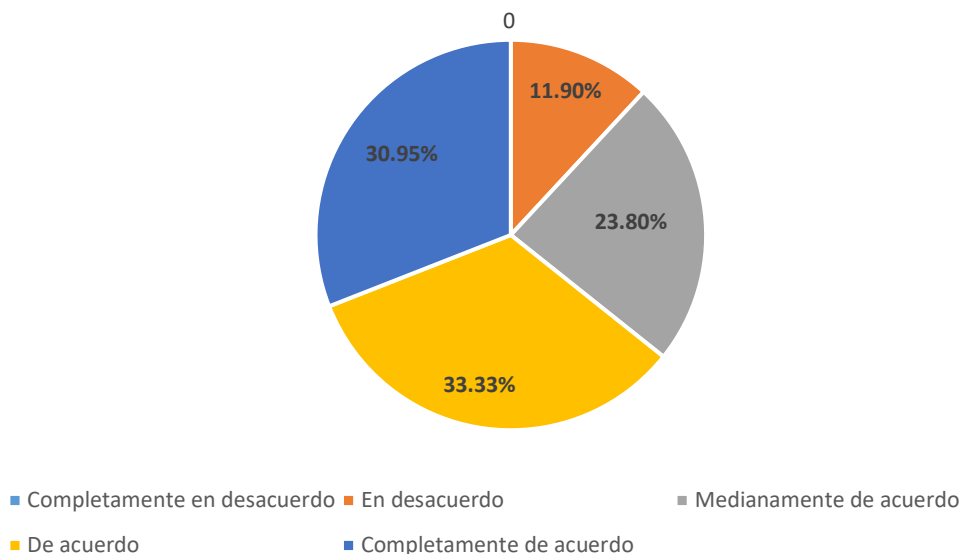
Por lo tanto, podemos afirmar que el sistema educativo no puede quedar al margen de los nuevos cambios y ha quedado más que demostrado la necesidad de incluir las TIC dentro del ámbito educativo. Por este motivo es necesario e imprescindible que los docentes se actualicen para integrar en sus clases estas tecnologías.

RESULTADOS Y PERSPECTIVA de los Alumnos de la Licenciatura en Administración de la Universidad de Guanajuato Campus Celaya-Salvatierra sobre el Uso de Material Didáctico y las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC'S) para mejorar el Alcance Académico



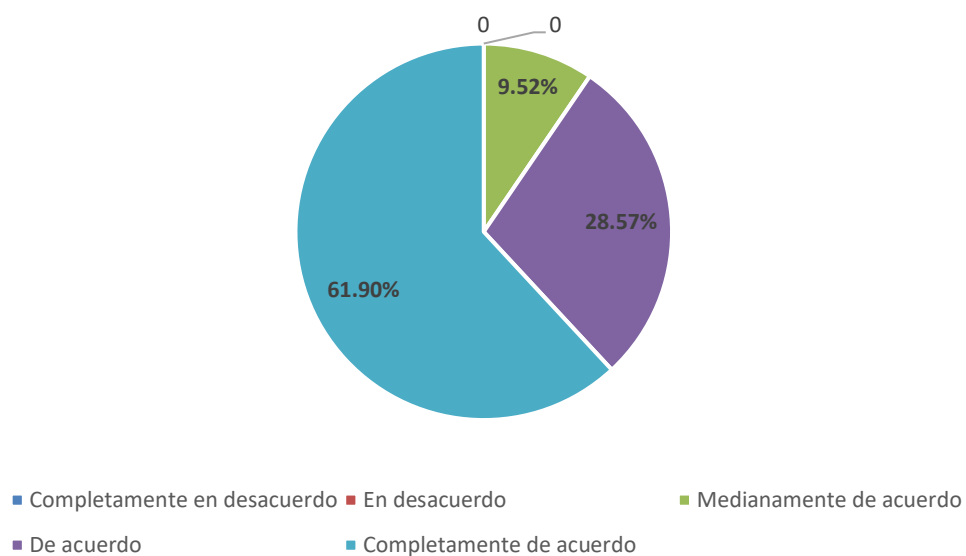
La perspectiva de los alumnos para utilizar recursos tecnológicos como apoyo didáctico es que el 59.52% está completamente de acuerdo mientras que el 2.38% está en desacuerdo.

2. ¿Todas las materias curriculares deberían implementar las TICs en sus métodos de aprendizaje?



El 33.33% de los alumnos de la Universidad de Guanajuato Campus Celaya-Salvatierra opina que todas las materias del plan curricular deben implementar las TIC'S, y el 11.90% opina que no.

3. ¿Aumentará la competitividad de los alumnos al familiarizarse con las TICs?



El 61.90% de los alumnos del Campus Celaya-Salvatierra de la Universidad de Guanajuato, opina que aumentará la competitividad al familiarizarse con las TIC'S y el 9.52% opina que no.

Referencias

Universidad del Pacífico, 10 de Julio de 2015, Obtenido de <http://web.upacifico.cl/noticias/campo-laboral-para-la-carrera-de-administracion-de-empresas/>

Guerrero, Alba, Esther, ACADEMIA, ¿Cómo han influido las TICs en la educación y la sociedad?, 2017, Obtenido de http://www.academia.edu/5825777/ENSAYO_COMO_HAN_INFLUIDO_LAS_TICs_EN_LA_EDUCACION_Y_LA_SOCIEDAD

Fonseca, Morales, Gema María, educaweb, Materiales y recursos didácticos, qué haríamos sin ellos, 15 de Junio de 2006, Obtenido de <http://www.educaweb.com/noticia/2006/05/15/materiales-recursos-didacticos-hariamos-ellos-1233/>

Moreno, Herrero, Isidro, Dr, obtenido en 2004, obtenido de <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/doe/profe/isidro/merecur.pdf>

Universidad Los Ángeles de Chimbote, obtenido de <https://es.slideshare.net/chavo2411/los-medios-y-materiales-educativos-ventajas-y-desventajas>

Marqués, Graells, Pere, Dr., IMPACTO DE LAS TIC EN LA EDUCACIÓN: FUNCIONES Y LIMITACIONES, obtenido el 28 de Diciembre de 2012, <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2013/01/impacto-de-las-tic.pdf>

Chehaybar, Edith, La percepción que tienen los profesores de educación media superior y superior sobre su formación y su práctica docente, obtenido en 2006, obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/270/27036410.pdf>

Riascos, Erazo, Sandra Cristina y otros, Las TIC en el aula: percepciones de los profesores universitarios, obtenido en 28 de septiembre de 2009, obtenido de <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/1536/1982>

Cáceres, Evelin, Todo lo que quieres saber de la carrera: Administración de Empresas, obtenido en 8 de mayo de 2013, obtenido de <http://www.universimag.com/?p=1960>

Agüero, Aguirre, Mario de, El reto de la formación profesional de los administradores, obtenido en agosto de 2008, obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422008000200007

Universia, Licenciatura en Administración, obtenido en 2017, obtenido de <http://www.universia.net.mx/estudios/unam/licenciatura-administracion/st/138770>

Valdés, Cuervo, Ángel Alberto y otros, Participación de los padres de alumnos de educación primaria en las actividades académicas de sus hijos, obtenido en 2009, Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412009000100012

Campo Laboral del Administrador, Licenciado en administración de empresas, obtenido en 27 de septiembre de 2017, obtenido de <http://temadeadministracion.blogspot.mx/>

IV. LAS MIPYMES Y SUS CAPACIDADES TECNOLÓGICAS

CAPÍTULO 23. PROPUESTA DE DIAGNÓSTICO PARA UN MODELO DE GESTIÓN DE ENERGÍA

Guillermo Reséndiz Morales, Carmen Castrejón Mata, Salvador Estrada Rodríguez.

Resumen



En el presente trabajo se realiza una propuesta de diagnóstico para un modelo de gestión de la energía en donde se toman en cuenta cuatro pilares básicos que son la filosofía organizacional, personas, procesos y tecnología. Este estudio toma relevancia debido a la importancia que tiene el tema de la energía para mejorar competitividad, mejoras ambientales y mejoras para la misma empresa y la sociedad en general como lo mencionan diversas organizaciones. El estudio fue realizado a través de seis entrevistas a profundidad aplicadas a directores o gerentes de empresas medianas dentro del sector de manufactura en la ciudad de Celaya, México. Se realiza con un enfoque cualitativo debido a la escasa literatura encontrada para el contexto que se tiene. El principal descubrimiento que se encontró es que la falta de información en temas de energía podría ser un impedimento para poder insertar un modelo de gestión de la energía en las organizaciones. Otro descubrimiento interesante es que si bien existen deficiencias en la capacitación del personal, en general existen los recursos por parte de las empresas para adaptar un modelo de gestión de la energía en sus organizaciones.

Palabras clave: Energía, modelo de gestión, pymes

Abstract

In the present work a diagnostic proposal is made for an energy management model in which four basic pillars are taken into account: organizational philosophy, people, processes and technology. This study becomes relevant due to the importance of energy to improve

competitiveness, environmental improvements and improvements for the company itself and society in general as mentioned by various organizations. The study was conducted through six in-depth interviews applied to owners or managers of medium sized companies within the manufacturing sector in the city of Celaya, Mexico. It is done with a qualitative approach due to the scarce literature found for the context that one has. The main finding was that the lack of information on energy issues could be an impediment to being able to insert an energy management model in organizations. Another interesting finding is that while there are deficiencies in staff training, in general there are the resources of companies that can make doable adapting an energy management model in their organizations.

Key words: Energy, management model, SME's.

Introducción

Actualmente, el mundo pasa por una serie de crisis asociadas al desarrollo del capitalismo global. Diversas manifestaciones de esta crisis provocan que se genere una mayor turbulencia en el entorno empresarial. La forma de producir y consumir está siendo severamente cuestionada por sus impactos en la sociedad y en el medio ambiente. Una creciente preocupación es la ineficiencia con la cual se asume la inagotabilidad de los recursos y los tremendos impactos que genera su transformación. El gran derroche energético de la industria es una muestra donde convergen los fenómenos anteriormente descritos. Diversas medidas emergentes y paliativas han tomado los gobiernos nacionales y corporativos, a todas luces insuficientes. La opción está en los pequeños esfuerzos macro articulados que pueden hacer empresas y consumidores.

A guisa de ejemplo, dos de los temas prioritarios en la agenda nacional de innovación señalados por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) son el de tema del ahorro, uso eficiente y generación alternativa de energía y el medio ambiente. Lo cual fue expuesto en el Programa Especial de Ciencia y Tecnología (PECITI 2014-2018). Sin embargo, esta institución tiene un sesgo en la forma de tratar el tema, el cual sido abordado

principalmente desde el punto de vista de la ingeniería por lo que resulta idóneo y relevante introducirlo en la perspectiva de los estudios empresariales ya que podría ser un facilitador para que las prácticas en pymes puedan ser mejor comprendidas y por consecuencia acelerar la competitividad y responsabilidad de las pymes.

Por otro lado, de acuerdo a la página de internet del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), el cambio climático es actualmente el principal problema ambiental. Y este problema tiene un impacto sobre la economía, la salud, la seguridad y la producción de alimentos, entre otros. Cabe mencionar que el PNUMA es la voz del medio ambiente en la Organización de las Naciones Unidas, y es la organización que fija la agenda ambiental global. Para mitigar el cambio climático el PNUMA tiene siete áreas prioritarias de trabajo dentro de las cuales la “Eficiencia de Recursos y la energía” es una de ellas.

Por su parte Trianni, Cagno y Farnè (2014) mencionan que la eficiencia energética ha sido reconocida como un medio principal para incrementar la competitividad del sector industrial y en particular para las pequeñas y medianas empresas donde las medidas son escasamente implementadas. Así, en el país se estima que la pequeña industria consume el 30 % de la Energía total producida (CFE...).

Este artículo busca realizar una propuesta de diagnóstico para un modelo de gestión de la energía a partir del enfoque de los Modelos de Gestión. A partir de detonadores y restrictores en la filosofía, personas, procesos y tecnología se proponen medidas de control sobre la competitividad y responsabilidad energética de las pymes. Para lo cual se presenta una breve introducción al problema de la eficiencia energética, seguido de un marco teórico sobre Modelos de Gestión para a continuación presentar el estudio preliminar de las pymes manufactureras de Celaya, Gto (México) basados en una investigación cualitativa en curso donde se articulan los pilares del modelo. Finalmente se presentan los resultados del análisis cualitativo donde se exponen los principales detonadores y restrictores de la gestión energética. El artículo concluye que en la región analizada la gestión de la energía no es tema estratégico ni prioritario en la organización, además de no presentarse en la valoración moral de los dueños ni de los directivos.

Marco teórico

En la literatura revisada se realiza un breve bosquejo y mezcla de algunas investigaciones acerca de los modelos de gestión con el objetivo de contextualizar al lector de lo que se pretende con esta investigación, se mencionan sin profundizar en distintos modelos de gestión para mostrar la gran variedad de enfoques que se pueden obtener a partir del concepto. Posteriormente se hace un pequeño recorrido de la importancia de los modelos de gestión de acuerdo a los autores de las investigaciones consultadas en el que destaca la idea de Birkinshaw y Goddard (2009) quienes señalan que los modelos involucran decisiones a nivel fundamental en la forma que la empresa funcionará. Finalmente, se hace introduce el tema de la eficiencia energética y los conceptos que son usualmente manejados en las investigaciones alrededor del tópico para poder realizar el enlace con los dos temas tratados en la investigación modelos de gestión y eficiencia energética.

Modelos de gestión.

En años recientes han surgido conceptos importantes en los estudios empresariales como lo son “el modelo de negocios” y “el modelo de gestión” los cuales incluso pueden ser confundidos. Para Birkinshaw y Goddard (2009) el concepto de modelo de negocio se refiere a la forma en que una empresa hace dinero, para el concepto de modelo de gestión se profundiza a continuación. Para ellos el modelo de gestión puede convertirse incluso en una ventaja competitiva debido a que contesta a la pregunta de ¿Cómo? En la teoría de negocios de Peter Drucker. En otras palabras, empresas con el mismo modelo de negocios pueden encontrar resultados diferentes debido a su modelo de gestión, por ejemplo, cómo llegar a los objetivos, como motivar a sus empleados o como coordinar el trabajo.

Existe una gran cantidad de estudios relacionados a los modelos de gestión, por ejemplo Tejada (2003) menciona modelo de gestión del talento humano, gestión del conocimiento y gestión por competencias; Castrejón (2015) cita el modelo de gestión tecnológica, innovación y estrategia de negocios, modelo de empuje tecnológico, modelo de jalón de mercado, gestión de la innovación, entre otros; Birkinshaw y Goddard (2009) nombran

los modelos de planeación, de búsqueda, modelo científico y modelo de descubrimiento; por su parte Rivero y Dabos (2017) profundizan en la gestión diferencial de recursos humanos. Otros temas en los que se ha trabajado es la gestión de energía, gestión estratégica, gestión logística, gestión de la calidad, gestión ambiental, gestión de resultados, gestión de la relación con el cliente, gestión organizacional, gestión de liderazgo e incluso gestión de uno mismo.

En la literatura revisada se encontraron diversas definiciones de gestión, sin embargo se resalta la mostrada por Birkinshaw y Goddard (2009) que menciona que se trata de cómo se consigue que se haga el trabajo a través de otros. Con esto se refiere al establecimiento de objetivos en el trabajo del día a día, esfuerzos de motivación, coordinación de actividades, la toma de decisiones, entre otros.

Importancia de los modelos de gestión.

Los puntos más importantes que Birkinshaw y Goddard (2009) destacan en el estudio de los modelos de gestión son que los modelos de gestión involucran decisiones a nivel fundamental en la forma que la empresa funcionará, otro punto es que al entender el modelo de gestión y las alternativas existentes se pueden realizar cambios que pueden derivar en beneficios de alto impacto en la organización y finalmente que no existe un modelo de gestión mejor que otro sino que dependen de las circunstancias de cada empresa.

Wakabayashi y Merzthal (2015) en su estudio de gestión de la relación con el cliente explican que esto puede ser entendido como gestionar la estrategia del negocio bajo un enfoque orientado al cliente con el fin de conocer mejor sus necesidades de manera individualizada e interactiva, de esta forma los clientes y su retención se convierten en la prioridad de la empresa. De igual manera puede ser enfocado o adaptado para cualquier otro concepto que pudiera ser clave en cada empresa, ejemplo de esto es la energía.

Por su parte la Comisión Nacional para el Uso Eficiente de la energía y la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (CONUEE y GIZ, 2016), mencionan sus cuatro puntos más importantes del modelo de gestión de energía, los cuales tienen que ver con

seguridad energética, desarrollo económico y competitividad, cambio climático y salud pública.

Eficiencia energética

De acuerdo a las mencionadas anteriormente CONUEE y GIZ (2016), un sistema de gestión de energía es una metodología para lograr la mejora sostenida y continua del desempeño energético en las organizaciones en una forma costo-efectiva. De este modo, la efectividad del modelo de gestión dependerá en gran medida del compromiso y disponibilidad de todos los actores involucrados en el modelo.

Mardani, Kazimieras, Khalifah, Zakuan, Jusoh, Nor y Khoshnoudi (2016) mencionan que la gestión de la energía está asociada con el rápido desarrollo social y económico además de que tiene un impacto en los sistemas de gestión ambiental, en aspecto social, económico, institucional, político y conservación de los recursos. También mencionan que si bien los esfuerzos fueron enfocados a clarificar el concepto de gestión de la energía durante muchos años, actualmente los retos son diseñar y estimular los procesos de planeación efectiva y toma de decisiones en todos los niveles de actividad humana con el objetivo de alcanzar el desarrollo sostenible tanto a nivel local como global.

Por su parte Sa, Thollander y Cagno (2017) señalan que el concepto de gestión de la energía surge debido a la crisis energética de la década de los 70's, sin embargo no fue implementada en la industria con todo su potencial. Señalan también la importancia del tema debido a que estiman que si se continúa con la misma tendencia se tendrá que dos terceras partes del potencial económico existente no se habrán tocado para el año 2035, lo que Jaffe y Stavins (1994) llaman brecha de eficiencia energética. Otro punto a destacar en la investigación de Por su parte Sa, Thollander y Cagno (2017) es la forma en que definen la gestión de la energía puesto que mencionan que significa optimizar una de las más complejas e importantes creaciones técnicas y de gestión que se conocen: el sistema de energía.

Metodología

No obstante que el tema de eficiencia energética y la gestión de la energía han sido ampliamente estudiados, en la revisión de la literatura no se han detectado investigaciones en el contexto de los países en desarrollo por lo que se tomo la decisión de que sea una investigación de tipo exploratoria y con un enfoque cualitativo. De acuerdo con Hernández-Sampieri, Méndez, Mendoza y Cuevas (2017) este método es conveniente cuando se desea profundizar en la percepción de los individuos respecto a algún tópico y/o cuando el tema ha sido poco explorado como es el caso.

Hernández-Sampieri et al. (2017) indica que el enfoque recaba los datos de una manera no estandarizada y tal recolección consiste en obtener perspectivas y puntos de vista de los participantes y recordando el propósito de la investigación, se busca un diagnóstico que se obtendrá de acuerdo a la percepción de los empresarios, se concluye que son altamente compatibles. Así mismo, en la aproximación cualitativa el proceso de indagación es más flexible como se determinó que tiene que llevarse la investigación debido a que no existen estudios en el contexto que se tiene. Por la misma razón, no se pretende generalizar sino sentar las bases para investigaciones posteriores con las condiciones de contexto que se presentan, es decir la investigación no se fundamentará en estudios previos sino en la información recabada.

Si bien existen estudios relacionados con el tema, por ejemplo Carreiro, Jorge y Henggeler (2017), Fleiter et al. (2012), Cagno y Trianni (2014), ninguno de estos tiene como contexto a México y mucho menos a la región a la que se refiere la presente indagación, en este caso la ciudad de Celaya, Guanajuato. Razón fundamental por la que se decidió usar el método anteriormente mencionado, ya que se consideró que los resultados encontrados en investigaciones realizadas en países desarrollados como Portugal, Alemania, Italia, Suecia, Estados Unidos, entre otros, pueden no responder a la realidad del entorno seleccionado.

Para realizar el levantamiento de datos, se utilizó una entrevista semiestructurada y observación. Dentro de la guía de entrevistas a profundidad se realizan preguntas de las

categorías de filosofía organizacional, personas, procesos y tecnología que son las categorías encontradas en la revisión de la literatura. Las empresas en las que se realizó la presente investigación son del sector manufactura y de tamaño mediana.

Resultados

A través de seis entrevistas a profundidad realizadas, se puede mencionar de manera general que las empresas conocen poco o nada del tema de gestión de la energía, sin embargo también se encontró que las empresas podrían insertar un modelo de gestión de la energía a sus respectivas formas de administrar debido a que las organizaciones cuentan con recursos suficientes en las categorías propuestas como lo son filosofía empresarial, procesos y tecnología, exceptuando personas ya que se detectó que no existe personal capacitado en el tema.

La primera categoría que resulta de la recolección de datos es la falta de información, si bien en las entrevistas se encontró que en el apartado de filosofía empresarial se mencionan palabras clave como competitividad, vanguardia, rentabilidad financiera, sustentabilidad y algunas otras donde la gestión de la energía puede encajar adecuadamente, la falta de conocimiento del tema podría desencadenar una falta de compromiso por parte de la dirección de las empresas.

Dentro de la entrevista se preguntó si los consultados podrían mencionar en qué forma ayudaría a la empresa el uso de un modelo de gestión de la energía, las respuestas obtenidas aunque diferentes coincidieron en tratar de encontrar argumentos positivos, sin embargo, las respuestas fueron ambiguas debido a la falta de información del tema.

Dentro de la guía de entrevista preparada se tenía contemplado preguntar acerca de los compromisos que tiene la dirección de las diferentes empresas, sin embargo fue encontrado que las empresas desconocen el tema por completo y por lo tanto la pregunta no aplicaba en esos casos, al mencionar el tema de gestión de la energía incluso un entrevistado asoció el tema con un programa de tiempos y movimientos. De los entrevistados, solo a una empresa se le realizó la pregunta y la respuesta fue contundente al mencionar que la dirección

apoyará lo necesario para que se consiga incluso la certificación en gestión de la energía ISO 50001. Esta empresa al momento de la entrevista atravesaba por un momento delicado al perder su principal cliente y encontrarse con la planta detenida, sin embargo, el compromiso de la dirección se encontraba intacto. Para este caso, el tema de la información también está presente pero de una forma positiva ya que para llegar a este punto tuvo que pasar alrededor de un año trabajando en el tema, capacitando al personal, planeando la forma de gestionar y principalmente identificando el escenario inicial. El entrevistado dejó ver que los resultados iniciales fueron clave para lograr el compromiso de la dirección debido a que realizaron modificaciones muy sencillas con resultados visibles.

De igual forma, en cuanto al tema relacionado a las personas en la organización se encontró información similar, la capacitación del personal en referencia al tema de energía prácticamente es nula, con excepción de una empresa que tiene personal con conocimientos empíricos y principalmente como el mismo lo mencionó es un “apasionado” del tema, lo cual favorece a capacitarse de forma independiente y además transmitir ese conocimiento adquirido. En las entrevistas realizadas, se encontró que los dirigentes de las organizaciones consultadas tienen confianza en el personal a su cargo ya que al ser consultados acerca de la capacitación en general coincidieron en mencionar que existe gran experiencia, sin embargo no cuentan con capacitación en temas energéticos.

Otro tema que fue indagado en las entrevistas realizadas fueron los procesos ya que de acuerdo a la literatura también es parte medular en cualquier modelo de gestión, en esta sección se encontró que varios entrevistados consideran que la energía es clave en sus procesos, algunos por el uso intensivo de la energía, otros por el costo de la energía e incluso un gerente consultado mencionó que es primordial conocer el consumo energético para lograr una mejor gestión de los precios para cada producto. Si bien todos coincidieron en la importancia de la energía en sus procesos, solamente se encontró que dos empresas son las que demostraron interés en incorporar de forma precisa la gestión de la energía en algún otro proceso. Para una de las empresas el tema es importante debido a la gestión de costos como se mencionó anteriormente, para la otra empresa se detectó que al tener una gestión de la

energía se genera más información que puede ser útil para detectar áreas de oportunidad en cuanto al tema energético.

En cuanto al tema de difusión de los objetivos y metas logradas por la gestión de la energía, se encontraron resultados similares, cinco empresas son las que no tienen conocimiento del tema por lo que no existen objetivos y una organización consultada que si cuenta con objetivos, en esta empresa si intentan difundir internamente los resultados que se van obteniendo sin embargo, se observó que existen cambios derivados de la gestión de la energía que no son cuantificados o tomados en cuenta, como ejemplo de estos cambios, ellos mismos mencionaron mejoras en la calidad del producto terminado y menor mantenimiento realizado.

Finalmente en el tema de tecnología, se detectó que las empresas tienen la percepción de que la tecnología necesaria para gestionar la energía es costosa y exclusiva para empresas de gran envergadura y por lo tanto ninguna de las empresas ha detectado posibles adaptaciones con el objetivo de realizar una mejor gestión de la energía. Nuevamente se menciona al caso de la empresa que requiere el consumo energético para realizar la gestión de costos, con la información que se deriva de la tecnología con la que cuentan es posible insertar una gestión de la energía, sin embargo ellos solamente usan la información para otros fines.

Conclusiones

El objetivo principal de este trabajo es proponer un diagnóstico inicial que permita validar que tipo de empresas de Celaya, Guanajuato, México tienen los recursos necesarios para implementar un modelo que permita una adecuada gestión de la energía debido a que no se encontraron evidencias de investigaciones anteriores en la región y tampoco en el país. Las evidencias reunidas en este trabajo muestran que las empresas medianas de la ciudad de Celaya tienen muy poco conocimiento del tema aunque inconscientemente realizan algunas prácticas. Estas empresas que realizan prácticas de gestión de la energía podrían estar

basadas en temas variados como puede ser la seguridad y evitar problemas legales, pero el objetivo de realizar tales prácticas se aleja mucho de la búsqueda de gestionar la energía.

Con los resultados cualitativos encontrados se pudieron identificar dos categorías principales que son la falta de información y la falta de preparación en el tema, sin embargo las organizaciones cuentan con los recursos para implantar un modelo de gestión de la energía y tal vez resultaría interesante agregar estudios cuantitativos para indagar desde otro punto de vista.

Como posibles líneas de investigación se pudiera sugerir indagar en torno a la teoría de difusión de la innovación debido a la falta de información que se detectó a través de las entrevistas realizadas.

Así pues, es notorio que las organizaciones cuentan con algunos recursos para poder implantar un modelo de gestión de la energía, sin embargo para poder llevar esto a cabo será necesario que las organizaciones sean acompañadas por personal con el entrenamiento adecuado y poder realizar la transferencia de conocimientos. Además de esto, se hace énfasis en que exista un apoyo real por parte de la dirección de la organización y que pueda transmitir de buena manera el mensaje de la filosofía organizacional. Finalmente se puede mencionar que es necesario poner atención en la filosofía organizacional, personas, procesos y tecnología para poder implantar un modelo de gestión de energía en las organizaciones.

Referencias

Birkinshaw, J., Goddard, J. (2009). What is your management model?. *MIT Sloan Management review*, 50 (2), 80-91.

Castrejón, C. (2015). *Modelo para la comercialización de los productos desarrollados en los centros de investigación tecnológica en el estado de Guanajuato*. Guanajuato, Gto., México: Juan Pablos Editor.

- Cagno, E., Trianni, A. (2014). Evaluating the Barriers to Specific Industrial Energy Efficiency Measures: An Exploratory Study in SME's. *Journal of cleaner production*, doi: 10.1016/j.jclepro.2014.06.057
- Carreiro, A., Jorge, H. y Henggeler (2017). Energy Management Systems aggregators: A literatura survey. *Renewable and Sustainable reviews*, 73, 1160-1172.
- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (2016). *Manual para la implementación de un sistema de gestión de la energía*.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Jaffe, A., Stavins, R. (1994). The energy-efficiency gap – What does it mean?. *Energy Policy*, 10, 804-810.
- Mardani, A., Kazimieras, E., Khalifah, Z., Zakuan, N., Jusoh, A., Nor, K., Khoshnoudi, M. (2016). A review of multi-criteria decision-making applications to solve energy management problems: Two decades from 1995 to 2015. *Renewable and sustainable energy reviews*, doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rser.2016.12.053>
- Rivero, A., Dabos, G. (2017). Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. *Estudios gerenciales*, doi:
- Sa, A., Thollander, P., Cagno, E. (2017). Assessing the driving factors for energy management program adoption. *Renewable and sustainable energy reviews*, 74, 538-547.
- Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones – Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, 12, 115-133.
- Trianni, A., Cagno, E., Farnè, S. (2014). An Empirical investigation of barriers, drivers and practices for energy efficiency in primary metals manufacturing SMEs. *Energy Procedia*, 61, 1252-1255.

Wakabayashi, J., Merzthal, J. (2015). Directrices para la implementación de un modelo de gestión de la relación con el cliente en el sector industrial: caso DAMERA. *Estudios gerenciales*, 31, 455-462.

CAPÍTULO 24. CAPACIDAD DE ABSORCIÓN EN EL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE PUEBLA. VINCULACIÓN-CONOCIMIENTO-INNOVACIÓN

Iliá Violeta Cázares Garrido, Alejandra E. Urbiola Solís, Carlos Roberto Nila Díaz

Resumen



Las empresas realizan investigación y desarrollo, de tal forma que el conocimiento se transforma en un bien económico y es posible de ser transferido (Cohendet y Mayer-Krahmer, 2001), en esta investigación se propone investigar la respuesta de la empresa de alojamiento turístico ante los cambios en la demanda. Indudablemente la innovación es un factor primario de supervivencia y competitividad en el mundo empresarial que transita por un proceso de adaptación al cambio como respuesta del empresario en adquirir, asimilar y transformar el conocimiento. En función de la capacidad de absorción de la empresa y de los recursos disponibles, el elemento central de desarrollo de la misma es la adquisición de conocimiento de fuentes externas, debido a que es el vínculo de colaboración interorganizativa que abre la puerta a un nuevo conocimiento.

Esta investigación propone enfocar el análisis en la capacidad de absorción, la cual no sólo se trata del reconocimiento el valor del conocimiento, sino también en relación al proceso mismo de asimilación y aplicación como lo mencionan Cohen y Levinthal (1990). Existen de acuerdo con Lim (2009) varias etapas en el proceso: primero, la adquisición del conocimiento del exterior, consiste en un proceso que incluye el ajustarlo y modificarlo para que sea útil en la organización; segundo, el procesar el conocimiento para aplicarlo a la solución de problemas reales en la empresa; y tercero, la codificación de absorción del conocimiento que fue incrustado en los proceso (Easterby-Smith y Lyles, 2011).

Lo anterior bajo una metodología cuantitativa descriptiva, transversal, exploratoria como unidades de análisis, las empresas hoteleras en la ciudad de Puebla, con orientación a estudiar al sujeto dentro de la organización y su capacidad de absorber las innovaciones del sector. A través de esta investigación se busca encontrar elementos empíricos que apoyen

investigaciones similares para reconocer la situación real de dichas empresas para proponer estrategias que les permitan establecer acciones de cambios positivos en las empresas. Los resultados identifican cuáles son los elementos que inhiben la capacidad de absorción de las empresas hoteleras de la ciudad de Puebla, proponiendo cambio en sus actividades de vinculación con instituciones externas a la organización.

Palabras Clave: Capacidad de absorción, exigencia turística e innovación.

Introducción

El sector turismo es clave en la economía del país, la tercerización de las economías es un proceso que se acentúa a partir de la apertura de las economías y el cambio hacia el modelo neoliberal. Se asocia también a la preocupación mundial por el manejo adecuado de los recursos y el desarrollo sostenible. El sector del turismo es muy competitivo, cada región busca atraer al mayor número de consumidores, al haber una mayor accesibilidad a los destinos que en el pasado eran difíciles o inalcanzables, la innovación y la eficiencia se vuelven temas de gran importancia. Existe una gran diversidad de oferta turística así como de consumidores. En México, el sector de servicios aporta más del 70% del PIB y genera el 45% del empleo en el país. El crecimiento del Producto Interno Bruto de México en 2015 fue calculado en aproximadamente 2.5% mayor a lo registrado en otros países, lo anterior de acuerdo Enrique de la Madrid, titular de la Secretaría de Turismo. Además resaltó que 17 mil 500 millones de dólares (mdd), fue el monto de divisas que entró a México como resultado de los viajeros internacionales, siendo 31 millones de turistas extranjeros que visitaron México, (Sectur, 2015).

Publicaciones del Barómetro de la Organización Mundial del Turismo (OMT), indican que México se encuentra en la posición número 10 del ranking mundial en lo referente a los principales destinos turísticos en el mundo, y en la posición número 22 en lo que se refiere a los principales destinos turísticos en el mundo por ingreso. El turismo es el tercer generador

de ingresos en el país (Coll-Hurtado, Atlántida, & Córdoba, 2006), compitiendo con la industria manufacturera, la exportación de crudo y la entrada de remesas.

Cuando se analizan las empresas por el tamaño, Molina et. al. (2011) indican que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) por corte general tienen un bajo índice de innovación, debido a que están más preocupadas por actividades diarias para su supervivencia. Una diferencia en la velocidad de adopción de una innovación puede estar relacionada con los gestores de la organización. Así, Goñi (2004) señala que es el perfil de los actores en la gestión de iniciativas un elemento determinante para la capacidad innovadora. Es por ello que es relevante el análisis del papel de los gestores en la organización. Además que el éxito en general para las empresas sin importar el tamaño en el sector, implica ser capaces de resolver una infinidad de problemas vinculados con la creatividad, la toma de decisiones y la selección de opciones de negocio (Goñi, 2004).

Ahora bien, de acuerdo Rodríguez y Brown (2012), se identifican cinco capacidades organizacionales básicas en la asimilación de innovaciones tecnológicas para empresas de servicios de alojamiento turístico: 1) Adquisición de nuevas tecnologías de información y comunicación (TICs) para la operación de empresas de servicios de alojamiento turístico; 2) Conectividad entre empresas y clientes; 3) Capacitación de los recursos humanos de la organización; 4) Empleo de la innovación tecnológica en los procesos de producción de servicios y 5) Utilización de innovaciones tecnológicas en los procesos administrativos.

Uno de los principales desafíos en el turismo es la competencia agresiva por los clientes así como dentro del marco de las economías globalizadas, la sostenibilidad ambiental, la alteración de patrones demográficos, los cambios en el mercado y la evolución tecnológica. Cualquier empresa busca alcanzar la madurez en sus procesos de innovación, sin embargo dicho proceso puede tardar varios años, lo que puede ser determinante para su permanencia.

La presente investigación se enfoca a las empresas de alojamiento de la ciudad de Puebla para identificar dentro del entorno cambiante las prácticas respecto a su capacidad de absorción, el cual implica tres etapas; capacidad de adquisición, asimilación y transformación de conocimiento. En otras palabras conocer que tan abiertos están los tomadores de

decisiones de recibir conocimiento de fuentes externa y sí sus líderes comprenden la necesidad de adaptarse a los cambios del comportamiento social y realizan actividades que incentiven y fortalezcan la innovación.

Marco teórico

A partir de la década de los noventa se han intentado ofrecer múltiples modelos de competitividad de destinos turísticos. Los autores que con mayor precisión y amplitud han definido la competitividad de estos espacios fueron Ritchie y Crouch, (2000)¹, quienes la delimitan como «la capacidad de un país para crear valor añadido e incrementar, de esta forma, el bienestar nacional mediante la gestión de ventajas y procesos, atractivos, agresividad y proximidad, integrando las relaciones entre los mismos en un modelo económico y social». Los autores definen a un destino turístico como el espacio o ámbito geográfico con rasgos propios de clima, cultura, atractivos, infraestructuras, servicios, equipamientos, precio, imagen y gestión, los cuáles, en términos de mercado, se posicionan en la mente de los consumidores.

Las empresas turísticas según Rodríguez y Bedolla (2010), están generando una dinámica orientada a fomentar su capacidad de innovación, ya que las organizaciones que incorporan la innovación a sus procesos y adoptan una actitud abierta al cambio mejoran su posicionamiento en el mercado. Es decir, éstas generan una innovación continua que se envuelve en un proceso de innovación perdurable y acoplado en la empresa y que va más allá de alcanzar una meta transitoria, y se convierte en una estrategia permanente.

La innovación en las organizaciones puede venir dada por el interés explícito de innovar o bien por una circunstancia no prevista. En el caso del interés específico por innovar son múltiples las fuentes de donde se obtienen nuevo conocimiento, lo cual puede identificarse como un proceso interno, las filtraciones de los competidores, proveedores y clientes y los centros de investigación de distinto tipo, tales como: universitarios, centros públicos y privados de investigación (Von Hippel, 1988)

La innovación en el turismo se encuadra dentro del sector de servicios (Haudnes, 1998). El turismo es un sector que está sometido a un constante proceso de innovación, debido a que tienen que proporcionar emociones nuevas a los turistas, sí no innovan las actividades se vuelven rutinarias y dejan de proporcionar emociones y de ser visitadas. Aprovechar oportunidades para cambiar y mejorar lo existente, convirtiendo ideas en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que el mercado valora,

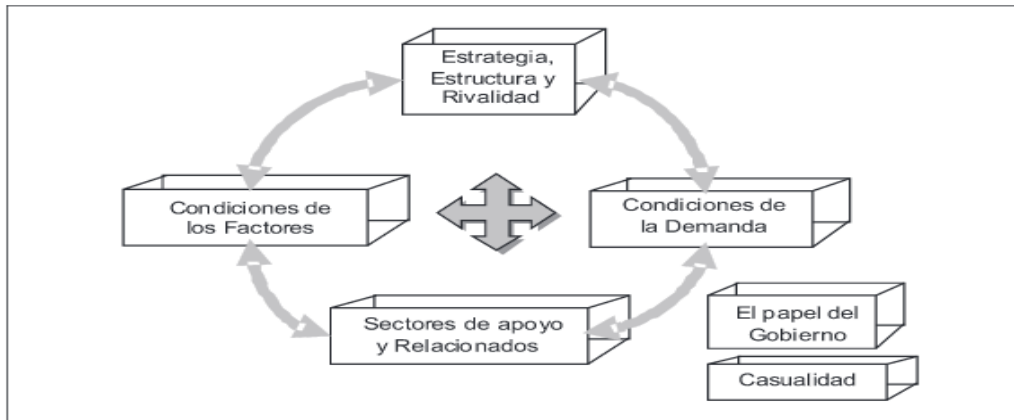
Es por ello que la capacidad de innovación es esencial, pero debe ser vista como una tarea dinámica, que a través de recursos y rutinas adecuadas en la empresa genera valor, tanto en actividades básicas, como indirectas, asegurando la calidad, la confiabilidad, la rentabilidad y la competitividad de los conocimientos tecnológicos y actividades de soporte, cuyo resultado puede servir a mejorar las relaciones con los clientes, la calidad de sus productos y/o servicios, además del grado de satisfacción de los empleados, entre otros. Todo ello, por medio de los procesos de la adquisición, desarrollo, y difusión de conocimiento tendientes a generar ventaja competitiva y crear valor para la empresa, (Acosta, Zarate & Fisher, 2014)

Una de las conductas a tomar en cuenta por parte de la empresa es la participación del cliente en el servicio, en su especificación o en su producción. Además de conocer los detalles del servicio demandado, expresando ideas generales sobre el tipo de información, asesoría o capacitación que necesita el cliente para una experiencia satisfactoria.

La innovación puede verse reflejada de diversas maneras, tal como, en la mejora de la calidad de sus productos o servicios, disminuir costos, ampliar la gama de productos o servicios, o ser más rápidas en su introducción en el mercado, etc, lo que permita crear una estrategia que mejoren su ventaja competitiva.

Porter inventó su Modelo del Diamante de Competitividad la figura 1 para explicar los factores determinantes de las ventajas competitivas, ya sean en determinados sectores de la economía o bien en segmentos determinados. El modelo parte de la identificación de las condiciones de factores, que conforman el punto de inicio de las ventajas competitivas que incluyen recursos humanos, físicos, de conocimiento, de capital y tecnológicos.

Figura 1. Diamante de competitividad de Porter



En este modelo, las condiciones de la demanda establecen la base competitiva para un sector, además considera las industrias y sectores relacionados o afines, los cuales, al poseer sus propias ventajas competitivas, estimulan el sistema. El modelo lo constituye una estrategia, estructura y rivalidad firme, que puede generar un clima de estrategia. El tener una ventaja competitiva le da el beneficio a la empresa de tener una rentabilidad relativa superior a sus rivales, lo cual la hace distintamente mejor.

Por todo lo anterior, se considera que es necesario tener capacidad de absorción influenciada por la experiencia dentro de la organización, la constitución de actividades, las estructuras externas de intercambio, transferencia de conocimiento y la utilización de los recursos internos de la organización; no constituye en sí mismo una fórmula que garantice el óptimo desempeño de las actividades productivas y conduzca a la generación de valor, la creación de conocimiento y la adquisición de nuevas competencias.

En definitiva, la capacidad de absorción, es un proceso que pretende asegurar el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos en la empresa con el objetivo de mejorar su capacidad de resolución de problemas y de este modo, contribuir a la consecución y mantenimiento de ventajas competitivas.

Cohen & Levinthal (1990) acuñan el término de capacidad de absorción como un elemento necesario en la capacidad de innovación de una firma, lo que determina el posicionamiento o permanencia de la empresa en el mercado.

Originalmente se define la capacidad de absorción como la habilidad de las empresas de explotar conocimiento externo, partiendo de un conocimiento previo que le permita identificar y potencializar el nuevo conocimiento que sea de utilidad para la organización, las etapas del proceso incluye la identificación, asimilación explotación y el procesamiento del conocimiento. (Cohen & Levinthal, 1990).

Posteriormente Lane & Lubatkin (1998) realizan una variante enfocándose en la capacidad de absorción de una organización hacia otra, en vez de la empresa a un sector; a dicha capacidad la nombraron capacidad de absorción relativa basado en el conocimiento especializado de las empresas emisora y el conocimiento de la receptora, así como las cuestiones propias de la estructura organizativa.

La capacidad de absorción de acuerdo con Zahra & George (2002) se divide en la capacidad de absorción potencial (adquisición y asimilación) y la capacidad de absorción realizada (transformación y explotación), además indica que a través rutinas y procesos organizacionales estratégicos, las empresas adquieren, asimilan, transforman y explotan el conocimiento, lo que le aporta una ventaja competitiva a la empresa.

Dyer & Sing, (1998) determinan que la capacidad de absorción además de realizarse de una manera secuencial y acumulativa entre diferentes miembros de la organización, el modelo e acuerdo con Espinoza et al (2007), indique que tiene una utilidad temporal para efectos prácticos, además de que la motivación y habilidades de los individuos son factores claves para la eficiencia de absorción del conocimiento.

La adquisición implica identificar conocimiento externo de utilidad para la firma, siendo esencial discriminar el conocimiento que no genere valor (Cohen & Levinthal, 1990), (Zahra & George, 2002), (Wang & Ahmed, 2007), (Todorova & Dirisin, 2007). Para esta parte del proceso, Bierley y Hämäläinen, (1995) identifican como fuentes externas a proveedores,

competidores, clientes, publicaciones y otras organizaciones, mientras que Zahra & George (2002) sustentan que se encuentran dentro y fuera de la organización

La asimilación por su parte según Teece et al. (1997), integra el conocimiento existente en la empresa con el conocimiento adquirido en la primera parte y siendo punto fundamental, dar valor a dicho conocimiento utilizándolo de manera asertiva dentro de la organización. Lo que permite de acuerdo con Alarcón et al, (2014) analizar, interpretar y comprender la información obtenida del exterior.

Por último la explotación se refiere de acuerdo con (Cohen & Levinthal, 1990), (Lane y Lubarkin, 1998) es la capacidad de aplicar el conocimiento adquirido y distinguido en los objetivos de la organización determinando la capacidad de innovar, lo que significa rediseñar y crear nuevas competencias (Zahra & George, 2002).

Dentro de los estudios realizados que abordan el tema se encuentran González-Campo & Hurtado-Ayala (2014), dicha investigación fue realizada en Mipymes colombianas confirmando la relación positiva entre la capacidad de absorción e innovación, sin embargo se manifiesta que hay variables que determinan la mayor o menor capacidad de absorción como el tamaño de empresa, mientras que las pequeñas empresas muestran evidencias de realizar las tres fases, las microempresas presentan variantes, donde la adquisición del conocimiento es nula y utilizan estrategias defensivas, invirtiendo en tecnología cuando su competencia realiza cambios tecnológicos.

En otro estudio realizado en España a los operadores turísticos y se capacidad de absorción como factor determinante de éxito en marketing e innovación Aguilar-Olaves, Herrera & Clemenza, (2012) de la misma manera confirma la relación positivas entre ambas variables y resalta que a pesar de que los operadores no tienen actividades claramente definidas que aumente su capacidad de absorción, ellos cuentan con un nivel suficiente que les permite obtener una ventaja competitiva sostenida en el tiempo.

En una investigación realizada en Mipymes costarricense, cuyo objetivo era obtener el índice de absorción de este tipo de empresas, concluyó que son bajo los niveles de capacidad de absorción que presentan las empresas y que hay sectores con mayor rezago, como lo es

el de agricultura y pesca, y la principal causa es la baja presencia de mecanismos de integración social. Además recalcó la importancia de extraer el conocimiento disponible del entorno y resaltó la importancia de cuantificar la capacidad de absorción de las empresas, así como, políticas públicas que favorezcan el proceso (Mongue, Rodríguez y Leiva, 2015).

Por último en otro estudio realizado en México en el sector acuícola, García, León & Preciado, (2015) exponen que además de tener una correlación positiva la capacidad de absorción y la innovación, realiza una evaluación de la correlación entre las distintas fases de proceso, mostrando por último que la fase de la asimilación es la más representativa en relación a la innovación.

Metodología

Respecto al turismo en Puebla de acuerdo con los indicadores turísticos proporcionados por la Secretaría de cultura y turismo del estado, la afluencia turística de visitantes en el 2015 incrementó en un 7.6% respecto al año anterior, lo cual se vio reflejado en un incremento de 8.3% en la derrama económica, alcanzando los 12 mil 134 millones de pesos.

Puebla se ubicó en el primer lugar de actividad turística en “ciudades del interior”, durante el 2014 con un 65.7%, en segundo lugar la Ciudad de México con un 64.2” y Querétaro en tercer lugar con un 61.6%. Además Puebla se situó 7 puntos porcentuales por encima de la media nacional, (Datatur, 2015)

De acuerdo la Secretaría de Turismo de Puebla en el 2015 registró un inventario en el 2015 de 226 hoteles, el cual se muestra en la tabla 1. Para cálculo de la muestra para un universo finito con nivel de confianza del 95%; y un margen de error del 10% se utilizó la siguiente ecuación estadística.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Después de calcular la muestra utilizando la ecuación anterior se obtuvo el tamaño de muestra de 68 unidades. Una vez aplicado el instrumento dos encuestas se tuvieron que eliminar, ya que las respuestas estaban incompletas.

Tabla 1. Número de hoteles en Puebla

CATEGORÍA	Ciudad de Puebla	Total en el Estado
Total	226	745
1 Estrella	20	97
2 Estrellas	23	103
3 Estrellas	44	167
4 Estrellas	37	84
5 Estrellas	31	56
Otros	71	238

Bajo un paradigma cuantitativo, se realizó un estudio descriptiva, exploratoria, transversal, en el cual, el objeto de estudio fueron los hoteles de la ciudad de Puebla bajo dos criterios fundamentales; el primero, que fuera una Mipyme y segundo, no perteneciera a una franquicia.

El instrumento empleado fue sometido a corrección derivada de la prueba piloto, se realizaron las encuestas en 79 establecimientos que cumplían con los criterios establecidos. Integrado por tres partes, en la primera parte se extrajo la información general del establecimiento, tal como número de habitación, tiempo de operación, número de empleados, clasificación del hotel y los servicios con los que contaba dicha organización. En el segundo bloque se cuestionó con 13 reactivos y bajo una escala de Likert de cinco escalas las actividades que se realizan dentro de la organización con relación a procesos para incentivar la innovación. Y por último se evaluó los resultados de obtenidos en el último año de operación, cuestionando el grado de mejoras aplicadas en su producto, proceso y relaciones comerciales; calificando del 1 al 10, así como, su autoevaluación respecto a rentabilidad, competitividad y satisfacción del cliente.

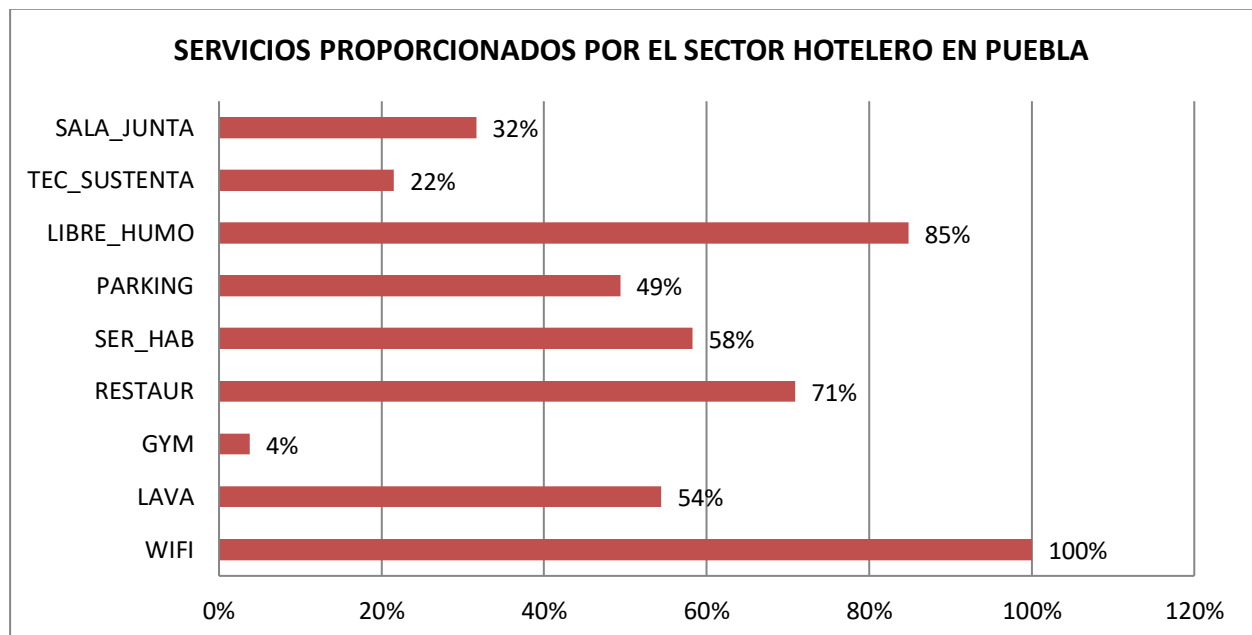
Resultados

De acuerdo con la investigación realizada en la ciudad de Puebla, los establecimientos hoteleros tienen un promedio de 14 habitaciones, refiriéndonos a los 79 alojamientos visitados. En tanto a la antigüedad el hotel más reciente tiene 1 año operando y el más antiguo 37 años, teniendo un promedio de 7 años. Estos establecimientos cuentan con un número de empleados promedio de 11 personas que laboran en la empresa.

Respecto a la clasificación de los establecimientos turísticos se encuestó el 1% a hoteles con 5 estrellas, 39% a hoteles con clasificación de 4 estrellas, 36% en hoteles de 3 estrellas, 18% con categoría de 2 estrellas y el 6% hoteles con 1 estrella.

En la figura 2 podemos observar que el 100% de los hoteles cuentan con Wifi, mientras que el 4% solo tiene gym, el 85% es libre de humo, mientras que el 22% cuenta con tecnología sustentable. Además en estos establecimientos solo el 32% tiene sala de juntas, con respecto al restaurante el 71% cuenta con él, servicio a la habitación el 58%, el parking con 49%, y por ultimo con el 54% cuenta con lavandería.

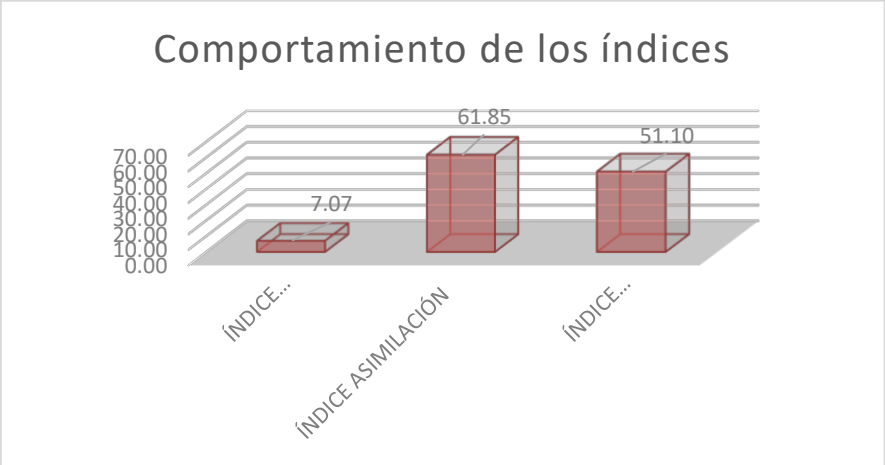
Figura 2. Sector hotelero en Puebla y sus servicios



En la siguiente figura 3 se muestran los índices que obtuvieron los tres índices de la capacidad de absorción de las empresas hoteleras, en donde se muestra que el índice de

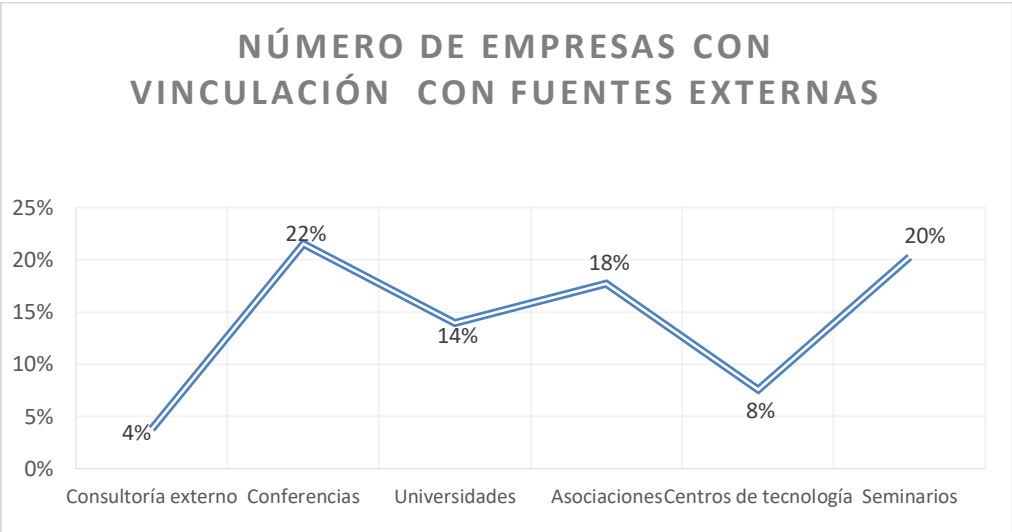
adquisición del conocimiento está por debajo del 10%, cuando el índice de asimilación obtuvo el 61.85%, y el índice de transformación es de 51.10%. A partir de dichos valores se calculó la capacidad de absorción de empresas hoteleras en la ciudad de Puebla con un **40%** para este tipo de empresas.

Figura 3. Comportamiento de los índices de adquisición, asimilación y transformación.



Por otro lado, en la figura 4 se muestra las fuentes externas con las tienen contacto los hoteles de la ciudad, se observa que la más alta puntuación es la asistencia a conferencias con un 22%, seguida de asistencia a seminarios con un 20%, pertenecer a asociaciones con un 18%, vinculación con universidades en un 14% y por último la vinculación con centros de tecnología en un 8% y consultores externos en un 4%.

Figura 4. Vinculación con fuentes externas



Por último en lo que respecta a las innovaciones del último año en las empresas hoteleras, se evaluó tres rubros de la empresas, en lo referente al producto o servicio, segundo orientado a la organización y sus procesos y la tercera enfocada a la innovación de relaciones la gestión. Los resultados que se obtuvieron fueron una media de 5.2 para las innovaciones orientadas a los productos, al igual que para innovaciones de procesos y en cuanto a la innovación y/o mejoras de las relaciones comerciales (gestión) la media obtenida fue del 4.9 de una escala del 1 al 10. Y es lo referente a la competitividad, rentabilidad y satisfacción al cliente se obtuvo un 52.53% de la autoevaluación de las dueños o gerentes de los hoteles de la ciudad de Puebla.

Conclusiones

Los desafíos mundiales que se presentan a nivel de las empresas, se derivan desde diversas líneas, sin embargo las exigencias de los consumidores han incrementado, las expectativas son mayores, la interacción con los consumidores se ha diversificado a través de la web y con ello han elevado sus expectativas en servicio y calidad.

En el ámbito turístico los cambios del comportamiento de los clientes son determinantes en un mercado competitivo. Las demandas que plantean los viajeros valoran servicios de calidad, la relación precio/servicio y la flexibilidad en los servicios.

Es por ello que los hoteles que no pertenecen a las grandes cadenas hoteleras deben precisar estrategias y tácticas que apunten al aumento de actividades internas para el mejoramiento de la percepción de clientes, bajo la cooperación de actores externos que contribuyan a impulsar y facilitar cambios significativos dentro de la empresa que otorgue valor al consumidor y que además permita potencializarse, diversificarse y fortalecerse.

Las empresas objeto de estudio carece de una vinculación activa y variada, es decir, la primera etapa de la capacidad de absorción muestra índice bajos en la adquisición de conocimiento, los resultados reflejan un área de oportunidad de las empresas de incrementar su relación con la universidad dado que no les produce un costo, los beneficios son numerosos y es una situación ganar-ganar. La vinculación escuela-empresa apoya los

modelos de desarrollo regional y permite generar estrategia para el crecimiento y mejora de sus operaciones diarias.

Aun cuando el índice de asimilación del proceso de capacidad de absorción obtuvo una puntuación alta, no refleja un enlace entre las etapa de proceso, esto es, si bien la empresa realiza acciones encaminadas para realizar mejoras, esta actividad de asimilación no es producida en una correlación positiva con la adquisición. Por lo anterior se puede ostentar que las acciones pueden tener una visión limitada, lo cual puede reflejar que los cambios realizados en la empresa están mal orientados y/o sin sentido o valor para el cliente, es importante definir una cultura de cooperación y participación de diversos actores que les permita a las Mipymes formular estrategias competitivas.

El índice de transformación se encontró prácticamente en un 50%, lo que se resumen de los índices obtenidos en la investigación en que el proceso de capacidad de absorción que Cohen & Levinthal (1990) mencionan, no se ejecuta en las empresas hoteleras de la ciudad de Puebla, es decir, existen más elementos en la empresa que producen movimiento dentro de la organización, sin embargo es importante mencionar que en el sector turístico existe un bajo desarrollo de innovación que permita generar buenas experiencias a los turistas, esto en referencia a que la calificación obtenida fue del 5.2 en innovaciones y 50% en competitividad y rentabilidad. Lo que puede ser un indicio que la baja vinculación con actores externos de donde pueden obtener información significativa, la asimilación y transformación puede estar viciada al conocimiento generado dentro de la empresa.

Uno de los aspectos revelados es la innovación media-baja en producto/servicio, procesos y relaciones comerciales, la cual esta proporcional a su media de competitividad, rentabilidad y satisfacción del cliente. Las innovaciones de proceso conllevan cambios significativos en los métodos de producción y distribución, o incluso el desarrollo de un nuevo método además existen las innovaciones organizativas en donde se pueden plantear cambios en los métodos de organización, que puedan afectar tanto el aspecto interno de la organización como a las relaciones con entidades externas. Dichas innovaciones deben reflejarse en aspectos económicos favorables para la empresa y satisfacción al cliente,

además, los resultados generan prosperidad en las empresas, de lo contrario provoca un peligroso estancamiento que pone en riesgo a la empresa.

Lo anterior también sustenta el hecho de que los esfuerzos realizados por la empresa son de bajo impacto y tiene una carencia de adquisición de conocimiento externo. Por lo que, es necesario enfatizar la importancia del trabajo en redes con la cooperación y participación de diversos actores que permitan enriquecer a la empresa con conocimiento que pueda ser asimilado, significativo y de utilidad para las empresas para que al momento de transformarlo y aplicarlo a su propia empresa refleje un beneficio en la preferencia o lealtad de los clientes. Para mejorar la estancia turística debe haber un fuerte compromiso de trabajo en la empresa hotelera, vincularse con instituciones, asociaciones y gobierno involucradas con el sector y así transmitir al cliente un producto o servicio de calidad con el fin de alcanzar un resultados óptimo.

Al aumentar la capacidad de absorción en las MIPYMES hoteleras de Puebla, se accederá al conocimiento generado fuera de la empresa, el cual debe ser seleccionado e integrado en la empresa. Esto debe ser entendido como un proceso sistematizado sostenido a lo largo de tiempo de una forma abierta y dinámica para que la organización prevalezca en el mercado, identifique su ventaja competitiva y genere acciones que les permitan ser competitivos en el sector.

Se hace indispensable reconocer los activos intangibles de la empresa, en particular el conocimiento actual o inicial de la misma, para que los procesos de absorción se vean favorecidos, ya que con mayor facilidad pueden desechar aquel conocimiento que no sea de utilidad para la empresa. Sin embargo es difícil pensar en adquirir nuevo conocimiento y ser competitivos sin tener una buena vinculación con instituciones externas a la empresa, ya que esa carencia, limita las múltiples posibilidades de innovar enfocados a las necesidades de los clientes y del mercado. Los hoteles de la ciudad de Puebla cubren los requerimientos estándar de los clientes, lo cual es un reflejo de los niveles de innovación que presentan en las empresas, sin embargo es importante considerar que aunque el lugar cuenta con la preferencia de los turistas, al ubicar a la Ciudad de Puebla en el primer lugar de afluencia

turistas de ciudades al interior de la república, esto mismo genera un compromiso para mejorar continuamente las expectativas de los clientes, manejar la sustentabilidad y optimizar el uso de la tecnología para brindar un servicio competente.

Referencias bibliográficas

- Acosta, J. C., Zárate, R. A., & Fischer, A. L. (2014). Espacios de conocimiento. Contexto para el desarrollo de capacidad de innovación. Un análisis desde la gestión del conocimiento. Revista EAN No. 76 pp. 44-63
- Aguilar-Olaves, G., Herrera, L. & Clemenza, C. (2012) "Capacidad de absorción en operadores turísticos: estructura y determinantes del éxito en marketing y en la innovación". Omnia, pp. 106-128. Septiembre-Diciembre.
- Alarcón, J., García, P.M., Parra, G. & Ruíz, M.J. (2014) "La capacidad dinámica de absorción como factor conductor del capital social cognitivo hace la innovación", Economía industrial. 2014(391): pp. 3-42.
- Álvarez Sousa, A., Rego Veiga G., López, L., Gomis Rodríguez, A., Caramés Valo, R., Andrade Suárez, M. (2008). Innovación turística: perspectivas teóricas y objetos de estudio, rotur/revista de ocio y turismo
- Bierley, P., Hämäläinen, T., (2005) "Organizational Learning and Strategy. Scandinavian Journal of Management", vol.11(3): 209-224.
- Chandler, A., (2002) "Strategy and Structure: Chapter in the History of American Industrial Enterprise", Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute on Technology Press.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A., (1990) "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation." Administrative Science Quarterly 35(1): 128-152.
- Contreras, R., López, A., y Molina, R., 2011, "Emprendimiento. Dimensiones sociales y culturales en las MiPymes. México", Pearson.

- Cotler, P., 2014, Secretaría de Economía. Evaluación de diseño del Fondo Nacional Emprendedor. Informe final. Disponible en [www. Economía.gob.mx](http://www.Economía.gob.mx)
- Dyer, J. & Singh, H., 1998, "The relational view: Cooperative strategies and sources of interorganizational competitive advantage". *Academy of Management Review*, 23 (4). 660-679.
- Espinoza, H., Chaparro, J., Orero, A. & Araya, S., 2007, "Los antecedentes de la Capacidad de Absorción: Análisis Crítico y Proposición de un Modelo de Integración, International Conference on Industrial Engineering & Industrial Management-CIO.
- Federico Rodríguez Torres. (2009). Una reflexión teórica sobre la innovación en el sector turismo, Nicolaita de Estudios Económicos.
- García, L., León, J. & Preciado, J., 2015, "La capacidad de absorción del conocimiento como determinante de la innovación de las empresas acuícolas: el caso Sonora". 2015.
- Garzón-Castrillón, Manuel A.. (2016). Capacidad dinámica de absorción. Estudio de caso. Orinoquia
- González-Campo, C. & Hurtado-Ayala, A., 2014 "Influencia de la capacidad de absorción sobre la innovación: Un análisis empírico en las mipymes colombianas". *Estudios Gerenciales*. Vol.30 Issue 132: 277-286.
- González, Rodrigo C.; Mendieta, Martín D.. (2009). Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos, Cuadernos de Turismo Sitio web:
- Goñi Zabala, Juan Jose. (2004). ¿Un innovador o muchos innovadores? ¿Existe un perfil concreto para el innovador o hacen faltavarios perfiles complementarios para innovar?, Intangible Capital.
- Lane, P. J. & Lubatkin, M., 1998 "Relative absorptive capacity and inter-organizational learning." *Strategic Management Journal* 19(5): 461-477.
- Mongue, R., Rodríguez, J. & Leiva, J., 2015 "Propuesta de un índice para medir la capacidad de absorción de las MIPYMES costarricenses". Vol. 9 Núm. 1 *Revista TecEmpresarial*.
- Ritchie, J. R. Brent, and Geoffrey I. Crouch (2000). "The Competitive Destination: A Sustainability Perspective." *Tourism Management*, 21 (1): 1-7.

- Rodríguez, T. & Bedolla, J. (2010). "Una propuesta de conceptualización del proceso de innovación en los servicios turísticos desde la visión evolucionista de la firma" Revista Nicolaita de Estudios Económicos, Vol. V, No. 1: 89 - 109
- Teece, D., Pisano, G., Shuen, A., 1997 "Dynamic Capabilities and Strategic Management". Strategy Management Journal, vol. 18(7): 509-533.
- Todorova, G. & Durisin, B., 2007 "Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization" Academy of Management Review, vol 32(3): 774-786.
- Von Hippel, E. (1988): The sources of innovation, New York, Oxford University Press
- Wang, C. & Ahmed, P. K., 2007 "Dynamic capabilities: a Review and Research agenda", International Journal of Management Journal. 49: 819-835.
- Wong-González, P., 2013 "Territorios innovadores y competitivos. Coordinación de desarrollo regional".
- Zahra, S. A. & George, G., 2002 "Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. Academy of Management. The Academy Review 27(2): 185-203.

Fuentes electrónicas

- CONCANACO.<http://www.concanaco.com.mx/wp-content/uploads/2016/boletines/Turismo-Enero-2016.pdf>
- CEPAL. (2016). Ciencia, tecnología e innovación en la economía digital . 03/12/2016, de CEPAL <http://www.cepal.org/es/publicaciones/40530-ciencia-tecnologia-innovacion-la-economia-digital-la-situacion-america-latina/>
- SECRETARIA DE CULTURA Y TURISMO <http://turismo.puebla.gob.mx/estadisticas-turisticas>
- SECTUR; <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ResultadosITET.aspx>
- OBSERVATORIO TURÍSTICO, http://www.observatorioturistico.org/cenDoc/4cd34-Perfil-SMA-2015_OT.pdf

CAPÍTULO 25. LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN INTERMEDIA DEL SECTOR INFRAESTRUCTURA

Iris Gómez Gómez, Gibrán Rivera, David Arturo Reyes Chacón.

Resumen



El presente trabajo aborda el caso de Alianza para la Formación e Investigación en Infraestructura para el Desarrollo de México, AC (Alianza FiiDEM) una asociación civil de nacionalidad mexicana con 119 asociados, considerada como ejemplo de una organización intermedia en la región centro del país constituida para el fortalecimiento de capacidades del sector infraestructura en México. Su misión es actuar como interface entre diferentes actores (gobierno, universidad, empresas y asociaciones profesionales) para garantizar la capacidad y calidad de respuesta a las necesidades, prioridades y propuestas de sus asociados. Su labor destaca al articular la red de colaboración donde conjunta expertos multidisciplinarios como proveedores de conocimiento, así como lograr la complementariedad de capacidades y recursos necesarios para el desarrollo de los proyectos que dan solución a las demandas planteadas.

La investigación tiene como objetivo contribuir a la comprensión de la gestión de proyectos de innovación, desarrollo tecnológico e innovación en la organización coordinadora, analizando las diferentes etapas así como las variables que impactan en el mismo. A través de la evidencia documental, entrevistas semiestructuradas y observación in situ (participante), se identificaron los proyectos a estudiar, las etapas de la gestión y las variables clave.

El resultado del análisis muestra que la organización ha adoptado el esquema de innovación de tipo colectiva o abierta, al integrar especialistas e infraestructura externos a la organización, con lo cual se logra una interacción entre diferentes actores lo que se traduce en la materialización de la vinculación y al mismo tiempo se observa una reducción de tiempo, minimización de riesgo y costos en el desarrollo de los proyectos. Se percibe que ha superado el desafío al que se enfrentan las organizaciones que adoptan los esquemas de innovación

de tipo abierto, ya que ha podido coordinar y optimizar los recursos, así como salvaguardar los intereses de los asociados participantes, por lo que esta organización.

Palabras clave: gestión de tecnología, organizaciones intermedias, México, infraestructura.

Abstract

This paper reports the case of the Alianza para la Formación e Investigación en Infraestructura para el Desarrollo de México, AC (Alianza FiiDEM), a civil association of Mexican nationality with 119 associates, considered as an example of an intermediary organization in the central region of the country for the strengthening of capacities of the infrastructure sector in Mexico. Its mission is to act as an interface between different actors (government, university, companies and professional associations) to assure the capacity and quality of response to the needs, priorities and proposals of its partners. Its work highlights the articulation of the network of collaboration where multidisciplinary experts as providers of knowledge, as well as achieve the complementarity of capacities and resources necessary for the development of projects that provide solutions to the demands raised.

The research aims to contribute to the understanding of the management of innovation projects, technological development and innovation in the coordinating organization, analyzing the different stages as well as the variables that impact on it. Through documentary evidence, semi-structured interviews and observation in situ, were identified the projects to be studied, the stages of management and the key variables.

The result of the analysis shows that the organization has adopted the scheme of innovation collective or open, integrating specialists and infrastructure external to the organization, which achieves an interaction between different actors which results in the materialization of the linkage and at the same time a reduction of time, minimization of risk and costs in the development of the projects. It is perceived that it has overcome the challenge faced by organizations adopting open innovation schemes, since it has been able to coordinate and optimize resources, as well as to safeguard the interests of the participating partners, so that this organization acts as platform to potentialize and materialize collaborative projects.

Keywords: innovation management, intermediary organizations, Mexico, infrastructure.

1. Introducción

La innovación es un factor clave para la competitividad y supervivencia de las organizaciones (Villavicencio, 2012). Michael Porter,(2007) aseveraba también que la competitividad de una nación está determinada por la capacidad para innovar y mejorar. La innovación ha tenido diversos enfoques y acepciones, en décadas anteriores era concebida como el resultado de las investigaciones y desarrollo tecnológico y actualmente se ha transformado en un proceso dinámico orientado a satisfacer las demandas del mercado, en el cual intervienen actividades que comprenden desde la concepción de una idea hasta su materialización en productos, procesos y servicios.

Existen diferentes modelos como marco conceptual para comprender el proceso de innovación a nivel micro o macro que van desde los modelos lineales hasta los interactivos. La idea principal detrás de ellos, es la representación de las relaciones que se construyen entre los diferentes agentes involucrados y los resultados que se obtienen de ellas. De acuerdo con Rothwell (1994), existen cinco generaciones: 1) Technology-Push; 2) Market-Pull; 3) Coupling Model; 4) Integrated Model y; 5) System Integration and Networking Model. Recientemente, se han identificado dos más, 6) Open Innovation (Chesbrough, 2003) y 7) Extended Innovation Network (du Preez, Louw, & Essmann, 2009). A nivel macro, algunos de los modelos no lineales más representativos son: el Triángulo de Sábato (Sábato & Botana, 1968), los Sistemas Nacionales de Innovación (Lundvall, 1992; Chris Freeman, 1995; Nelson, 1993) y el Modelo de la Triple Hélice (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000).

En la actualidad, el proceso de innovación se ha vuelto más abierto y colaborativo, debido a que una sola organización no cuenta con todas las capacidades y habilidades necesarias para ejecutar las actividades necesarias para el desarrollo de nuevos productos y procesos, por lo que la participación de distintos actores es cada vez más importante para complementar conocimientos y recursos para innovar (Chesbrough, 2003). A través de la cooperación entre organizaciones, por un lado se reducen costos, tiempos y riesgos, y, por el otro, se mejoran la calidad y la efectividad en el desarrollo de productos y servicios (Tran, Hsuan, & Mahnke, 2011). El desafío entonces es, la construcción y el establecimiento de

interacciones sistemáticas para lograr que esos actores participen en la producción, difusión y utilización de conocimientos para la creación de innovaciones tecnológicas.

Ante este contexto, se observa un creciente interés por estudiar las características, funciones y ventajas de los organismos que actúan como mediadores o facilitadores en los procesos de cooperación a los cuales se les ha denominado “organismos intermediarios” (Bessant & Howard, 1995; Howells, 2006; Parjanen, Melkas, & Uotila, 2011), mismos que han sido estudiados desde diferentes ámbitos, entre ellos, aquellos relacionados con: a) la difusión y transferencia de tecnología; b) la gestión de la innovación; c) las organizaciones de servicios; d) los sistemas y redes de innovación y ; e) el emprendimiento Universitario (Roxas, Piroli, & Sorrentino, 2011).

Los objetivos principales de los intermediarios son la aproximación y vinculación entre actores de diversas esferas, así como la solución a fallas, debilidades o necesidades del sistema o red de innovación (Barba Rodríguez, 2011). Entre sus principales funciones que desempeñan en el proceso de innovación se encuentran la difusión de la información; el establecimiento de estándares; la negociación y formalización de acuerdos; la provisión de servicios especializados; la identificación de socios y proveedores; la adopción y transferencia de tecnología (Estrada, 2007). Dichas funciones inciden directamente en la capacidad de innovación de las organizaciones e indirectamente contribuyen en la capacidad de innovación sectorial, regional o nacional (Verona, Prandelli, & Sawhney, 2006; Howells, 2006a).

A pesar de tener claro que las organizaciones intermedias articulan y construyen puentes necesarios para empatar la oferta y demanda de capacidades, habilidades y conocimiento entre actores y al mismo tiempo solventan debilidades en los procesos de innovación (Szogs, Cummings, & Chaminade, 2009), falta tener un mejor entendimiento sobre la intermediación en el contexto de la gestión de la innovación, específicamente cuando se trata de un sector o contexto específico.

Entendiendo como organismo intermediario a “cualquier organización que participe en la relación entre dos o más actores sociales” (Pérez Hernández, 2016 p.163), La organización Alianza para la Formación e Investigación en Infraestructura para el Desarrollo

de México, AC (Alianza FiiDEM), donde se realizó la investigación es entonces claramente una organización intermedia que actúa en el sector de la infraestructura, en donde existen escasos casos en la literatura sobre organismos intermedios. Una excepción en el contexto de la industria de la construcción es el trabajo de Winch & Courtney (2007), en el que se identifican las principales funciones de intermediación; sin embargo, no se detalla cómo se llevan a cabo las actividades de enlace, así como la transformación de ideas y la transferencia de conocimiento entre actores.

Por otro lado, en el contexto mexicano, también se reconoce que la existencia de las organizaciones intermedias compensan las debilidades en un sistema de innovación en proceso de consolidación (Cimoli, 2000; Dutrénit, 2006). Sin embargo, son pocos los casos de estudio existentes en el contexto mexicano (e.g., Jaso, 2011); (Isiordia, Rodríguez, & Sánchez, 2011) y (Ekboir & Cruz, 2012), mismos que se han desarrollado en las industrias de software (Casalet, 2008), biotecnología (Barba Rodríguez, 2011) y agrícola (Dutrénit, Rocha-Lackiz, & Vera-Cruz, 2012).

Dada la situación anterior y la poca literatura sobre el rol de los organismos intermediarios en la gestión de la innovación en el sector infraestructura en el país, el objetivo de este artículo es reconstruir la forma en que una organización intermedia gestiona el desarrollo de proyectos de innovación tecnológica cuando se involucran actores de la red academia-industria-gobierno-asociaciones profesionales en dicho sector. Para el cumplimiento de dicho objetivo, se analizaron tres proyectos exitosos en la organización bajo una metodología de estudio de casos, en el que se utilizaron como fuentes principales de información y métodos de recolección de datos la a) evidencia documental; b) entrevistas semiestructuradas y; c) observación in situ (participante).

El artículo se organiza de la siguiente manera. En la siguiente sección se presenta la revisión de literatura relacionada con innovación, modelos del proceso de innovación y organismos intermedios. Posteriormente, se describe la metodología utilizada así como una breve descripción del contexto en el que opera la organización y los proyectos seleccionados. En seguida se presentan los resultados del análisis que reflejan cómo se realiza la gestión de

los proyectos de innovación tecnológica dando evidencia del rol de intermediación que Alianza FiiDEM juega en dichos proyectos. Finalmente, se presenta una discusión y las conclusiones del estudio.

2. Antecedentes Teóricos

2.1 La Innovación y su gestión

Las teorías sobre innovación parten del estudio sobre el ciclo económico de Joseph A. Schumpeter en 1939, quien introduce el concepto como centro del análisis económico. Su conceptualización, se relaciona directamente con el desenvolvimiento económico, definiendo a la innovación como “producir otras cosas o las mismas por métodos distintos” (Schumpeter, 1957 p.76), donde contempla cinco categorías: a) La introducción de un nuevo producto o de una nueva calidad de un producto; b) La introducción de un nuevo método de producción; c) La apertura de un nuevo mercado; d) El desarrollo de una nueva fuente de insumos y; e) La creación de una nueva organización. Así mismo, planteó a la innovación como un factor determinante para el desarrollo económico.

El estudio sobre innovación es amplio y han sido muchos los autores que han interpretado el concepto con enfoques diferentes. Queda fuera del alcance del presente trabajo discutir estas conceptualizaciones, basta con decir que en este trabajo la entendemos como “...la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (OECD, 2005 p.37). Bajo esta definición, el Manual de Oslo hace referencia a cuatro tipos de innovación: las innovaciones de producto que implican cambios significativos en las características de los bienes o servicios, ya sean nuevos o con mejoras significativas; las innovaciones de proceso, que se refiere a la implementación de cambios significativos en los métodos de producción y/ distribución; las innovaciones organizacionales donde se contempla la puesta en marcha de nuevos métodos organizativos, organización interna de la

empresa, o relaciones externas y; las innovaciones de mercadotecnia que se refieren a poner en práctica nuevos métodos de comercialización.

Asimismo, vale la pena entender a la innovación como un factor clave para favorecer el crecimiento económico que depende de los vínculos e intercambios de conocimiento y tecnología que se presenta entre diferentes actores, lo que permite concebirla como un proceso en red donde intervienen diferentes actores orientado a la resolución de problemas. Al ver a la innovación como un proceso que interactúa con otros elementos de la organización y tomando en consideración a Harrington, (1993) quien afirma que no existe producto y/o servicio sin un proceso y viceversa, se vuelve entonces relevante considerar la gestión de la innovación como un proceso crítico. De acuerdo con Hidalgo Nuchera, (1998 p.5) la gestión de la innovación es “la capacidad de organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los existentes, y transferir esas mismas ideas a las fases de fabricación y comercialización”.

A partir de esta conceptualización de innovación, se han tratado de diseñar modelos para su gestión. Además de las cinco generaciones propuestas por (Rothwell, 1994), se ha hablado también de los modelos lineales y los modelos dinámicos e interactivos. Dentro de los modelos lineales de la innovación se concebía a ésta como el resultado de un proceso secuencial que partía desde la investigación científica al mercado (Technology Push) o como respuesta para tratar de satisfacer las necesidades comerciales (Market Pull). Posteriormente, el modelo dinámico e interactivo surge a partir de que se concibe a la innovación como el producto de las interacciones entre actores, cuya experiencia y conocimientos se complementan y refuerzan mutuamente.

Otro concepto reciente es el de innovación abierta que propone una perspectiva para la gestión de la innovación basada en colaboración con otros agentes, reconoce que ninguna organización puede innovar de forma aislada, por lo que es imprescindible crear alianzas con distintos actores para favorecer la adquisición de ideas y recursos del exterior que

complementen las capacidades internas, que al ser incorporadas en la organización se transformen en el desarrollo de productos y servicios (Chesbrough, 2003).

2.2 Modelos de Vinculación para la Innovación

La innovación, como resultado de un proceso social, involucra diferentes actores que al interactuar conforman una red. Su creación y fortalecimiento es un factor clave pues a través de ellas se crean entornos favorables para promover el intercambio de información y colaboración en iniciativas de capacitación, investigación y desarrollo. Es así como toma importancia hacer referencia a la vinculación, entendida como las relaciones que se constituyen entre distintas esferas institucionales y surge como respuesta ante el problema de alcanzar los niveles de innovaciones requeridos por la sociedad (Etzkowitz, 2002).

A la fecha, también existen diferentes modelos con una perspectiva macroeconómica que conciben los vínculos para el intercambio y cooperación entre la universidad-empresa-gobierno en la actividad innovadora, de los cuales destacan tres modelos de innovación no lineales: el Triángulo de Sábato (Sábato & Botana, 1968), los Sistemas Nacionales de Innovación (Lundvall, 1992) y el Modelo de la Triple Hélice (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000).

El Triángulo de Sábato (Sábato & Botana, 1968) se presentó en el documento llamado “La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina”, como una estrategia donde se presenta la relación entre el gobierno, la estructura productiva y la infraestructura científico-tecnológica, en los países de Latinoamérica, para lograr acciones integradas y coordinadas de los tres actores a favor de la innovación y el desarrollo tecnológico. En este modelo, el actor dominante es el gobierno actuando como promotor y regulador entre la infraestructura científico-tecnológica y la estructura productiva, a través de las políticas públicas de ciencia y tecnología.

Por otro lado, surge el modelo “Sistema Nacional de Innovación”, que tiene su antecedente en el Sistema Nacional de Economía Política de Fried List de 1841. Este es un modelo interactivo constituido por varias estructuras donde los agentes interactúan a través de la producción, difusión y uso de conocimiento para fortalecer la innovación y la

productividad de una región o país (Lundvall, 1992). De acuerdo con (C Freeman, 1989), el término no solo incluye la estructura e interacción de los agentes, sino también la forma de gestionar los recursos desde un nivel organizacional a nacional. Más tarde, (Nelson, 1993) presenta casos empíricos y focalizados de algunos países donde explica que al fortalecer los flujos de conocimiento entre el sistema productivo y los generadores de conocimiento se logra mejorar las capacidades y desempeño de los involucrados. Finalmente (Edquist, 1997), conciben a este modelo como un sistema que incluye actores y factores contextuales para promover la creación y uso de conocimiento con fines económicos.

Un tercer modelo es el de la Triple Hélice (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000), el cual describe las relaciones entre universidad, empresa y gobierno. Su objetivo es lograr una efectiva y permanente interacción entre estos tres actores para maximizar la capitalización del conocimiento resultante de las actividades desarrolladas por los actores. En este modelo un aspecto clave para su efectivo funcionamiento, es la participación de la universidad en la creación de conocimiento científico y tecnológico para transferirlo al sector productivo y, con ello, fortalecer el desarrollo económico de la región. El modelo ha evolucionado y posee tres variantes: en la primera (Triple Hélice I), la esfera principal es el estado, el cual engloba y coordina a la academia y a la industria, dirigiendo las relaciones entre ellos. En la segunda (Triple Hélice II), existe la separación de las esferas con fronteras sólidas y delimitadas que las dividen pero con relaciones entre ellas, en esta variante se reduce el papel del estado. Finalmente, en la tercera (Triple Hélice III), las esferas se traslapan, asumiendo cada una de ellas el rol de la otra, derivando en un flujo efectivo de conocimiento minimizando las barreras institucionales, políticas y organizacionales.

2.3 Beneficios y Barreras en la Interacción para la Innovación

Resulta relevante comprender no solo las interacciones entre los actores, sino también los beneficios y barreras para lograr la cooperación. Durante las últimas décadas se ha observado que existe una percepción generalizada sobre los múltiples beneficios derivados de la vinculación (ver Tabla 1) en distintos aspectos, tal como lo señala (Castañeda, 1996), quien

destaca que no solo se contribuye a la difusión de conocimiento, sino también a la solución de problemas sociales y económicos.

Tabla 1. Beneficios de la Vinculación

Academia	Industria	Sociedad	Gobierno
<ul style="list-style-type: none"> • Participación de investigadores, estudiantes y académicos en proyectos industriales y en la solución de problemas reales. • Establecimiento de relaciones de trabajo con la industria para facilitar la empleabilidad de los estudiantes. • Acceso a conocimiento sobre los negocios, el desarrollo de productos, la comercialización, el mercado, etc. • Captación de recursos económicos adicionales para equipamiento, investigación, movilidad o para compensar al personal por las actividades de vinculación. • Aseguramiento en la pertinencia de la oferta académica al conocer la problemática y tendencias tecnológicas de un sector productivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en el desarrollo de proyectos tecnológicos, al aprovechar la capacidad del sector académico: infraestructura y personal especializado de alto nivel. • Financiamiento de entidades públicas para el desarrollo de proyectos colaborativos. • Formación de clústers comerciales e industriales. • Obtención de incentivos fiscales por colaborar con la academia. • Acceso a estudiantes para prácticas con habilidades adicionales al conocimiento existente en la organización. • Mejoramiento de la absorción de tecnología e innovación en los procesos de transferencia de conocimiento. • Contratación a corto plazo de algún académico o estudiante que haya participado en algún proyecto, con lo cual se fortalece su plantilla de personal calificado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de empleo y bienestar económico debido al incremento de la competitividad nacional. • Desarrollo regional y cohesión social, así como la competencia e innovación regional y nacional. • Atención de sus demandas y necesidades de tecnología y conocimiento. • Mejor calidad de vida al tener acceso a productos y servicios de alta calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento acelerado con base en el desarrollo de proyectos científicos y tecnológicos • Impacto positivo en los índices de competitividad y desarrollo nacional. • Mayor estabilidad económica, política y social.

Fuente: Elaboración propia con base en (Santoro & Chakrabarti, 2002), (Ankrah & AL-Tabbaa, 2015)

Considerando la literatura sobre los beneficios de la vinculación, se observa que para cada actor los beneficios son diferentes. Para la industria se aprecia un incremento en sus ganancias y rentabilidad; por su parte la academia se ve impactada en los objetivos orientados a la formación y la investigación; mientras que para el gobierno se incide en los indicadores de las políticas públicas referentes a ciencia y tecnología y finalmente para la sociedad se aprecia un bienestar económico y mejor calidad de vida.

Sin embargo, no siempre se obtienen los beneficios deseados. A pesar de que se pueda presentar interacción entre academia, industria y gobierno, estas interacciones se ven afectadas por una serie de obstáculos culturales, institucionales y económicos que afectan la vinculación, tal como se puede observar en la tabla 2.

Tabla 2. Barreras de la Vinculación

Tipo de Obstáculo	Academia	Industria
Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud pasiva y apática por parte de los académicos para desarrollar proyectos vinculados. • Expectativas irreales sobre los beneficios económicos generados por sus desarrollos e investigación. • Desinterés de los estudiantes por participar en esquemas de movilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento sobre las capacidades de investigación existentes en la academia. • Desarrollo de soluciones a corto plazo • Idea de la obtención de resultados solo teóricos e imprácticos para la industria, impidiendo su explotación comercial.
Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • La excesiva burocracia que tienen algunas universidades para establecer algún esquema de colaboración. • Las políticas de propiedad intelectual en las universidades o son inexistentes o son excesivamente rígidas. • Las relaciones con la industria pueden fragmentar las relaciones dentro de la universidad, ya que algunos se ven beneficiados de la relación, mientras otros no. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ineficiencia en la administración del proyecto debido a diferencias de lenguaje, intereses, tiempos, etc. • La industria requiere competencias específicas por parte de los egresados. • Algunas compañías pueden requerir grandes cantidades de tiempo y esfuerzo por parte de los investigadores.
Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos a corto plazo en donde la industria requiera de soluciones rápidas. • Correcta definición de costos en un proyecto por parte de la universidad y aceptación de los mismos por parte de la industria. • La inversión requerida por la universidad para proveer el servicio no tiene un período de recuperación aceptable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas pueden ser renuentes a invertir en proyectos de alto riesgo o a largo plazo, ya que están orientadas a resultados a corto plazo. • El incremento del costo de un proyecto al incorporar a personal académico (investigador reconocido) para el desarrollo de un proyecto vinculado. • Situación económica en crisis

Fuente: Elaboración propia con base en (Mora Valentín, 2000; Ankrah & AL-Tabbaa, 2015; Bruneel, Este, & Salter, 2010)

2.4 Intermediación para la Innovación

Si bien la vinculación conlleva múltiples beneficios, la interacción entre los actores no se encuentra exenta de barreras o inhibidores que dificulta la cooperación, debido a que cada actor tiene objetivos, intereses y motivaciones diferentes. La simple existencia de los actores en un sistema no garantiza que interactúen de forma eficiente. Ante esta situación se han identificado otras organizaciones de apoyo para disminuir esa brecha y generar las

interrelaciones entre ellos, mismas que han sido denominadas organismos intermedios. Si bien los organismos intermedios han tomado la tención de académicos en tiempos recientes, el concepto se encuentra presente desde el siglo XVI en el sector agrícola y textil de Inglaterra, en donde este tipo de organismos actuaban como diseminadores informales de conocimientos sobre mejores técnicas en la agricultura, confección de telas y en la recolección, separación, peinado e hilado de lana. Recientemente, en el ámbito de los estudios organizacionales, se hace referencia a un organismo intermedio a aquel entendido como una entidad que actúa como puente o interfaz entre dos o más actores para facilitar las actividades en los proceso de innovación (Howells, 2006) y que pueden ser desde una pequeña organización hasta grandes centros de investigación con cobertura nacional, regional o sectorial (Klerkx & Leeuwis, 2009).

Estos organismos cobran sentido ya que realizan múltiples actividades de tipo social o cognitivo, además de ofertar servicios tecnológicos e impulsar cambios en las organizaciones y en los actores con los que se relacionan en el proceso de innovación. Existe una lista propuesta por (Howells, 2006) sobre las funciones de intermediación para la innovación.

Tabla 3. Funciones de los organismos intermedios

Funciones	Objetivo
1. Previsión y diagnóstico	Exploración del Conocimiento
2. Búsqueda y procesamiento de información	
3. Procesamiento, generación y combinación de conocimiento	
4. Gatekeeping y brokering (patrocinio y negociación)	Explotación del conocimiento para la elaboración de productos
5. Prueba, validación y capacitación	
6. Acreditación y estándares	
7. Regulación y arbitraje	
8. Protección de resultados de la propiedad intelectual	Traducción de necesidades entre los agentes
9. Comercialización y explotación de los resultados	
10. Valoración y evaluación	

Fuente: Elaboración propia con base en (Howells, 2006)

Estas funciones se complementan con aquellas para favorecer el proceso de innovación, incrementar la vinculación y reducir las barreras de interacción entre los actores de una red de innovación (Van der Meulen & Rip, 1998; Stankiewicz, 1995; Lynn, Reddy, & Aram, 1996).

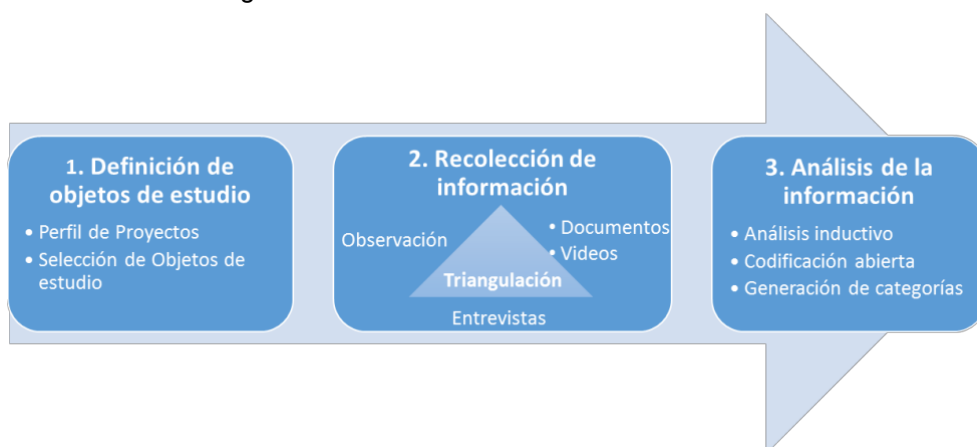
3. Metodología

La metodología empleada en la presente investigación fue de carácter cualitativo con alcance descriptivo y exploratorio. Se optó por un diseño de caso ya que permite un acercamiento a la intuición, el descubrimiento y la interpretación, es decir, ayuda a comprender con profundidad la realidad estudiada (Yin, 2003; Eisenhardt, 1989). Se propone el uso de este método ya que es el que más se adecúa al cumplimiento del objetivo de conocer la forma en que una organización intermedia transforma las ideas, propuestas o necesidades de los actores en proyectos tecnológicos en una red academia-industria-gobierno del sector infraestructura en México.

El alcance de la investigación se delimitó al contexto de la organización intermedia Alianza FiiDEM del sector infraestructura, integrada por 106 asociados: 18 entidades de Gobierno, 45 empresas, 12 Instituciones de Educación Superior y 31 Asociaciones Profesionales. Esta organización, actúa como “actor de interface” entre sus asociados, al combinar las capacidades de investigación, técnicas, financieras, comerciales y administrativas, para generar proyectos de desarrollo tecnológico e innovación en el sector de infraestructura.

El diseño de la investigación contemplo tres etapas: 1) definición de objetos de estudio; 2) recolección de información y; 3) análisis de la información.

Figura 1. Diseño de la investigación



Fuente: Elaboración propia

En la primera etapa, se identificaron y seleccionaron tres proyectos tecnológicos exitosos que Alianza FiiDEM instrumentó (ver Tabla 4): 1) Programa Ingenio Emprendedor; 2) Maestría en Obras Subterráneas y Túneles y; 3) El Laboratorio Túnel de Viento. Dicha selección obedece a una muestra no probabilista por considerar que ofrece una gran riqueza de información relevante sobre el objeto de estudio (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006). Además, el acceso a estos proyectos se facilitó debido a la cercanía con los involucrados en los proyectos y a la facilidad de acceso a información variada y complementaria. Los criterios considerados para la selección de los proyectos fueron los siguientes: a) proyecto instrumentado; b) participación de al menos dos tipos de actores: gobierno-universidad-empresa; c) garantía de acceso a la información y; e) evidencia de resultados derivados de su implementación.

Tabla 4. Proyectos Tecnológicos de Alianza FiiDEM

Variable	Implementación del Programa Ingenio Emprendedor	Diseño de Maestría en Obras Subterráneas y Túneles	Construcción del Laboratorio Túnel de Viento		
Objetivo	Instrumentar un concurso de ideas de negocio para facilitar el proceso de pre-incubación apoyando a los estudiantes emprendedores en la formulación de un plan y modelo de negocios relevantes y viables para el sector de la infraestructura.	Diseño de un plan de estudio de alta calidad y pertinencia, considerando el requerimientos real del sector productivo para salvar condiciones morfológicas del país.	Contar con una herramienta científico-tecnológica de primer nivel en México para hacer pruebas de viento a modelos de gran escala.		
Fecha de Ejecución	Mayo 2015- Abril 2016	Junio 2012- Julio 2013	Mayo 2013- Febrero 2015		
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • AIM • AMERIC • AMH • CONACYT • ARCYA • CEJ COPARMEEX • CEMEX • CENTRO GEO • Alianza FiiDEM 	<ul style="list-style-type: none"> • CFE • CICM • CNEC • COLMEX • CORR. Y PROTECCIÓN • CUDI • FAVMA • GRUPO ICA 	<ul style="list-style-type: none"> • IMP • IMT • IPN • ITC • ONNCE • U. ANAHUAC • UAM • UNAM 	<ul style="list-style-type: none"> • LyTSA • Grupo México • Lombardo Construcciones • TRADECO • IPISA • GRUPO ICA • AMITOS • Alianza FiiDEM 	<ul style="list-style-type: none"> • CONACYT • II-UNAM • CONiISA • Grupo ICA • CEMEX • Alianza FiiDEM

Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación del Programa Ingenio Emprendedor: <ul style="list-style-type: none"> ○ 147 emprendedores registrados ○ 16 estados de la República representados ○ 37 Instituciones de Educación Superior representadas ○ 41 emprendedores beneficiados con capacitación, mentoría y coaching • Los ganadores de Ingenio Emprendedor se han vinculado con la Academia de Ingeniería, el Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE) y con la Coordinación de Innovación y Desarrollo de la UNAM • Marca registrada • Reconocimiento en 2016 por parte de INADEM como metodología reconocida • Plataforma tecnológica para la administración del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa impartido en la UNAM con tres generaciones: <ul style="list-style-type: none"> ○ 1era generación, agosto de 2013: 9 estudiantes. ○ 2da generación, agosto de 2014: 4 estudiantes. ○ 3era generación, agosto de 2015: 12 estudiantes. ○ Registro ante INDAUTOR de la Metodología para el Diseño de Validación Curricular de Posgrado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratorio funcional único en el país. • Proyectos Concluidos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Terminal del Aeropuerto de Acapulco, Gro. (OMA-ICA) ○ Invernadero de Zacatecas • Evaluación Internacional por un experto de la Universidad de Maryland
-------------------	---	--	--

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada de los proyectos seleccionados.

En la segunda etapa se llevó a cabo la recolección de información para cada uno de los proyectos considerando como elementos clave: el objetivo del proyecto, los actores y recursos involucrados, las actividades desarrolladas, los tiempos de ejecución y resultados. Las tres fuentes de información consideradas en la recolección de información fueron: a) evidencia documental; b) entrevistas semiestructuradas y; c) observación in situ (participante), buscando triangular los datos para asegurar y reforzar la validez del estudio y sus resultados (Denzin & Lincoln, 1996).

Con relación a la evidencia documental, se recolectaron documentos relacionados tanto a los proyectos como a la organización: información de la planeación estratégica de la organización (Plan Estratégico, Plan de Negocios, Estudio de Mercado, etc.), informes de las distintas Asambleas Generales Ordinarias de Asociados y documentación de cada proyecto (Sistema de Gestión de Servicios, Plan de Proyecto, Informes técnicos y financieros, Folletos, evaluaciones de los servicios, transcripción de videos, etc.).

Se realizaron diez entrevistas semiestructuradas entre enero y julio de 2016 (ver Tabla 5): tres a los responsables de los proyectos debido al conocimiento y visión que poseían de

los mismos, una a personal interno que conoce los proyectos ya que se dedica a la difusión en la organización intermedia, cuatro a expertos externos que han colaborado en el desarrollo de los proyectos y dos a beneficiarios o usuarios de los mismos. Para ello se empleó un guion con preguntas enfocadas a conocer la experiencia, visión y opinión de los involucrados durante la gestión y desarrollo de los proyectos tecnológicos. Las entrevistas tuvieron una duración promedio de 45 minutos, fueron grabadas y se transcribieron para su posterior análisis.

Tabla 5. Entrevistas Realizadas

Código	Actor	Opinión	Perfil
1OIDI	Organización Intermedia	Interna	Director de área
2OIC1	Organización Intermedia	Interna	Coordinador de área
3OIC2	Organización Intermedia	Interna	Coordinador de área
4OIC3	Organización Intermedia	Interna	Coordinador de área
5GODI	Gobierno	Externa	Director de Centro Público de Investigación
6INDI	Industria	Externa	Director de empresa consultora dedicada al emprendimiento
7INC1	Industria	Externa	Consultor
8ACIN	Academia	Externa	Investigador
9ACE1	Academia	Externa	Estudiante
10AE2	Academia	Externa	Estudiante

Fuente: Elaboración propia

La información se complementó con la observación directa de diferentes actividades ejecutadas durante el desarrollo de los proyectos: elaboración de propuestas para la obtención de recursos económicos; diseño, desarrollo y adopción de herramientas tecnológicas; reuniones de seguimiento; eventos trascendentales; entre otras. A través de la observación, se mantuvo un contacto periódico y puntual con los diferentes involucrados, lo cual permitió comprender la dinámica de los proyectos tecnológicos, el comportamiento y las experiencias de los involucrados.

La tercera etapa corresponde al análisis de la información, mismo que se realizó de forma inductiva. La primera actividad fue el diseño de una tabla en Excel para el procesamiento y análisis (1er columna: nombre del proyecto, 2da columna: fragmento y 3er

columna: palabra clave). En la segunda actividad se llevó a cabo la codificación. De acuerdo con Martínez (2008), en la teoría fundamentada codificar significa “crear categorías a partir de una interpretación de los datos”, lo que pone de manifiesto que para el proceso de codificación no es necesario contar con categorías predeterminadas.

A partir de la evidencia documental y la transcripción de las entrevistas, se inició la codificación abierta donde se identificaron y seleccionaron fragmentos que se relacionaban con la pregunta y objetivo de la investigación. Cada fragmento correspondía a información de un proyecto, el cual se convirtió en una celda que se añadió a la tabla definida anteriormente. De forma adicional se agregó en una celda contigua una palabra clave que representara la idea central de lo codificado. Una vez que toda la información relevante se integró, se crearon categorías iniciales, refiriéndonos a éstas como “conceptos derivados de los datos, que representan fenómenos”, y que involucran “ideas analíticas pertinentes que emergen de nuestros datos” (Strauss & Corbin, 2002).

Posteriormente se procedió a reorganizar y agrupar la información que mantenía mayores relaciones entre sí para encontrar categorías coincidentes a través de la codificación axial, hasta llegar a la saturación teórica, entendida como el “punto en la construcción de la categoría en el cual ya no emergen propiedades, dimensiones, o relaciones nuevas durante el análisis” (Strauss & Corbin, 2002).

4. Gestión y evaluación de proyectos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación

Retomando la pregunta de investigación y conforme el análisis realizado, se detectaron actividades coincidentes en los proyectos, por lo que en primera instancia se presenta el esquema del proceso que se sigue en la gestión de los proyectos, una descripción general de las etapas, así como variables que intervienen en cada una de ellas y posteriormente a manera de ejemplo una matriz con las etapas y variables clave.

Considerando el enfoque de la teoría de sistemas, un proyecto de innovación tecnológica, se puede entender como el proceso que posibilita la combinación, de carácter

temporal de recursos humanos, técnicos y económicos, con el fin de generar ideas o solventar necesidades dirigidos a obtener nuevos productos y/o servicios o mejorar los existentes para introducirlos con éxito en el mercado (Morote, Serrano, & Nuchera, 2014). Dado lo anterior, se dice que todo proceso es susceptible de ser gestionado, medido y controlado sistemáticamente.

Como punto de partida para la presentación de los hallazgos, se tomó como referencia la norma mexicana NMX-GT -002-IMNC-2008 sobre la Gestión de la Tecnología - Proyectos tecnológicos - Requisitos, así como el Modelo de Innovación Abierta y el Modelo State-Gate, y se obtuvo de cada uno de ellos elementos de apoyo.

La evidencia recolectada permite expresar que FiiDEM (como organismo intermedio) tiende a gestionar los proyectos de innovación tecnológica de la red academia-industria-gobierno del sector infraestructura de forma estandarizada, siguiendo un proceso que contempla cinco fases: 1) detección de necesidades; 2) selección y aprobación; 3) diseño y desarrollo de producto y/o servicio; 4) implementación/operación y; 5) cierre. Este proceso es la base para el desarrollo de proyectos cuyo objetivo es la transformación de ideas a productos y servicios que aporten un valor agregado a los asociados. Se observó además que, independientemente de la naturaleza de los proyectos (e.g., formación especializada y multidisciplinaria; gestión del conocimiento e inteligencia tecnológica; desarrollo y administración de grandes proyectos multidisciplinarios de alto impacto; estudios avanzados en temas técnicos y de políticas públicas; desarrollo de capacidades de laboratorios de clase mundial; administración de laboratorios y resultados de investigación con alto impacto potencial) el proceso de gestión tiende a ser el mismo.

Figura 1. Proceso de Gestión de proyectos tecnológicos



Fuente: Elaboración propia con base en el Modelo de Innovación Abierta y el Modelo State-Gate.

Este hallazgo, es consistente con la misión de FiiDEM de “Vincular dependencias y entidades gubernamentales, empresas del sector privado, instituciones de educación superior, sociedades técnicas y asociaciones profesionales, para innovar y fortalecer las capacidades nacionales del sector de infraestructura para el desarrollo de México”, para lo cual el rol de Alianza FiiDEM a lo largo del proceso, consiste en lograr que exista la infraestructura necesaria y la integración de los asociados por medio de la interconexión de ideas, la administración y coordinación de las diferentes actividades del proceso de gestión de proyectos.

El proceso comienza con la identificación de ideas, necesidades, prioridades o propuestas, que surgen de múltiples fuentes tanto internas como externas a la Alianza FiiDEM. Posteriormente, son evaluadas por la Dirección General y los directores de área, quienes analizan y definen su viabilidad, oportunidad y conveniencia, dictaminando cuáles ideas formarán parte de la cartera de proyectos a realizar.

En la selección de las propuestas, uno de los criterios que se consideran son los resultados de los reportes de Inteligencia Tecnológica Competitiva que contemplan nuevos conocimientos científicos, tecnológicos y de mercado. Otro, son los recursos económicos, para los que se realiza un exhaustivo análisis de los diferentes instrumentos de financiamiento, especialmente los provenientes de entidades gubernamentales y organismos públicos. Cuando no es posible acceder a ningún financiamiento, se busca el patrocinio de

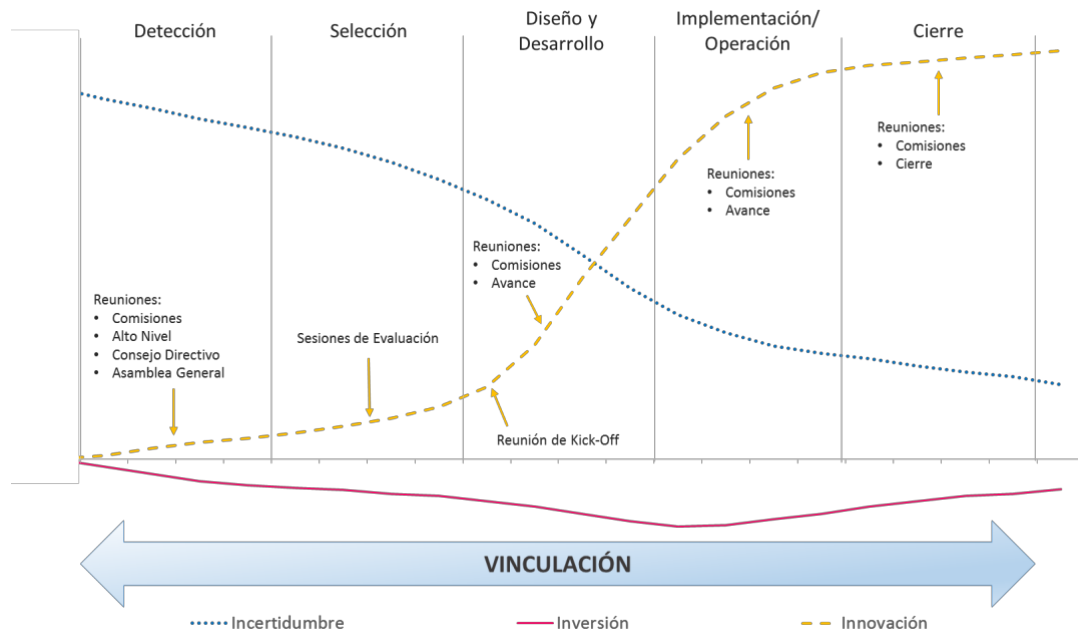
algún asociado o si los recursos propios lo permiten, se aporta la totalidad del monto requerido para la realización del proyecto.

Previo al inicio del proyecto para el desarrollo de un producto y/o servicio, se asigna a un líder, quien se convierte en el responsable de toda la gestión del proyecto. En la etapa inicial del proceso se elabora el Sistema de Gestión de Servicio (SGS), donde se definen y describen los componentes, capital humano y recursos (económicos y materiales) necesarios para proveer cada servicio. Adicionalmente, se desarrollan los procesos, procedimientos, formatos y herramientas que deberán estar disponibles antes, durante y al término de su ejecución.

Las actividades definidas en el SGS son ejecutadas tanto por capital humano interno como externo. Posteriormente, se procede a la entrega o implementación buscando que su ejecución cumpla con los estándares definidos en el SGS. En caso de que llegaran a presentarse incidentes, se resuelven por medio del proceso de Gestión de Incidentes. Finalmente, en la etapa de cierre, se solicita al cliente que realice una evaluación del proyecto, producto y/o servicio, con el propósito de conocer su grado de satisfacción. Adicionalmente, el líder, realiza las actividades de cierre del proyecto con el equipo de trabajo y como resultado de esta etapa se obtienen las lecciones aprendidas que sirven de insumo para el proceso de mejora continua.

Es importante destacar que durante todas las fases del proceso, existen espacios de interacción definidos que permiten el intercambio de visiones de los diferentes actores, ya sea para la exposición de ideas, presentación de avances, redefinición de alcances o toma de decisiones de manera conjunta que impacten en el desarrollo de los proyectos tal como se observa en la figura 2.

Figura 2. Acciones de Vinculación en la gestión de proyectos tecnológicos



Fuente: Elaboración propia con base en Guinet, (1995)

Las actividades que se ejecutan en las diferentes etapas del proceso, son otro punto de interacción entre actores, ya que en ellas no solo interviene personal interno de Alianza FiiDEM, sino también expertos multidisciplinares por parte de los asociados o de otras organizaciones como proveedores de conocimiento. Este hecho, pone de manifiesto que la organización ha adoptado un esquema de innovación abierta, lo que le ha permitido una reducción de riesgos, costos y aceleración en el desarrollo de productos y servicios.

Se tiene claro la importancia que tienen las relaciones con otras organizaciones para el desarrollo de proyectos tecnológicos. Sin embargo, si no existe un proyecto, dichas relaciones no se podrían originar, con lo que se retoma la propuesta de Harrington, (1993) donde afirma que no existe producto y/o servicio sin un proceso y de forma inversa, por lo que es necesario un proyecto, para que en sus diferentes etapas se cristalicen las interacciones ya sea por medio de las actividades conjuntas o en los espacios de interacción. Dado lo anterior, se puede decir que la vinculación es un elemento transversal que se encuentra presente a lo largo del proceso de gestión de proyectos.

Una vez descrito el proceso de gestión de proyectos tecnológicos de manera general, se procede a presentar variables clave donde intervienen ya sea acciones o recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos definidos para cada etapa como se puede apreciar en la Tabla 6.

Tabla 6. Gestión de proyectos tecnológicos por etapas y variables involucradas

Etapa/ Variable	Detección	Selección y aprobación	Diseño y desarrollo	Implementación / operación	Evaluación y cierre
Objetivo	Identificación de ideas, necesidades, prioridades o propuestas por los asociados o personal de Alianza FiiDEM	Evaluar y aprobar la cartera de proyectos y servicios que se realizarán en el corto y mediano plazos considerando los objetivos estratégicos de la organización	Ejecutar las actividades del Plan de Proyecto para transformar la idea a un producto y/o servicio	Entregar el producto y/o servicio al cliente conforme lo establecido en el Sistema de Gestión de Servicio	Conocer el grado desviación en tiempo y costo del proyecto, así como la satisfacción, quejas y posibles sugerencias por parte del cliente.
Resultado de la etapa	<ul style="list-style-type: none"> • Ideas • Necesidades • Propuestas 	Portafolio de Proyectos aprobados	Producto o Servicio Terminado	Producto o Servicio Entregado	Evaluación del proyecto en tiempo, costo y calidad
Criterios de decisión	Oportunidad y conveniencia considerando los objetivos y líneas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos y líneas estratégicas • Factibilidad técnica, legal y viabilidad comercial • Resultados del informe de Inteligencia Tecnológica Competitiva • Recursos económicos • Sinergias/ Competencias 	Disponibilidad de: <ul style="list-style-type: none"> • Recursos económicos • Capacidades técnicas • Infraestructura y tecnología necesarias 	Disponibilidad de: <ul style="list-style-type: none"> • Capital humano para entrega/operación. • Recursos económicos • Infraestructura y tecnología necesarias 	Documentación: <ul style="list-style-type: none"> • Acta de cierre de proyecto emitida por el cliente • Proforma Final de proyecto • Informe técnico y financiero terminado • Respuestas a encuesta de evaluación
Espacios de interacción	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de comisiones • Reuniones de alto nivel • Asamblea General 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de comisiones • Reuniones de Evaluación con comité interno 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de comisiones • Reunión de Kick-off • Reuniones de Avance con equipo de trabajo • Reuniones de Avance con cliente (usuarios o beneficiados) 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de comisiones • Reuniones de Avance con equipo de trabajo • Reuniones de Avance con cliente (usuarios o beneficiados) 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de comisiones • Reunión de Cierre con Cliente • Reunión de Cierre con equipo de Trabajo

Etapas/ Variable	Detección	Selección y aprobación	Diseño y desarrollo	Implementación / operación	Evaluación y cierre
Participantes Externos	Representantes de asociados: 1) Academia 2) Gobierno 3) Industria 4) Asociaciones Profesionales	Representantes de asociados	Representantes de asociados o consultores externos nacionales e internacionales: • Industriales • Investigadores • Tecnólogos	Representantes de asociados o consultores externos nacionales e internacionales: • Financieros • Industriales • Económicos • Investigadores • Tecnólogos	• Clientes (Asociados): 1) Academia 2) Gobierno 3) Industria 4) Asociaciones Profesionales • Clientes de otras organizaciones
Participantes Internos (Alianza FiiDEM)	• Director General • Directores de Área • Secretarios Técnicos de Comisiones (Coordinadores de Área)	Comités de Evaluación de Ideas : • Director General • Directores de Área	• Directores de Área • Coordinadores de Área • Líder de Proyecto • Equipo de trabajo • Equipo de Aseguramiento de la Calidad	• Directores de Área • Coordinador de Área • Coordinador Jurídico • Administrador • Líder de Proyecto • Equipo de trabajo • Equipo de Aseguramiento de la Calidad	• Líder de Proyecto • Equipo de Trabajo • Equipo de Aseguramiento de la Calidad
Herramientas de Apoyo	• Seguimiento de Acuerdos • Presentaciones de Avances	• Plan de Negocios (Objetivos estratégicos) • Proforma preliminar de Proyecto/Servicio (Viabilidad Financiera) • Directorio de expertos asociados y externos • Informes de Vigilancia Tecnológica	• Presentaciones de Avances • Plan de Proyecto • Sistema de Gestión de Servicio • Proforma de Proyecto/Servicio • Seguimiento de Acuerdos • Convenios y contratos (Colaboración/Confidencialidad) • Minutas Internas (Equipo de Trabajo) • Minutas Externas (Cliente) • Desarrollo de tecnología como apoyo (Software y Metodologías)	• Presentaciones de Avances • Plan de Proyecto • Matriz de Requerimientos • Proforma de Proyecto/Servicio • Seguimiento de Acuerdos • Convenios y contratos (Colaboración/Confidencialidad) • Minutas Internas (Equipo de Trabajo) • Minutas Externas (Cliente)	• Plan de Proyecto Planeado • Plan de Proyecto Real • Encuesta de Satisfacción • Acta de Cierre de Proyecto/Servicio • Proforma final de Proyecto
Insumos de Conocimiento	• Ideas • Necesidades	Capital Intelectual externo	• Capital Intelectual externo • Recursos económicos	• Capital Intelectual externo • Recursos económicos	• Cartas de Satisfacción del proyecto/Servicio

Etapa/ Variable	Detección	Selección y aprobación	Diseño y desarrollo	Implementación / operación	Evaluación y cierre
			(Fondos, Patrocinador o propios) • Mejores prácticas del Capability Maturity Model Integration for Services (CMMI-SVC) • Tecnología e infraestructura	(Fondos, Patrocinador o propios) • Mejores prácticas del Capability Maturity Model Integration for Services (CMMI-SVC) • Tecnología e infraestructura	• Evaluaciones externas por parte de expertos

Fuente: Elaboración propia

La organización intermedia (Alianza FiiDEM) genera valor a los asociados y demás clientes al brindar soluciones a demandas específicas por medio de la ejecución de proyectos colaborativos y de interés mutuo. El alcance de Alianza FiiDEM no está limitado a nivel de la organización, como puede observarse en la tabla 6, en todas las fases del proceso existe la participación de recursos externos ya sea regionales, nacionales e internacional de las diferentes esferas para lograr una efectiva vinculación.

Booz & Hamilton, (1982) afirmaron que un denominador común de las organizaciones exitosas es "un proceso riguroso para administrar la innovación, incluyendo un proceso de aprobación disciplinado, etapa por etapa combinado con la medición regular de cada factor crítico, que va desde el tiempo y el dinero gastado hasta el éxito de nuevos productos en el mercado". En la organización se tiene definido un proceso de gestión proyectos enfocados en la calidad que abarcan desde la concepción de una idea hasta la entrega o puesta en marcha de un producto o servicio.

5. Discusión y conclusiones

Los resultados obtenidos en la presente investigación son de carácter exploratorio, por lo tanto, no son concluyentes ni pueden generalizarse. Las conclusiones que a continuación se

presentan, se derivan del análisis de la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de recolección.

Alianza FiiDEM se creó por la necesidad de vincular dependencias y entidades gubernamentales, empresas del sector privado, instituciones de educación superior, sociedades técnicas y asociaciones profesionales, para innovar y fortalecer las capacidades nacionales del sector de infraestructura para el desarrollo de México. Dentro de sus funciones principales se observa que la actividad de gestor y articulador es la base de su operación para fomentar la apertura del desarrollo de proyectos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación. Tomando como referencia el modelo de la Triple Hélice, se puede ver que los asociados que conforman la red son las hélices (universidad-gobierno-industria) y la organización objeto de estudio es el motor o articulador de dicha red al actuar como intermediario.

La intermediación va más allá de la simple conexión entre actores, existe la labor de formulación, planteamiento y transformación de las necesidades en proyectos, lo cual hace notar que dichas organizaciones que cumplen con este rol, también pertenecen a un elemento más dentro de la cadena de valor.

La organización intermedia reconoce la importancia que tiene el desarrollo de los proyectos colaborativos, ya que contribuyen a la resolución de problemas o demandas del sector impactando de forma positiva en los resultados de competitividad e innovación. De acuerdo con la afirmación de Marinova & Phillimore, (2003), los proyectos de desarrollo tecnológico son la génesis de los proyectos de innovación. Un beneficio adicional e indirecto que obtienen los asociados es la reducción de la incertidumbre del producto o servicio a obtener, pues al participar en el proceso de manera transversal aportan su visión y con ello se reducen las brechas del resultado obtenido contra el esperado, incidiendo en la culminación exitosa de los proyectos.

Para el desarrollo de productos y servicios se considera que existe un proceso complejo y dinámico al integrar factores sociales y económicos, así como un gran número de participantes y organizaciones, por lo que es necesaria la gestión eficiente del mismo y su

éxito se relaciona con la capacidad que tenga una organización para identificar los factores clave que garanticen dicho proceso. Si bien se tiene claro que es importante la interacción entre actores para aprovechar las capacidades y lograr la complementariedad, si no existe un proyecto a desarrollar esas relaciones no se podrían originar, por lo que siempre debe existir un proyecto, una idea o un objetivo y no ver a la vinculación como el fin, sino como el medio a través del cual se pueden cristalizar dichas relaciones y proyectos. Los resultados del estudio, dan evidencia clara sobre cómo la presencia de organizaciones intermedias favorece el desarrollo de proyectos y la creación de vínculos entre actores que de manera habitual presentan dificultades para su conexión.

El proceso presentado, se sustenta en la validación empírica de las actividades necesarias para la transformación de ideas o necesidades en productos o servicios exitosos instrumentados durante los años 2012 a 2016 en Alianza FiiDEM. La gestión se realiza de forma sistemática, adoptando un enfoque abierto, enriqueciendo a la organización y a los actores involucrados en el proceso. Para este caso en particular la gestión contempla cinco fases: 1) detección de necesidades; 2) selección y aprobación; 3) diseño y desarrollo de producto y/o servicio; 4) implementación/operación y; 5) cierre. La forma en que se está gestionando los proyectos, coincide con la forma en que otras organizaciones no necesariamente intermediarias lo están realizando de acuerdo con la literatura analizada (Deschamps, Macedo, & Eve-Levesque, 2013; Roshani Mona, 2013; van de Vrande, de Jong, Vanhaverbeke, & de Rochemont, 2009).

De acuerdo con la evidencia encontrada, una organización intermedia puede lograr condiciones propicias y de participación proactiva para el desarrollo de productos y servicios, donde la confianza es un factor clave para el éxito de los proyectos, la cual se va fomentando gracias a los resultados obtenidos de la cristalización de las soluciones a las demandas planteadas por los asociados. El establecimiento de redes de conocimiento, es la plataforma ideal donde los actores pueden exponer oportunidades de negocio e impulsar la adopción de los esquemas operativos e innovación abierta.

Como todos los procesos empíricos, el presentado en la investigación es susceptible a ser mejorado a partir de la información que aporten nuevos casos de gestión de proyectos en otras organizaciones intermedias. Como trabajo futuro, a partir de este proceso se desarrollará un estudio sobre los roles que desempeñan los diferentes actores en cada una de las fases para tener un mejor entendimiento de la aportación de ellos en el proceso.

6. Referencias

- Ankrah, S., & AL-Tabbaa, O. (2015). Universities-industry collaboration: A systematic review. *Scandinavian Journal of Management*, 31(3), 387–408. <http://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.02.003>
- Barba Rodríguez, G. (2011). Actores de intermediación y enlace en la construcción de un sistema de innovación. El caso de la industria del software de Jalisco. *Villavicencio, D., Martínez, A. Y López de Alba, PL, Dinámicas Institucionales Y Políticas de Innovación En México. México: Concytec/uam-Xochimilco/Plaza Y Valdés.*
- Bessant, J., & Howard, R. (1995). Building bridges for innovation: the role of consultants in technology transfer. *Research Policy*, 24, 97–114.
- Booz, & Hamilton, A. &. (1982). *New products management for the 1980s*. Booz, Allen & Hamilton.
- Bruneel, J., Este, P. D., & Salter, A. (2010). Investigating the factors that diminish the barriers to university – industry collaboration. *Research Policy*, 39(7), 858–868. <http://doi.org/10.1016/j.respol.2010.03.006>
- Casalet, M. (2008). La construcción de las redes de innovación en los clusters de software, 151–167.
- Castañeda, M. (1996). La universidad y su vinculación con el sector productivo. *ANUIES. México. Revista*, (97).
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

<http://doi.org/10.5465/AMP.2006.20591014>

Cimoli, M. (2000). *Developing Innovation Systems: Mexico in a global context*. Routledge.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1996). Handbook of Qualitative Research. *Journal of Leisure Research*, 28(2), 132.

Deschamps, I., Macedo, M. G., & Eve-Levesque, C. (2013). University-SME Collaboration and Open Innovation: Intellectual-Property Management Tools and the Roles of Intermediaries. *Technology Innovation Management Review*, 33–41. Retrieved from <http://timreview.ca/article/668>

du Preez, N. D., Louw, L., & Essmann, H. (2009). An Innovation Process Model for Improving Innovation Capability. *Journal of High Technology Management Research*, (November 2014), 1–24.

Dutrénit, G. (2006). *Diagnóstico de la política científica, tecnológica y de fomento a la innovación en México (2000-2006)*. FCCyT/CONACyT.

Dutrénit, G., Rocha-Lackiz, A., & Vera-Cruz, A. O. (2012). Functions of the Intermediary Organizations for Agricultural Innovation in Mexico: The Chiapas Produce Foundation. *Review of Policy Research*, 29(6), 693–712. <http://doi.org/10.1111/j.1541-1338.2012.00589.x>

Edquist, C. (1997). *Systems of innovation: Technologies, institutions and organizations*. *Long Range Planning* (Vol. 31). Routledge. [http://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)90244-8](http://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)90244-8)

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

Ekboir, J. M., & Cruz, A. O. V. (2012). Intermediary organisations to foster the agricultural system of innovation: the Mexican Produce Foundation. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 5(1/2), 111. <http://doi.org/10.1504/IJTLID.2012.044879>

Etzkowitz, H. (2002). The Triple Helix of University - Industry - Government The Triple:

- Implications for Policy and Evaluation, 11, 1–17. Retrieved from http://www.sister.nu/pdf/wp_11.pdf
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123. [http://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](http://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
- Freeman, C. (1989). Technology policy and economic performance; lessons from Japan. *Pinter Publishers London and New York*, 17(5), 309–310. [http://doi.org/10.1016/0048-7333\(88\)90011-X](http://doi.org/10.1016/0048-7333(88)90011-X)
- Freeman, C. (1995). The ‘National System of Innovation’ in historical perspective. *Cambridge Journal of Economics*, 19(March 1993), 5–24. <http://doi.org/Article>
- Guinet, J. (1995). *National systems for financing innovation*. OECD.
- Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. McGraw-Hill.
- Hidalgo Nuchera, A. (1998). La gestión de la innovación tecnológica: la validez de sus supuestos en la empresa. *Economía I Empresa*.
- Howells, J. (2006). Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research Policy*, 35(5), 715–728. <http://doi.org/10.1016/j.respol.2006.03.005>
- Isiordia, P., Rodríguez, R., & Sánchez, M. (2011). Organismos intermedios del aprendizaje empresarial y el desarrollo económico. En Villavicencio, D., Martínez, A. & López, P. (Coords.). *Dinámicas institucionales y políticas de innovación en México* (pp. 43–56). UAM/Plaza y Valdés.
- Jaso, M. (2011). El surgimiento de nuevos intermediarios para la innovación en México. En Villavicencio, D., Martínez, A. & López, P. (Coords.). *Dinámicas institucionales y políticas de innovación en México*. UAM/Plaza y Valdés.
- Klerkx, L., & Leeuwis, C. (2009). Technological Forecasting & Social Change Establishment and embedding of innovation brokers at different innovation system levels : Insights from the Dutch agricultural sector. *Technological Forecasting & Social Change*, 76(6), 849–

860. <http://doi.org/10.1016/j.techfore.2008.10.001>

Lundvall, B. (1992). *National Systems of Innovation Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Anhem Press.

Lynn, L. H., Reddy, N. M., & Aram, J. D. (1996). Linking technology and institutions: the innovation community framework, *5*, 91–106.

Marinova, D., & Phillimore, J. (2003). *Models of Innovation. The International Handbook on Innovation*. Elsevier Ltd. <http://doi.org/10.1016/B978-0-08-044198-6.50005-X>

Martínez, P. R. (2008). La teoría fundamentada: un plan metodológico para respetar la naturaleza del mundo empírico. *Práxis Sociológica*, *12*, 137–172.

Mora Valentín, E. M. (2000). University-Industry Cooperation: A Framework of Benefits and Obstacles. *Industry and Higher Education*, *14*, 165–172.

Morote, J. P., Serrano, G. L., & Nuchera, A. H. (2014). Gestión y evaluación de Proyectos de innovación tecnológica. In *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones* (pp. 337–368). Ediciones Pirámide.

Nelson, R. R. (1993). Technical Innovation and National Systems. *National Innovation Systems: A Comparative Analysis*, 3–22.

OECD. (2005). *Manual de Oslo. Analysis* (Vol. 30). <http://doi.org/10.1787/9789264065659-es>

Parjanen, S., Melkas, H., & Uotila, T. (2011). Distances, knowledge brokerage and absorptive capacity in enhancing regional innovativeness: A qualitative case study of Lahti region, Finland. *European Planning Studies*, *19*(6), 921–948.

Pérez Hernández, M. del P. M. (2016). Las organizaciones intermedias en los procesos de innovación en México. *Perfiles Latinoamericanos*, *24*(48), 161–183. <http://doi.org/10.18504/pl2448-007-2016>

Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, *85*(11), 69–95.

- Roshani Mona. (2013). *University-Industry Collaborations and Open Innovation: Methodology for Creating Profitable Relationships*. Universite Laval.
- Rothwell, R. (1994). Towards the Fifth-generation Innovation Process. *International Marketing Review*, 11(1), 7–31. <http://doi.org/10.1108/02651339410057491>
- Roxas, S. A., Piroli, G., & Sorrentino, M. (2011). Efficiency and evaluation analysis of a network of technology transfer brokers. *Technology Analysis & Strategic Management*, 23(1), 7–24. <http://doi.org/10.1080/09537325.2011.537085>
- Sábato, J., & Botana, N. (1968). La Ciencia y la Tecnología en el Desarrollo Futuro De América Latina. *Revista de La Integración*, 1(3), 15–36.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodología de la investigación*. McGrawHill.
- Santoro, M. D., & Chakrabarti, A. K. (2002). Firm size and technology centrality in industry – university interactions. *Research Policy*, 31, 1163–1180.
- Schumpeter, J. A. (1957). *Teoría del desenvolvimiento económico (Segunda edición)*. Fondo de cultura económica.
- Stankiewicz, R. (1995). The Role of the Science and Technology Infrastructure in the Development and Diffusion of Industrial Automation in Sweden BT - Technological Systems and Economic Performance: The Case of Factory Automation. In B. Carlsson (Ed.), (pp. 165–210). Dordrecht: Springer Netherlands. http://doi.org/10.1007/978-94-011-0145-5_6
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa . Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquia.
- Szogs, A., Cummings, A., & Chaminade, C. (2009). *Building systems of innovation in less developed countries : The role of intermediate organizations .*
- Tran, Y., Hsuan, J., & Mahnke, V. (2011). How do innovation intermediaries add value ? Insight from new product development in fashion markets.

- van de Vrande, V., de Jong, J. P. J., Vanhaverbeke, W., & de Rochemont, M. (2009). Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29(6–7), 423–437. <http://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.10.001>
- Van der Meulen, B., & Rip, A. (1998). Mediation in the Dutch science system. *Research Policy*, 27, 757–769.
- Verona, G., Prandelli, E., & Sawhney, M. (2006). Innovation and Virtual Environments: Towards Virtual Knowledge Brokers Innovation and Virtual Environments: Towards, 27(6), 765–788. <http://doi.org/10.1177/0170840606061073>
- Villavicencio, D. (2012). Incentivos a la innovación en México: entre políticas y dinámicas sectoriales. *Dilemas de La Innovación En México: Dinámicas Sectoriales, Territoriales E Institucionales*, 27–72.
- Winch, G. M., & Courtney, R. (2007). The Organization of Innovation Brokers: An International Review. *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(6), 747–763. <http://doi.org/10.1080/09537320701711223>
- Yin, R. K. (2003). Case Study Research: Design and Methods. *SAGE*, 2003(181), 25.

CAPÍTULO 26. IMPACTO DEL ENTORNO ECONÓMICO EN EL COMPORTAMIENTO TECNOLÓGICO Y ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS DE CALZADO EN MÉXICO. EL CASO EMYCO

Andrés Morales Alquicira, Araceli Rendón Trejo.

Resumen



En este trabajo se analiza el impacto del entorno económico en el comportamiento tecnológico de Emyco, una pequeña empresa familiar productora de calzado que surge en 1926 y que en la actualidad es una de las mayores empresas de capital privado nacional.

El trabajo se elabora bajo el supuesto de que el comportamiento tecnológico de las empresas está determinado por al menos dos factores, el entorno económico como componente externo y las capacidades particulares de la empresa como componente interno. En el estudio, el entorno se incorpora por medio de las transformaciones económicas generadas durante los períodos de industrialización por los que transita la empresa y, las capacidades particulares mediante la identificación y análisis de la forma en que la empresa enfrenta sus problemas de adaptación al medio y, por la profundidad y rapidez con que determina objetivos e instrumenta competencias clave en un entorno cambiante.

Para identificar y explicar el impacto del entorno económico en el comportamiento tecnológico de Emyco se examina las respuestas tecnológicas y organizacionales que da a los cambios del entorno. Las respuestas se documentan, clasifican y analizan en base a las estrategias y acciones que implementa la empresa en cada fase en su cadena de valor (diseño, abastecimiento, producción, distribución, comercialización) y período de industrialización (Sustitución de Importaciones e Industrialización Orientada al Mercado Externo). El análisis se centra en las capacidades tecnológicas y organizacionales desarrolladas por la empresa (innovación, logística, manufactura, marketing, estructura) y, en la naturaleza de su conocimiento (fuentes de conocimiento, mecanismos de aprendizaje y socialización). La comparación del comportamiento tecnológico por períodos de industrialización, permite identificar cambios y permanencias.

Palabras clave: Entorno económico, comportamiento tecnológico, capacidades tecnológicas y organizacionales, mecanismos de aprendizaje, socialización del conocimiento.

Abstract

This paper analyzes the impact of the economic environment on the technological behavior of Emyco, a small family-owned footwear company that emerged in 1926 and is now one of the largest privately owned companies in the country.

The work is made under the assumption that the technological behavior of the companies are determined by at least two factors, the economic environment as an external component and the particular capacities of the company as an internal component. The environment is incorporated in the study by means of the economic transformations generated during the periods of industrialization through which the company transits. The particular capacities through the identification and analysis of the way in which the company faces its problems of adaptation to the environment and by the depth and speed with which it determines objectives and instruments key competences in a changing environment.

To identify and explain the impact of the economic environment on Emyco technological behavior, we examine the technological and organizational responses to changes in the environment. Responses are documented, classified and analyzed based on the strategies and actions implemented by the company in each phase in its value chain (design, supply, production, distribution, and marketing) and industrialization period (Import Substitution and Industrialization Oriented to External Market). The analysis focuses on the technological and organizational capacities developed by the company (innovation, logistics, manufacturing, marketing, structure) and on the nature of its knowledge (sources of knowledge, learning mechanisms and socialization). The comparison of the technological behavior by periods of industrialization allows identify changes and permanency.

Keywords: Economic environment, Technological behavior, Technological and organizational capacities, Learning mechanisms, Socialization of knowledge.

Introducción

Hoy más que nunca las empresas enfrentan un entorno económico global muy complejo y cambiante, ello les lleva a examinarlo constantemente a fin de anticipar sus efectos y poder generar estrategias y acciones que les permitan construir ventajas competitivas para mantenerse y crecer en el mercado.

Porter menciona que “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente.” (Porter, 1982, pág. 23). Desde esta perspectiva, el comportamiento de las empresas, entendido como la naturaleza y velocidad con que éstas responden a su medio, varía en función de que tanto lo comprenden y de sus capacidades internas (conocimientos, capacidades, prácticas rutinarias y formas de organización en la empresas entre otros).

En este trabajo se identifica, caracterizar y explicar el Comportamiento Tecnológico (CT) de Emyco, empresa de capital privado nacional, productora de calzado, en función de dos variables, el entorno económico, representado por las transformaciones generadas durante los períodos de industrialización denominados “Industrialización vía Sustitución de Importaciones” (ISI) e “Industrialización Orientada al Mercado Externo” (IOME) y a las capacidades internas de la empresa.

El trabajo se desarrolla bajo el supuesto de que el comportamiento tecnológico de las empresas se manifiesta en la forma en que sus diferentes actores aprenden, adoptan, adaptan e innovan procesos y productos. Esas manifestaciones incluyen la forma en que las empresas difunden sus conocimientos y tejen relaciones con agentes involucrados a su actividad (proveedores, socios comerciales, entidades gubernamentales, asociaciones empresariales, centros de investigación y universidades, entre otros), de tal forma que pueden potenciar su desarrollo.

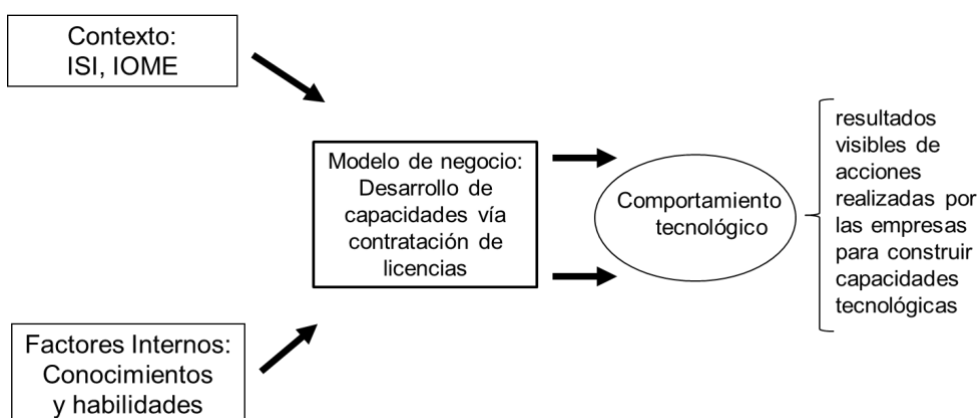
Se asume que los alcances y limitaciones del aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas, dependen entorno económico y de las condiciones organizacionales en que operan las empresas. Cuando éstas favorecen factores como: la socialización del conocimiento, el intercambio de experiencias, la capacitación, la cooperación

en el trabajo y el reconocimiento laboral entre otros, se promueve la construcción del conocimiento colectivo; éste a su vez puede estimular la asimilación de nuevas tecnologías, mejorar las capacidades productivas, e incluso, llevar a la innovación y al lanzamiento de nuevos productos, con lo que aumentan las capacidades de competencia de las empresas. Cuando las condiciones organizacionales no favorecen esos factores, ocurre lo contrario, se limitan sus capacidades competitivas.

El trabajo es de orientación multidireccional, como se ha mencionado utiliza dos variables para explicar el CT: el entorno económico y los factores internos de la empresa (Dodgson, 1993). En otras palabras, las estrategias adoptadas por Emyco -como expresión de su CT- están determinadas tanto por sus capacidades internas como por el entorno en el que opera (Ver Figura 1).

Las hipótesis que se prueban son: “Con el tránsito del modelo de industrialización ISI al IOME, ocurrieron cambios en el comportamiento tecnológico de Emyco”. “Los cambios en el comportamiento tecnológico de Emyco fueron resultado del nuevo entorno económico y de las capacidades desarrolladas por la empresa durante el modelo ISI” y “El comportamiento tecnológico Emyco no se limitó a la acumulación de tecnología, también se manifestó en los procesos de aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas y organizacionales que instrumentó. Ambos revelan la dirección de su comportamiento”.

Figura 1. Emyco. Comportamiento Tecnológico con Enfoque multidireccional



Fuente: Elaboración de los autores con resultados de la investigación.

Para identificar y analizar las diferencias de comportamiento tecnológico entre períodos se explotó una de las cualidades del método de estudios de caso; su propensión a facilitar el análisis interdisciplinario, característica que favorece el pensamiento crítico. De acuerdo con este método, para identificar y explicar los cambios en el CT de Emyco se examinaron las respuestas tecnológicas y organizacionales de la empresa, éstas se documentaron, clasificaron y analizaron con base en las estrategias de competencia implementadas por la empresa en cada fase en su cadena de valor (diseño, abastecimiento, producción, distribución, comercialización) y período de estudio (ISI o IOME). El análisis enfatizó en las capacidades tecnológicas y organizacionales desarrolladas (innovación, logística, manufactura, marketing, estructura) y en la naturaleza del conocimiento (fuentes de conocimiento, mecanismos de aprendizaje y socialización). De acuerdo con este propósito, algunas de las principales variables consideradas en el estudio son: el entorno económico, el comportamiento tecnológico, las estrategias de negocios, los mecanismos de aprendizaje, la socialización del conocimiento y el desarrollo de capacidades tecnológicas y organizacionales.

El entorno económico. En este trabajo se entiende por entorno económico al conjunto de condiciones económicas dominantes en que operan las empresas, las cuales influyen en la dirección e intensidad con que éstas desarrollan sus actividades en los diferentes eslabones de su cadena de valor. La inclusión de esta variable en el estudio permite recoger elementos clave para entender y evidenciar las motivaciones de su CT.

Porter plantea que “Aunque el entorno relevante, es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compite” (Porter, 1982, pág. 23)

Dado que el objetivo de este trabajo es analizar el CT de Emyco, en el marco de las transformaciones económicas generadas por los modelos de industrialización ISI e IOME, la determinación del período a estudiar es importante. El modelo ISI se implementó en México desde la Segunda Guerra Mundial y hasta 1984, durante ese período se implantó una política

de industrialización, encaminada a sustituir las importaciones de productos y a dirigir la producción hacia el mercado interno. En 1985 el modelo se sustituyó por el modelo IOME, éste instrumentó una nueva política de promoción de exportaciones, convirtiendo al país en una de las economías más abiertas del mundo, en la actualidad (2017) es el modelo de industrialización vigente. Para tener una buena comprensión del CT de Emyco, el período que se analiza en este trabajo abarca de 1926, año en que es creada la empresa, hasta 2011, año en que se liberan las cuotas compensatorias de importación de calzado.

El comportamiento tecnológico. Se entiende por Comportamiento Tecnológico (CT) los resultados visibles de acciones realizadas por las empresas para construir capacidades tecnológicas. Para capacidades tecnológicas se utiliza la definición de Kim: “[...] la habilidad de hacer uso efectivo del conocimiento tecnológico para asimilar, usar, adaptar y cambiar las tecnologías existentes. También permite crear nuevas tecnologías y desarrollar nuevos productos y procesos en respuesta al entorno económico cambiante” (Kim, 1997, pág. 86).

Las estrategias de negocios. Se asume que el CT de las empresas está influido por sus estrategias de negocio. Por estrategia de negocio se adopta la definición de Johnson y Scholes: “Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo: de manera ideal, aquello que ajusta sus recursos al centro cambiante, en particular sus mercados, sus consumidores o clientes, con el fin de cumplir con las expectativas de los accionistas” (Johnson & Scholes, 1993, pág. 10). Las estrategias de negocios se manifiestan en acciones que las empresas realizan en el corto, mediano, o largo plazo para alcanzar los objetivos de sus dueños. Su identificación y análisis es fundamental para comprender las respuestas que las empresas dan al entorno.

Los mecanismos de aprendizaje. Rosenberg plantea que el aprendizaje es “[...] el proceso a través del cual las personas adquieren nuevas habilidades o conocimiento con el objetivo de mejorar su rendimiento” (Rosenberg, 2001, pág. 4). Talbot añade que “Aprender [...] también es el proceso de comprender todo aquello que se ha adquirido y aplicarlo tanto a las situaciones conocidas como a las nuevas” (Talbot, 2004, pág. 40). Mayer ve al aprendizaje como un proceso de entendimiento, que se produce cuando el aprendiz participa

en forma activa en la generación del conocimiento (Mayer, 2000). Desde esta perspectiva los mecanismos de aprendizaje, se refieren a las actividades realizadas con el objetivo de adquirir nuevos conocimientos tecnológicos, de asimilarlos, adoptarlos, adaptarlos e incluso sustituirlos. Algunos ejemplos de estos mecanismos son las actividades que se realizan para: resolver problemas rutinarios o nuevos, mantener o mejorar la calidad de productos y servicios, diseñar nuevos productos, usar conocimientos de industrias relacionadas, colaborar con otras empresas e implantar nuevos procesos (Leonard-Barton, 1995).

Socialización del conocimiento. Se refiere a las motivaciones, mecanismos y prioridades con que se difunden nuevos conocimientos entre el personal de la empresa y, entre los agentes económicos externos vinculados a sus actividades. En esta actividad se analizan acciones como la capacitación del personal, la organización de equipos de trabajo, las filosofías de mejora continua, las certificaciones de calidad, el reconocimiento social, laboral y económico de los trabajadores entre otras actividades importantes.

Desarrollo de capacidades tecnológicas y organizacionales. En este trabajo se entiende por desarrollo de capacidades tecnológicas y organizacionales a la creación, perfeccionamiento y difusión de capacidades que permitan a la empresa determinar sus objetivos y competencias clave y adoptar, adaptar o crear la tecnología, procesos y habilidades organizativas más adecuadas para su logro en la forma más rápida en un entorno cambiante.

Es importante señalar que en la construcción y desarrollo de capacidades tecnológicas y organizacionales, el conocimiento que tiene una empresa es lo que determina su capacidad de determinar su desarrollo. Es común que las empresas seguidoras, -en particular las de países en desarrollo-, subrayen las capacidades tecnológicas y organizacionales para generar, responder o administrar el cambio, en contraparte las empresas innovadoras destacan el conocimiento y su institucionalización como los elementos clave para el cambio (Teece & Pisano, 1994).

El trabajo se estructura en tres secciones, en la primera se describe y analiza el CT de Emyco en los períodos de industrialización ISI e IOME. En esta sección se examinan las

acciones tecnológicas y organizacionales que lleva a cabo la empresa. El análisis se centra en reconocer los principales objetivos de la empresa, la dirección de su acumulación, la naturaleza de sus fuentes de conocimiento y sus mecanismos de aprendizaje y socialización del conocimiento.

En la segunda sección se compara del comportamiento tecnológico que Emyco adoptó en los períodos de industrialización ISI e IOME. Como resultado de esa comparación se identifican cambios y permanencias en su comportamiento. Con esos resultados en la tercera sección se comprueban las hipótesis del trabajo. Finalmente se elaboran algunas conclusiones.

Los resultados de este trabajo al provenir de un estudio de caso cualitativo, no se pueden validar para el conjunto de empresas nacionales de la industria del calzado. Lo anterior no les resta valor como referentes del comportamiento tecnológico de Emyco.

En la elaboración de este trabajo se utilizaron diferentes fuentes de información: libros, revistas especializadas, anuarios estadísticos, fuentes oficiales, periódicos, libros y revistas electrónicas, bases de datos en línea y páginas electrónicas de las empresas y de sus proveedores. La información revisada incluye análisis teórico sobre el comportamiento de las empresas, estudios de caso, artículos sobre el tema y entrevistas publicadas de los directivos de la empresa. Para obtener información directa se realizó trabajo de campo en plantas de producción y oficinas corporativas. El trabajo de campo incluyó visitas de observación y entrevistas semiestructuradas e informales a directivos y operarios de las empresas.

Desarrollo. Comportamiento tecnológico de Emyco en los períodos de industrialización ISI e IOME

Para identificar y caracterizar el CT de Emyco considerando las transformaciones económicas que produjeron los modelos de industrialización ISI e IOME, enseguida se analizan las acciones realizadas por la empresa durante esos períodos.

Comportamiento tecnológico de Emyco en el período ISI

Durante el período ISI (1938-1984) se implantó en México una política de industrialización encaminada a sustituir las importaciones de productos y dirigir la producción hacia el mercado interno. Esa política tuvo un doble efecto, ante la nula competencia externa las empresas se beneficiaron por la exclusividad del mercado interno, pero al tenerlo prácticamente asegurado se rezagaron tecnológicamente y sus estructuras organizacionales poco se desarrollaron.

En este contexto el caso Emyco es relevante, ya que en un entorno con pocos incentivos para competir en el mercado interno, desarrolló e implementó estrategias y acciones que lo llevaron a posicionarse durante ese periodo como uno de los grupos líderes en el mercado nacional e incluso incursionar al final de ese período en el mercado externo.

Emyco inició actividades como pequeña empresa¹⁷ el 14 de diciembre de 1926 bajo el nombre de “Escamilla, Martínez y Compañía”, contaba con 20 trabajadores y tenía una producción anual de 6,240 pares de calzado (SCRIBD INC., 2017, pág. 1). En 1934 cambió su razón social por Compañía Manufacturera de Calzado Emyco S.A. (Amat, 2010).

Desde su origen Emyco trabajó con una filosofía de mejora continua que le permitió lograr un crecimiento sostenido y lo llevó a posicionarse en los primeros lugares del mercado interno. Sin embargo para alcanzar los mercados de Estados Unidos y de Canadá requería mejorar la calidad de sus productos. Para ello requería de mejor tecnología e insumos. Ante la carencia de ellos en México, a partir de 1968 comenzó a impulsar su desarrollo tecnológico mediante la asimilación de tecnología extranjera. Ésta la obtuvo de empresas norteamericanas líderes en fabricación de calzado de diferentes nichos de mercado. El mecanismo que utilizó fue el establecimiento de alianzas vía licencias para diseñar, producir, distribuir y comercializar calzado de marcas internacionales en México y en los países en donde tenía presencia.

¹⁷ En el Diario Oficial de la Federación se señala que el tamaño de las empresas del sector industrial es: Micro, si el número de empleados está en el intervalo de 0 a 10; Pequeña, si tiene de 11 a 50; Mediana de 51 a 250 y Grande de 251 a más (Diario Oficial de la Federación, 2002).

La primera licencia la obtuvo en 1968 de la empresa norteamericana Wolverine World Wide, Inc., con ella pudo diseñar, producir, distribuir y comercializar calzado de la marca Hush Puppies¹⁸. La licencia le permitió abrir una nueva línea de producción, modernizar su proceso de manufactura, capacitar su mano de obra en nuevos procesos de producción, así como participar en una cadena global de producción de calzado de confort que ya se había posicionado exitosamente entre los consumidores norteamericanos desde 1958. En 1972 obtuvo su segunda licencia, esta vez de la compañía norteamericana International Shoe Company (INTERCO). Esta licencia le permitió diseñar, producir, distribuir y comercializar calzado de la marca Florsheim; con ello pudo incursionar en el nicho de calzado de vestir de alta calidad para los segmentos del mercado alto y medio de México. El acuerdo incluyó abrir una cadena de tiendas Florsheim en México¹⁹. Esta segunda licencia también le permitió abrir una nueva línea de producción, modernizar su proceso de manufactura, capacitar su mano de obra y participar en una cadena global de producción de calzado de vestir de prestigio en el mercado norteamericano.

Su estrategia de fortalecimiento basada en licencias impactó el comportamiento tecnológico de todas las fases de su cadena de valor. Evidentemente los beneficios no fueron sólo para Emyco, las licenciantes también obtuvieron beneficios por la presencia de Emyco en el mercado mexicano (en 1968 contaba con 42 años de experiencia, 1926-1968) y por el posicionamiento que tuvieron sus marcas a partir de ese momento en México como en los países a donde exporta Emyco, así como por el aumento de utilidades por ventas y regalías.

El impacto de las licencias en el proceso de aprendizaje de Emyco se puede identificar por medio de las acciones que esta empresa realizó en los diferentes eslabones de su cadena de valor. Las acciones tuvieron diferentes efectos, algunos fueron menores otros mayores, esto hace que algunas acciones pasen desapercibidas en tanto que otras sean notorias y, por

¹⁸ En 1967 Emyco llegó a un acuerdo con Wolverine World Wide, Inc., para distribuir calzado de la marca Hush Puppies en México, (Kandell, 2010)

¹⁹ En 1990 Emyco compró la cadena Florsheim en México y el uso de la marca, (Kandell, 2010).

lo tanto, revelen con más claridad el impacto que tuvieron en la dirección del aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas de la empresa. Las acciones y su impacto se comprenden con facilidad cuando ocurren inmediatamente después de la adquisición de una licencia, no sucede lo mismo cuando acontecen mucho tiempo después, ello es porque suelen incluir, además del impacto de las licencias, el de otros factores o estrategias.

En esta investigación se considera que las acciones que la empresa realizó después de la adquisición de una licencia en un tiempo menor a un año revelan su comportamiento tecnológico en el corto plazo. La modernización de su planta en 1968 y 1972 son acciones de este tipo, ya que se instrumentan inmediatamente después de adquirir las licencias de Hush Puppies y Florsheim.

Las acciones que ocurren desde uno y hasta tres años son de mediano plazo. En este sentido, la identificación de necesidades en los nichos de mercado que atiende Emyco, y su posicionamiento en ellos con productos propios en 1970, son acciones que ocurren en el mediano plazo (dos años después de adquirir la licencia de Hush Puppies). Las acciones que se realizan después de tres años son efectos que ocurren en el largo plazo. Estas incluyen el impacto de las licencias y el de otros factores. Por ejemplo, la organización de la producción en equipos de trabajo denominada *sinerequipos* en 1980 - como mecanismo de aprendizaje y socialización del conocimiento- se explica entre otros factores por el interés de Emyco en participar en el nicho de calzado fino casual y de vestir con marcas propias (Lady Emyco en 1981 y Gran Desing Emyco en 1982). En su momento, la decisión de participar en esos nichos de mercado, incluyó considerar que tendría que competir con sus marcas licenciadas a nivel nacional y por lo tanto, había que evitar caer en la copia de modelos, marcas y patentes, tenía que negociar con sus licenciantes el uso de tecnología para su propia marca y desarrollar adaptaciones. Para 1980 sus capacidades tecnológicas y organizacionales se habían desarrollado por las licencias de calzado Hush Puppies (1968) y Florsheim (1972); también había desarrollado un proceso de integración vertical propio hacia atrás, el cual le daba ventajas de abastecimiento en pieles (Tenería Europea surge en 1978) y, en partes y componentes (Horma aparece en 1978), sin embargo, faltaba socializar entre los trabajadores

que participarían en ese proyecto, el conocimiento y las capacidades tecnológicas ya desarrolladas selectivamente en algunos operarios durante la implantación de las marcas licenciadas. En este sentido, la creación de los *sinerequipos* fue el mecanismo para socializar ese conocimiento. Esta y otras acciones como el establecimiento de convenios de colaboración con instituciones nacionales de investigación como el El Centro de Innovación Aplicada en Tecnologías Competitivas (CIATEC) para capacitar a los trabajadores y encargados del proyecto (en ese proyecto no participaron las empresas licenciantes), y la inauguración del Centro de Capacitación Emyco, se ubican como acciones que ocurren en el largo plazo por su lejanía con la última licencia adquirida (la de Florsheim en 1972) y por el amplio conjunto de intereses y factores que intervienen.

Como puede observarse, la adquisición de licencias formó parte de las acciones que Emyco realizó en respuesta al entorno durante el período ISI, y los efectos que se observan en la construcción y acumulación de sus capacidades tecnológicas son parte del impacto en su CT.

Comportamiento tecnológico de Emyco en el período IOME

Los cambios realizados en la economía a partir de 1982 y la apertura del mercado nacional a la competencia externa en 1985, agudizaron los problemas de permanencia para las medianas y grandes empresas del calzado. Factores como la disminución de la capacidad adquisitiva de la población redujeron el mercado interno y, en conjunto con la apertura comercial y el ingreso de calzado de bajo costo proveniente de Asia (en particular de China) aumentaron la competencia. Ello colocó a muchas empresas del calzado en una situación crítica ante su baja productividad y altos costos de producción. En este escenario Emyco se planteó como misión: “Ser el más respetado y dominante comercializador y fabricante de calzado de marcas de prestigio para los segmentos del mercado alto y medio de México, y con participación creciente en los mercados de Estados Unidos y Canadá; reconocido por su calidad, servicio a clientes y su compromiso por el desarrollo integral de sus de sus colaboradores y de la sociedad” (SCRIBD INC., 2017, pág. 2)

Para conseguir su misión, Emyco requería que su personal la compartiera, para lograrlo implementó una serie de principios que le permitieron implantar en su personal valores de mejora continua, estos principios constituyeron la filosofía de la empresa y fueron la base que sustentó sus estrategias y acciones en el período IOME. Los principios básicos de esta filosofía fueron: Crear un ambiente adecuado que estimule el apoyo, la confianza y el compromiso mutuo. Crear excelencia profesional en todos los colaboradores (Contar con los colaboradores más capacitados y con los medios más adecuados para su desarrollo. Que los colaboradores sientan orgullo por hacer las cosas de manera excelente, que obtengan los mejores sueldos, salarios y prestaciones de la región, logrados por la excelencia que impriman en todas las acciones de su vida profesional). Lograr alta productividad y calidad, eliminando totalmente el desperdicio de tiempo, materiales y la fabricación de productos defectuosos. Lograr la satisfacción total de los clientes y consumidores, su fidelidad y repetidas compras, a través de productos excelentes en comodidad y clase. Lograr que la empresa tenga una buena rentabilidad, con la finalidad de que pueda financiar su crecimiento y se puedan crear nuevas fuentes de trabajo (SCRIBD INC., 2017, pág. 2).

La misión revela la intensidad que los dueños tenían con su empresa en el nuevo entorno económico. Los principios delimitan la forma en que visualizaban su operación más general. Estos dos elementos dan sentido a las estrategias de negocio que adoptó Emyco en el período IOME. Operativamente para implantar los valores de mejora continua, a partir de 1997 la empresa utilizó los principios de Stephen R Covey. Este autor muestra la importancia que tiene la comunicación y el saber escuchar (de manera atenta y respetuosa) en la formación de hábitos para el desarrollo de las personas, incluso la presenta como parte del gozo personal. Muestra también siete hábitos que de formarse ayudan al personal a mejorar su desempeño en la empresa y en su vida personal (Covey, 1997).

Los hábitos mencionados son: “Ser proactivo”, principio de la visión personal. Empezar con un fin en mente”, principio de liderazgo personal. “Establecer primero lo primero”, principio de administración personal. “Pensar en ganar/ganar”, principio de liderazgo interpersonal. “Primero comprender y después ser comprendido”, principio de comunicación empática.

“Generar sinergias”, principio de cooperación creativa. “Mejorar las condiciones para ser más productivo”, principio de auto-renovación equilibrada. Desde la perspectiva de este trabajo, la difusión de los principios de Covey favoreció la posición de Emyco, contribuyó a mejorar la operación de la empresa, brindó la oportunidad de establecer una mayor comunicación organizacional y personal, redujo la rotación de personal y con ello contrajo la descapitalización intelectual de su fuerza laboral.

En ese escenario Emyco no sólo mantuvo las estrategias de competencia que desarrolló durante el período ISI, las intensificó y reforzó con nuevas estrategias en su interés por mantenerse y crecer en el mercado. En ese sentido fortaleció su estrategia de integración vertical, continuó asentando su crecimiento en un modelo de negocios basado en la adquisición de licencias, siguió estimulando el aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas para el desarrollo de sus propias marcas, y mantuvo su estrategia de mejora continua en calidad, procesos, productos y atención al cliente.

Respecto a la estrategia de integración vertical Emyco creó nuevas empresas para cubrir las tareas de su cadena de valor. En 1997 el grupo estaba integrado por ocho empresas ubicadas en la cadena cuero-calzado. La integración vertical trajo beneficios en toda la cadena de valor. La fase de abastecimiento se benefició por el aseguramiento de los principales insumos (pieles, suelas, hormas, entre otros) a menores costos y con mayor calidad. La fase de producción, por contar con insumos más homogéneos y específicos para sus procesos. La de distribución por desarrollar un sistema de almacenamiento y logística propio; la de comercialización por los soportes de distribución, logística y fiscal.

En cuanto a la estrategia de aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas basada en la adquisición de licencias para producir y comercializar calzado de marcas de prestigio internacional durante el período IOME Emyco la utilizó con mayor frecuencia e intensidad que durante el período ISI. Entre sus acciones más importantes estuvieron la renegociación de las licencias de Hush Puppies y Florsheim y la adquisición de las licencias de Caterpillar (CAT), Harley Davidson, y Sanük.

En 1998 adquirió de la empresa Wolwerine World Wide, Inc. una licencia para diseñar y distribuir calzado de la marca Caterpillar (CAT)²⁰; en 1999 adquirió de esa misma empresa una licencia para distribuir y comercializar en México calzado de la marca Harley Davidson²¹ y, en 2009 adquirió de la empresa Sanuk una licencia para desarrollar y adaptar calzado de esa marca²².

Ya que la mayoría de las licencias incluían actividades de diseño, producción, distribución y comercialización, tuvieron efectos en toda la cadena de valor de la empresa. Facilitaron el conocimiento y acceso de Emyco a nuevos nichos de mercado y aumentaron su experiencia productiva, logística y comercial. Esas experiencias permitieron que Emyco aprendiera y acumulara nuevas capacidades tecnológicas y organizacionales que junto con sus propios desarrollos fueron la base para que incursionara en nuevos nichos de mercado con calzado de su propia marca.

En conjunto las estrategias de integración vertical, adquisición de licencias, capitalización del personal y mejora continua, llevaron a un mayor posicionamiento de la marca en el mercado y a un aumento de sus ventas.

Resultados. Comparación del comportamiento tecnológico de Emyco entre períodos de industrialización

En base a las características generales del CT de Emyco, analizadas en los períodos ISI e IOME, en esta sección se identifica qué aspectos de su CT (objetivos principales, dirección de la acumulación, principales capacidades tecnológicas y organizacionales desarrolladas, naturaleza del conocimiento o socialización del conocimiento.) revelan cambios y/o permanencias entre períodos. En este trabajo se entiende por *cambio* las actividades o

²⁰ El calzado Caterpillar (CAT) originalmente surge como calzado confortable para trabajo ligero, rudo o de seguridad. En la actualidad se ha extendido también como un producto casual para hombres y mujeres (CAT FOOTWEAR, 2017).

²¹ Calzado dirigido al nicho de consumidores con “espíritu de independencia y aventura” (WOLVERINE WORLD WIDE, 2017).

²² La marca Sanuk desarrolla calzado para la comunidad global que realiza actividades al aire libre usando materiales innovadores no tradicionales, tales como alfombras u otros materiales no tradicionales (SANUK, 2016).

acciones que modifican la forma en que la empresa realiza algún aspecto de su CT. Por *permanencia* se entiende la continuidad de la naturaleza de las acciones que la empresa realiza en algún aspecto de su CT aunque ocurran cambios marginales.

Para comparar el CT de Emyco entre períodos es necesario tener en cuenta que además de estos períodos, su comportamiento transita por dos etapas definidas en términos de sus objetivos y capacidades desarrolladas. La primera denominada de *pre licencias* abarca de su fundación en 1926 a 1967. La segunda denominada de *licencias* inicia en 1968, año en que adquiere su primera licencia y se mantiene en la actualidad.

Cambios

Los aspectos del proceso de aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas y organizacionales que muestran cambios son: los objetivos principales, la dirección de la acumulación y las principales capacidades tecnológicas y organizacionales desarrolladas.

Objetivos principales. Al considerar las etapas de *pre licencias* y *licencias* en el análisis, se identifica que los objetivos principales pasaron de un moderado interés por las señales del mercado, los clientes, la calidad y la reducción de los costos, a una creciente atención en la situación del mercado, en las necesidades de los clientes, la calidad y la eficiencia operativa de la empresa; todo ello a medida que la empresa transitaba de una a otra fase del período ISI. El cambio fue mayor con la implementación del modelo IOME y, se intensificó a medida que este modelo se desarrolló.

Durante la etapa de *pre licencias*, las actividades tecnológicas de Emyco son producto del compromiso de sus fundadores con las ideas de lo que querían que fuera su empresa. Su actividad aunque buscó atender las necesidades de los clientes, tenía menos relación con ellos que durante la etapa de *licencias*, en las que los compromisos establecidos con las licenciantes les obligaron adoptar objetivos más comerciales y de mayor atención al cliente. En el período IOME Emyco comprendió la importancia de las nuevas condiciones del mercado y aplicó acciones tecnológicas a objetivos comerciales. En este proceso su modelo de

negocios basado en licencias y los compromisos establecidos con las licenciantes jugaron un papel fundamental.

Dirección de la acumulación. Desde su origen Emyco se dirigió a atender el nicho de calzado de vestir de alta calidad para los segmentos de mercado alto y medio de México. Con base en una filosofía de mejora continua trabajó en forma independiente, logrando desarrollar internamente sus capacidades tecnológicas y organizacionales lo que le permitió crecer y posicionarse en el mercado nacional. Con ese éxito en 1965 decidió incursionar en el nicho de calzado casual de alta calidad, sin embargo, los resultados no fueron los mismos, enfrentó problemas de aceptación entre sus clientes tradicionales porque sus diseños no parecían seguir las tendencias de moda, los insumos y procesos de montado no tenían la calidad y el confort de los escasos productos extranjeros que llegaban a México. Ante el potencial que representaba el nicho de calzado casual de alta calidad y la incapacidad tecnológica de contar con diseños, insumos y procesos de manufactura de calidad internacional, en 1968 Emyco adquiere su primera licencia para diseñar, producir y comercializar calzado de vestir y casual de alta calidad, para los segmentos de mercado alto y medio de México. Si bien Emyco obtuvo beneficios tecnológicos con las licencias, su CT también comenzó a ser influido por los intereses de las empresas licenciantes. En principio las licenciantes se beneficiaron al aliarse con una empresa mexicana con fuerte presencia en el mercado nacional, y reconocida por la calidad de sus productos. La relación les permitió conocer la aceptación de sus modelos en México en una época en que el mercado nacional se caracterizaba por estar prácticamente cerrado a la importación de calzado (1968).

El paso de la etapa de pre licencias a la de licencias marcó un cambio de tendencia en la dirección de su CT de Emyco. De tener un CT relativamente independiente pasó a uno parcialmente dependiente que, con el tránsito de ISI a IOME se acentuó, a la vez que paralelamente la empresa se insertaba en algunas de las líneas globales de producción de las licenciantes y acumulaba nuevas capacidades tecnológicas, las que junto con sus propias capacidades internas (desarrolladas desde el periodo ISI) le permitieron mejorar la calidad y

confort de sus marcas propias, e incursionar en el desarrollo y aplicación de tecnología propia en insumos para sus productos.

Principales capacidades tecnológicas y organizacionales desarrolladas. Al comparar las principales capacidades tecnológicas y organizacionales desarrolladas en Emyco por períodos, se observa que se ha dado una mayor capitalización en el período IOME. Las bases de ese cambio se encuentran en el período ISI, particularmente a partir de que Emyco adopta un modelo de negocio basado en licencias, lo cual ocurre en 1968. Indudablemente el tránsito de ISI a IOME y el posterior desarrollo de este último, aceleró la capitalización de la empresa. Emyco adoptó un mayor compromiso por elevar el nivel de la mayoría de sus actividades en relación con las realizadas durante el período ISI. De esta forma en el período IOME hubo un esfuerzo notorio por aprender y desarrollar capacidades. Las actividades que destacan y justifican lo anterior se ubican en:

Investigación y desarrollo.- Emyco patentó, produjo y aplicó en los productos de su marca propia la tecnología sexy walk.

Experiencia para producir y organizar las actividades de la empresa.- La empresa desarrolló integración vertical hacia atrás y adelante, construyó una red internacional de proveedores de calidad, estableció un programa de desarrollo de proveedores, adquirió la capacidad para distribuir sus productos en más de 2,000 puntos de venta en el país con recursos propios, desarrolló la capacidad para distribuir y comercializar sus productos en una red de tiendas propias y franquiciadas en México, Estados Unidos y Centroamérica, sus actividades de comercialización se enriquecieron con la experiencia de exportar con regularidad a Estados Unidos, Canadá, Centroamérica, Sudamérica, España, Japón. Un elemento fundamental que facilitó los cambios en la empresa fue la claridad y oportunidad con que Emyco realizó transformaciones organizacionales, éstos además de agilizar las operaciones generaron cambios propositivos que impactaron toda la estructura y actividades de la empresa. Elementos como la comunicación flexible, la operación mediante sinerequipos, la implantación de los siete hábitos de la gente altamente efectiva de Covey y el reconocimiento al trabajo fueron piezas fundamentales de esos cambios.

Adaptación.- Fortaleció la capacidad para diseñar calzado más cómodo y de mayor calidad adaptado a las necesidades del mercado mexicano. Adoptó y adaptó los procesos de manufactura del calzado licenciado al de marca propia. Otros elementos importantes fueron la adopción y adaptación de sistemas integrales de administración de puntos de venta en línea, el rediseño de tiendas y la adopción de nuevas formas de atención al consumidor.

Adquisición de equipo.- La participación de Emyco en cadenas de producción y comercialización global le obligó a modernizar y construir nuevas instalaciones para las distintas actividades de su cadena de valor, esto le llevó a comprar nueva tecnología y a la consecuente capacitación de su personal. En la fase de manufactura destacó la adquisición de tecnología automática para el montado de inyección directa. En la fase de distribución resaltó la construcción y automatización de un nuevo centro de distribución, en la de comercialización destacó la adquisición de equipo para administrar y operar directamente o en línea -en tiempo real- las diversas actividades de los puntos de venta, todo ello interconectado con todas las áreas de la empresa.

En conjunto las cuatro actividades generaron cambios importantes que fueron resultado de un mayor esfuerzo realizado por la empresa para alcanzar sus objetivos.

Permanencias

Los aspectos del proceso de aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas y organizacionales que muestran permanencias son: las fuentes de conocimiento y los mecanismos de aprendizaje y la socialización del conocimiento.

Fuentes de conocimiento. Desde su fundación Emyco buscó participar en el nicho de calzado fino, casual y de vestir para los segmentos medio y alto de México. Ese interés marcó su tendencia a basar su diseño y manufactura en tecnología y fuentes externas de conocimiento. A medida que la empresa generó y acumuló experiencia fue utilizando sus propias capacidades, en particular para el diseño y la manufactura del calzado tradicional; sin embargo, para el diseño y construcción de calzado moderno recurría a fuentes externas, ya por medio de la compra de tecnología o vía asesoría para su implantación o adaptación. A

pesar de los beneficios que esto reportaba, la compra de tecnología y la asesoría no le proveía de diseños de moda ya probados en el mercado o insumos de calidad, y mucho menos tener acceso a la moderna tecnología de las grandes empresas multinacionales del calzado, con ello la posibilidad de participar en el mercado con calzado moderno y de moda era limitada. Ante esa situación a partir de 1968 adopta un modelo de negocio basado en licencias con lo que sus principales fuentes de conocimiento siguieron siendo las externas. Durante el modelo IOME la empresa mantuvo su estrategia de negocio con lo que las fuentes externas siguieron dominando su comportamiento tecnológico. De esta forma se concluye que una de las características del CT de Emyco ante el cambio del modelo ISI a IOME, es que sus fuentes de conocimiento dominantes se mantuvieron.

Mecanismos de aprendizaje y socialización del conocimiento. Desde su origen Emyco ha estimulado el conocimiento empírico, para ello ha utilizado diferentes mecanismos de aprendizaje y estrategias de socialización del conocimiento. Adriana Martínez menciona que en las empresas del calzado “[...] las principales modalidades de aprendizaje presentes son el “aprender haciendo” (learning by doing) y el “aprendizaje interactivo” (learning by interacting), los trabajadores aprenden en el proceso mismo de la producción y en la interacción con sus compañeros” (Martínez, 2007, págs. 149-150). El aprender haciendo tiene como sustento las experiencias personales al operar objetos o procesos; el interactivo resulta más de un intercambio social del conocimiento.

En el caso de Emyco, durante sus primeras cuatro décadas (1926-1967) el aprender haciendo fue la base de su aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas. Este mecanismo implicó actividades de investigación como: prueba de diseños, desarrollo de prototipos, búsqueda de proveedores, diseño y prueba de procesos manufactureros, logísticos y administrativos, análisis de información sobre gustos y preferencias, prueba de mecanismos de comercialización publicidad y financiamiento entre otros, así como de la capacitación de su personal. Para el desarrollo de esas actividades se apoyó en una filosofía de mejora continua. Con la adquisición de licencias en 1968 (Hush Puppies) y 1972 (Florsheim), además de alentar el conocimiento empírico y mantener su filosofía de mejora

continua, adoptó los métodos de diseño, producción y comercialización de las empresas licenciantes, ello implicó la modernización de su planta y una creciente capacitación de su personal. A partir de entonces la capacitación sobre nuevos procesos ha sido proporcionada por las empresas licenciantes; en principio estuvo dirigida al personal vinculado con la producción o manejo del calzado licenciado y, más adelante, se extendió internamente a todo el personal. La capacitación se caracterizó por ser continua y el aprendizaje interactivo.

En la dinámica de adopción de nuevos procesos para la elaboración y comercialización del calzado licenciado (diseño, abastecimiento, manufactura, distribución y comercialización) y en la adaptación de algunos procesos para el calzado de marca propia, Emyco tuvo que resolver varios problemas con el objetivo de acumular en forma sistematizada la experiencia que le brindaba la solución de problemas tecnológicos. Entre sus principales logros estuvieron la creación de los equipos de trabajo denominados sirerequipos (en 1980), éstos articulaban y socializaban el conocimiento de diferentes áreas para resolver problemas y buscar la mejora continua.

Con la implantación del modelo IOME, Emyco intensificó su estrategia de adquirir licencias. Con ello, los mecanismos de aprendizaje y socialización del conocimiento continuaron siendo los mismos. Las empresas licenciantes continuaron capacitando y asesorando al personal en forma continua. Algunos elementos nuevos que reforzaron la socialización del conocimiento fueron la difusión (en 1997) de los siete hábitos de la gente altamente efectiva de Covey y el reconocimiento social, laboral y económico del personal basado en su desempeño y productos de trabajo.

Emyco continuó priorizando las fuentes externas sobre las internas y con ello mantuvo también el mismo enfoque de los mecanismos de aprendizaje y socialización del conocimiento; de esa forma, los cambios en esos aspectos del comportamiento tecnológico fueron limitados.

Comprobación de hipótesis

Al inicio de este trabajo se planteó una primera hipótesis que argumentaba que: “Con el tránsito del modelo de industrialización ISI al IOME, ocurrieron cambios en el comportamiento tecnológico de Emyco”.

En base en los resultados del análisis del CT de Emyco, elaborado en el marco de las transformaciones económicas de los modelos de industrialización ISI e IOME, se comprobó que con el tránsito del modelo ISI al IOME ocurrieron cambios en el CT de Emyco, con lo que se demuestra que la primera hipótesis de esta investigación es verdadera.

Uno de los productos más importantes del análisis realizado en este trabajo, es la evidencia de que los cambios y permanencias del CT de Emyco, no fueron un producto exclusivo del nuevo contexto económico. En el proceso, también estuvieron presentes el aprendizaje y la acumulación de capacidades tecnológicas y organizacionales desarrolladas por Emyco durante el período ISI. Lo anterior sirve es la base para comprobar como verdadera la segunda hipótesis, la cual plantea que: “Los cambios en el comportamiento tecnológico de Emyco fueron resultado del nuevo contexto económico y de las capacidades desarrolladas por la empresa durante el modelo ISI”.

La comprobación de esta hipótesis permite afirmar que el comportamiento tecnológico de Emyco ha tenido un enfoque multidireccional; es decir que las estrategias de la empresa están determinadas tanto por sus capacidades internas como por el contexto en el que opera. Este enfoque da igual importancia a las respuestas de las empresas por los cambios del entorno como por las capacidades desarrolladas.

Otro resultado importante del trabajo, es la comprobación de que el CT de Emyco, no consistió únicamente en la adquisición de tecnología para el desarrollo de nuevos diseños, insumos y modernos procesos de montaje. También radicó en el aprendizaje y acumulación de nuevas capacidades internas y externas de sus operarios, lo que le permitió que paralelamente mejorara la calidad, el confort y el posicionamiento de su marca, así como el desarrollo de tecnología propia en insumos y productos. Otros elementos de igual importancia que caracterizan su CT fueron la modernización organizacional de la empresa y la

transformación propositiva de su estructura orgánica, los cuales, la llevaron a operar con mayor eficiencia. En ese proceso, la socialización del conocimiento sustentado en el claro reconocimiento de que la empresa competía en una economía abierta y globalizada, e implementado mediante la capacitación continua, la operación en equipos de trabajo (sinerequipos) y el reconocimiento social, laboral y económico a la excelencia en el trabajo, fueron elementos que identificaron y caracterizaron el CT tecnológico de Emyco y la dirección que tomó.

Lo anterior es la base para probar como verdadera la tercera hipótesis de este trabajo, la cual afirma que: “El comportamiento tecnológico de Emyco no se limitó a la acumulación de tecnología, también se manifestó en los procesos de aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas y organizacionales que instrumentó. Ambos elementos revelaron la dirección de su comportamiento”.

Conclusiones

El estudio del comportamiento tecnológico de Emyco es importante porque es un caso que muestra que en un período de escasos incentivos para competir en el mercado interno (ISI), implementó estrategias y acciones que la llevaron a posicionarse entre las principales empresas del mercado nacional e incluso a incursionar en el mercado internacional 17 años antes de iniciar del período IOME.

El trabajo mostró que al transitar del modelo de industrialización ISI al IOME, Emyco presentó cambios en los objetivos, en la dirección de su acumulación y en las capacidades tecnológicas y organizacionales que había desarrollado. También reveló que ocurrieron permanencias en las fuentes de conocimiento, en los mecanismos de aprendizaje y en la socialización del conocimiento.

Sus objetivos de atención en el mercado pasaron de un moderado a un creciente interés por las señales del mercado, los clientes, la calidad y la reducción de los costos. Sus objetivos de cobertura pasaron de buscar atender dos nichos en los segmentos medio y alto de México a varios nichos de esos segmentos en México y Estados Unidos.

A partir de 1968 su operación con licencias generó cambios en varios procesos de manufactura y en la organización de actividades de toda su cadena de valor. Los cambios favorecieron el desarrollo de capacidades tecnológicas y organizacionales y la implantación de una dependencia inicial, que se acentuaron con el tránsito del período ISI a IOME.

Respecto a las permanencias, se identificó que a pesar de la dependencia que le generaban las fuentes externas de conocimiento, Emyco las amplió y multiplicó como su principal fundamento para posicionarse en los nichos de mercado meta que atendía en México y Estados Unidos. También se detectó que en el período IOME mantuvo con variantes mínimas los mecanismos de aprendizaje y socialización del conocimiento que utilizaba en el período ISI.

Con esos resultados se comprobó que con el tránsito del modelo de industrialización ISI al IOME, ocurrieron cambios en el CT de Emyco. Que tanto los cambios como las permanencias en su CT no se explican únicamente por las transformaciones en el entorno económico, en el proceso también estuvieron presentes el aprendizaje y la acumulación de capacidades tecnológicas y organizacionales desarrolladas por la empresa durante el período ISI. Este resultado permitió concluir que el CT de Emyco puede ser explicado por dos componentes, el entorno económico y las capacidades internas de la empresa. El hallazgo evidenció la validez del enfoque multidimensional expuesto por Dodgson.

Por otra parte, el enfoque multidisciplinario de la investigación también mostró que el CT de Emyco, no consistió únicamente en identificar nichos de mercado, diseñar y desarrollar nuevos productos, integrarse verticalmente, adaptar y adoptar nuevos procesos de montaje o, adquirir tecnología. También radicó en el aprendizaje y acumulación de nuevas capacidades de sus operarios, en la modernización de sus estructuras organizacionales y, en la socialización del conocimiento. En conjunto estos elementos le permitieron desarrollar sus capacidades tecnológicas y organizacionales mediante un modelo basado en la contratación de licencias que le llevó a insertarse en cadenas globales de producción y a depender tecnológicamente de sus licenciantes. Estos elementos caracterizan la dirección de su CT durante los períodos ISI e IOME.

Reflexiones finales

Después de realizado el estudio cabe preguntarse ¿hacia dónde se dirige Emyco? ¿Cuál será su CT en el mediano plazo? Aunque es complicado responder a estas preguntas, se deduce que mantendrá su comportamiento con los cambios necesarios para conservar sus nichos de mercado y modelo de negocio basado en la adquisición de licencias. Sin embargo el impacto del entorno será mayor. Existen varios elementos que así lo indican, aquí algunos ejemplos. Es claro que el desarrollo tecnológico favorece la creación de nuevos materiales, ello impacta a todos los tipos de calzado pero principalmente al de caucho-plástico. Ello hará que en el mediano plazo sea el tipo de calzado más demandado, lo que provocará cambios en el mercado. Emyco no produce ese tipo de calzado, por lo tanto, independientemente de que cambie o no de nichos de mercado, modelo de negocio o tipo de productos, es previsible que presente importantes cambios en su CT. Por otra parte, las tendencias del mercado muestran que las empresas tienden a establecer alianzas, fusiones e incluso -en el caso de poder hacerlo y convenir a sus intereses- adquirir empresas para mantenerse en el mercado. Desde esta perspectiva, Emyco pueden ser sujeto de esa tendencia por empresas mundiales mucho mayores que ella. No se olvide que Emyco tiene una alta dependencia de sus licenciantes.

Finalmente es importante mencionar que desde el punto de vista metodológico los resultados de esta investigación no se pueden generalizar al conjunto de empresas nacionales de la industria del calzado, ya que derivan de un estudio de caso cualitativo. Lo anterior no reduce el valor de este trabajo como referente del CT de Emyco o como propuesta metodológica para el estudio de otras empresas de la industria del calzado. Evidentemente hay áreas de oportunidad por atender, aquí un ejemplo, durante la realización del trabajo surgieron preguntas como las siguientes: ¿Cómo influyen las culturas organizacionales subordinadas en el CT de una empresa? ¿Cómo impacta en el CT de una empresa los cambios generacionales y el ingreso de personal de empresas afines? ¿Cómo impactan otras esferas del entorno (social, política, legal, ambiental y tecnológica) en el CT de las empresas? Sin duda las respuestas a estas preguntas profundizarán y darán continuidad al tema.

Referencias

- Amat, J. (6 de Octubre de 2010). *zapatotirapie.blogspot.mx*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de <http://zapatotirapie.blogspot.mx/2010/10/la-historia-de-la-industria-del-calzado.html>
- CAT FOOTWEAR. (2017). *Catfootwear.com*. Recuperado el 20 de Mayo de 2017, de <http://www.catfootwear.com/US/en/home>
- Covey, S. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Diario Oficial de la Federación. (30 de Diciembre de 2002). Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. *Diario Oficial de la Federación, DXCI(20)*, 49. Ciudad de México, Distrito Federal, México: Diario Oficial de la Federación.
- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394.
- Johnson, G., & Scholes, . (1993). *Exploring Corporate Strategy*. London, United Kindon: Prentice Hall.
- Kandell, J. (16 de Marzo de 2010). *Mexican Shoemaker Relies on Sex Appeal, Not Bank Credit*. (W. H. Inman, Ed.) Recuperado el 10 de Junio de 2017, de Institutional Investor International: <http://www.institutionalinvestor.com/article/2446502/banking-and-capital-markets-banking/mexican-shoemaker-relies-on-sex-appeal-not-bank-credit.html#WVA2UDKGPIU>
- Kim, L. (1997). *Imitation to Innovation. The Dynamics of Korea's Technological Learning*. Boston, Massachusetts, United States of America: Harvard Business School Press.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Martínez, A. (2007). ¿Es factible hablar de un distrito industrial del calzado en León? *Econinforma, Marzo-Abril(345)*, 149-150.

- Mayer, R. E. (2000). Diseño educativo para un aprendizaje constructivista. En R. C., *Diseño de la instrucción. teorías y modelos* (págs. 154-171). Madrid: Aula XXI Santillana.
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Ciudad de México, Distrito Federal, México: CECOSA.
- Rosenberg, M. J. (2001). *E-learning: Strategies for delivering knowledge in the digital age*. New York: McGraw-Hill.
- SANUK. (2016). *sanuk.com/hc/en-us/articles/207277365-History*. (D. Brands, Productor) Recuperado el 18 de Mayo de 2017, de <https://help.sanuk.com/hc/en-us/articles/207277365-History>
- SCRIBD INC. (2017). *Emyco, Una empresa de grandes ligas*. Recuperado el 25 de Abril de 2017, de Scribd.com: <https://es.scribd.com/document/38955355/EMYCO-transcrito>
- Talbot, C. (2004). *Estudiar a distancia. Una guía para estudiantes*. Barcelona: Gedisa.
- Teece, D., & Pisano, D. (1994). *The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction*. Boston, Estados Unidos.
- WOLVERINE WORLD WIDE. (2017). *wolverineworldwide.com/our-brands/harley-davidson*. Recuperado el 16 de Mayo de 2017, de <http://www.wolverineworldwide.com/our-brands/harley-davidson/>

V. LAS MIPYMES Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 27. EVALUACIÓN DE FACTORES DE COMPETITIVIDAD EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO ESTUDIANTIL DEL DEPARTAMENTO DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO CAMPUS CELAYA-SALVATIERRA.

Enrique Mora Olivares, Juan Roman Ramírez Ramírez, Lizeth Guadalupe Rico Morales.

Resumen



En este artículo se presenta una investigación llevada a cabo en la Universidad de Guanajuato campus Celaya- Salvatierra, la cual tiene como objetivo el analizar y evaluar el éxito global de 2 factores principales de éxito del Departamento de Finanzas y Administración como lo son: el factor de metas y el factor de aprendizaje del equipo.

A efecto de establecer las condiciones del estudio de forma tal que den respuesta a un diseño metodológico que permita la obtención de nuevo conocimiento en el estudio de Evaluación de Factores de Competitividad en los Equipos de Trabajo Estudiantil, específicamente en las licenciaturas de marketing, administración, administración financiera y contaduría. Hablando tangencialmente también de la etapa de desarrollo y liderazgo los equipos de trabajo, obteniendo un inventario para la evaluación del equipo, utilizando el instrumento adaptado de "The Student Audit Instrument". Desarrollado por Jon M. Werner miembro del Departamento de Administración de la Universidad de Wisconsin-Whitewater, logrando así enlazar los conocimientos de los artículos publicados y darle un enfoque específico hacia la escuela pública en México y sirva de referencia para futuras investigaciones.

Palabras clave: Evaluación, Factores de Competitividad, Equipos de Trabajo Estudiantil y Liderazgo.

Introducción

La Universidad de Guanajuato, benemérita y autónoma es la máxima institución pública de estudios medios y superiores del Estado de Guanajuato.

Tuvo su origen en el Hospicio de la Santísima Trinidad, instalado el día primero de octubre de 1732, en la que fuera casa habitación de su promotora y auspiciante, Doña Josefa Teresa de Busto y Moya.

Así la Máxima Casa de Estudios del Estado evolucionó para descentralizarse y desconcentrarse en lo que hoy son cuatro Campus regionales, ubicados en Guanajuato, León, Irapuato-Salamanca (Yuriria) y Celaya-Salvatierra, cada uno de ellos con su propio Rector; autoridades colegiadas y unipersonales, que al circunscribirse el ámbito de competencia están más en condiciones de atender, comprender, solucionar, proyectar y mejorar las condiciones que le son propias como universidad y propicias al desarrollo de su región.

Pasando el tiempo, para el año 2010 un 22 de febrero se inaugura el Campus Celaya-Salvatierra Bicentenario. Un año más tarde la biblioteca en la sede Sur.

El Campus Celaya-Salvatierra es la materialización de la capacidad de su gente para convertir la aspiración en algo tangible, su motor, la superación constante del individuo.

Surge por la fusión de la Facultad de Enfermería y Obstetricia de Celaya (FEOC), la Facultad de Ciencias Económico Administración de Celaya (ESCACE) y la Unidad de Estudios Superiores de Salvatierra (UNESS) instauradas 1939, 1926 y 1997, respectivamente iniciando como escuelas secundarias las primeras dos.

En el año 2009 con la reestructura de la Universidad de Guanajuato, surgen 4 Campus a lo largo del Estado Campus Celaya-Salvatierra, Campus Irapuato-Salamanca, Campus León y Campus Guanajuato.

En el cual nos situaremos para esta investigación en el campus Celaya – Salvatierra, específicamente solo en el Departamento de Finanzas y Administración, la cual contiene las carreras de administración, administración financiera, contador público y mercadotecnia.

Obteniendo como resultado un organigrama de dicho departamento, tal y como se muestra en el figura 1:

Figura 1: Organigrama de la división de ciencias sociales y administrativas.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Planteamiento del problema

Ante los cambios acelerados de conocimiento y la diversidad de paradigmas, se requiere de profesionales competentes que den respuesta a los problemas de la realidad compleja y dinámica que vivimos actualmente en la sociedad estudiantil universitaria, ya que se necesitan que adopten una actitud reflexiva y crítica con respecto a la realidad educativa y que posean idoneidad técnico-profesional para investigar científicamente esa realidad y transformarla creativamente. Se necesita también de profesionales que se asuman como pensadores. Es decir, que realicen las eternas preguntas de cómo está conformada la estructura de la realidad, de cuestionarse sobre lo cotidiano y evidente, trabajo inevitable para todos como parte de un equipo que trabaja en la sociedad.

La creciente complejidad del mundo que nos rodea y la rapidez de los procesos organizacionales, exigen un manejo de las situaciones, tanto a nivel individual, como en

grupos y equipos de trabajo. El trabajo eficaz en equipos de trabajo se considera como uno de los valores fundamentales que deben de tener los individuos para formar parte de una empresa y deben desarrollar dichas competencias en los jóvenes estudiantes para que logren buenos resultados dentro de las empresas. De este modo, resulta fácil y frecuente el que una empresa manifieste una tendencia a querer que sus empleados trabajen en equipo, y, más aún, que obtengan un buen desempeño. Sin embargo, esto es bastante difícil, ya que al ser el equipo un punto de encuentro entre las capacidades individuales, muchas veces no se lleva a cabo una adecuada interacción entre las personas que lo componen, generando conflictos y relaciones que terminan socavando el objetivo del equipo, en vez de una sinergia, pensando que los alumnos de dicha departamento sean profesionistas con las competencias listas dando pie al alto sentido de pertenencia a la empresa donde lleguen a laborar.

Tanto en la literatura como en las empresas mismas, hay una confusión acerca del trabajo en equipo, considerando que si éste tiene buenos resultados, se convierte en un equipo de alto desempeño. Los términos de grupo y equipo parecen estar superpuestos, prestándose cada vez más para errores conceptuales que en la práctica derivarán en intervenciones poco efectivas (Katzenbach y Douglas, 1993).

De este modo, el uso indiscriminado de los equipos de trabajo, ha llevado a empresas a tener fracasos en su formación y desarrollo, los cuales, muchas veces, se deben a que en el proceso de cambio en las personas no se consideraron las variables ni roles adecuados para cada integrante del equipo de trabajo.

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos de trabajo como una forma de trabajo habitual, dado que para las empresas es necesario alcanzar y mantener el éxito. En las organizaciones modernas se requiere tener talentos nuevos que tengan múltiples competencias para el trabajo en conjunto y que dominen actividades diferentes para cada departamento dentro de la misma, prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. Las nuevas estructuras de las organizaciones, son más planas y con menos niveles jerárquicos, por lo cual se requieren una

interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

Se deben de reforzar las competencias de cada integrante de los equipos de trabajo estudiantiles, ya que de forma general se comportan de la siguiente manera: No cumplen con los objetivos determinados, no se desarrollan ni ejercen el liderazgo óptimo para el cumplimiento de lo requerido en la materia, esto según percepciones de los profesores que imparten cátedra en las licenciaturas de marketing, administración, administración financiera y contaduría.

Pregunta de investigación: ¿Cuál de los dos factores específicos (factor de metas y el factor de aprendizaje del equipo) se deben de mejorar en los equipos, como resultado de la implementación de una Evaluación de Factores de Competitividad en los Equipos de Trabajo Estudiantil en el Departamento de Finanzas y Administración de la Universidad de Guanajuato campus Celaya- Salvatierra?

Hipótesis

A efecto de establecer las condiciones del estudio de forma tal que den respuesta a un diseño metodológico que permita la obtención de nuevo conocimiento en el estudio de Evaluación de Factores de Competitividad en los Equipos de Trabajo Estudiantil, hablando tangencialmente también de la etapa de desarrollo y liderazgo los equipos de trabajo, obteniendo un inventario para la evaluación del equipo, utilizando el instrumento adaptado de “The Student Audit Instrument”. Desarrollado por Jon M. Werner miembro del Departamento de Administración de la Universidad de Wisconsin-Whitewater, quien da como interpretación final del instrumento que:

- Una calificación total de 4 ó 5 puntos, sugiere un éxito considerable (que rebasó las expectativas y fue un éxito).
- Una calificación total de 3 puntos, sugiere un grado satisfactorio de éxito y un sentimiento de “estuvo bien”.

- Una calificación total de 1 ó 2 puntos, sugiere que los procesos del equipo necesitan muchas mejoras.

Por lo cual se determinó establecer una hipótesis general (nula y alternativa):

Hipótesis nula

Ho: El promedio general de la evaluación de todos los integrantes de Equipos de Trabajo Estudiantil en el Departamento de Finanzas y Administración, se encuentra entre 4 ó 5 puntos, proponiendo un éxito considerable del equipo (que rebasó las expectativas y fue un éxito) en el factor de metas y el factor de aprendizaje del equipo.

Hipótesis alternativa

Ha: El promedio general de la evaluación de todos los integrantes de Equipos de Trabajo Estudiantil en el Departamento de Finanzas y Administración, NO se encuentra entre 4 ó 5 puntos, que propondría un éxito considerable del equipo en el factor de metas y el factor de aprendizaje del equipo.

Objetivo de la investigación

Basándose esta investigación en analizar y evaluar el éxito global de los factores de competitividad de los equipos de trabajo estudiantil en el Departamento de Finanzas y Administración de la Universidad de Guanajuato campus Celaya- Salvatierra, ya que como en todas las licenciaturas se debe de cumplir con el logro de objetivos y metas marcados en la Unidad de Aprendizaje de cada materia semestre a semestre, el cual debe estar alineado con el mismo objetivo que visualiza cada licenciatura. Por lo tanto, primero que nada se debe de evaluar en qué posición se encuentra actualmente el equipo estudiantil, para así, dirigirse hacia el mismo propósito de desarrollo para futuros licenciados específicamente en esta investigación de la carrera de marketing, administración, administración financiera y contaduría.

Obteniendo como parte medular de su formación como licenciados administrarse de acuerdo a los recursos humanos que poseen en cada equipo de trabajo. Siendo la administración de recursos humanos razones de vital interés por tres razones, la primera, puede ser una importante fuente de "ventajas competitivas", como se ha concluido en varios estudios, la segunda la administración de recursos humanos es una parte importante de las estrategias de la organización y por última, se ha descubierto que la manera en que una organización trata a sus integrantes afecta en gran manera su desempeño. (Robbins, 2010).

El capital humano debe de ser un socio cooperativo y en el desempeño del trabajo, ser la primera línea de defensa para mantener a los integrantes realizando de manera eficiente, cómoda y satisfecha sus tareas asignadas. Es más factible y más beneficioso mantener a los miembros actuales durante todo el semestre, que adoptar a nuevos alumnos y formar nuevos equipos de trabajo estudiantil cada mes con mes.

Dado que el objetivo específico el evaluar a los equipos de trabajo estudiantiles de el Departamento de Finanzas y Administración Administrativas en la Universidad de Guanajuato campus Celaya- Salvatierra, aplicando las herramientas de etapas de desarrollo y liderazgo de equipos de trabajo para lograr una evaluación del éxito global en cada factor: metas, administración del desempeño del equipo, básico del equipo, de los procesos del equipo, del espíritu de equipo, de los resultados del equipo, del aprendizaje del equipo. Pero solo se presentaran los resultados del factor de metas y el factor de aprendizaje del equipo. Con fines de así convenir a esta investigación.

Marco referencial

Características básicas de los grupos y los equipos

En la presente investigación se enfocó la atención en el desarrollo de la competencia en equipos, es decir, en la capacidad para desarrollar, apoyar, facilitar y liderar a grupos de modo tal que logren las metas del equipo y de la organización. Los grupos y los equipos se pueden clasificar de muchas maneras. En las organizaciones una clasificación básica se rige por el propósito principal del grupo, incluidos los grupos informales y los grupos de tareas o ahora

por lo general llamados equipos. Los grupos informales surgen de las actividades diarias, las interacciones y los sentimientos de los miembros para el propósito de satisfacer sus necesidades sociales o de seguridad. Los grupos informales pueden apoyar, oponerse o ser indiferentes a las metas formales de la organización. Los grupos efectivos, formales o informales, tienen características básicas similares. Se revisaron las características principales de los equipos efectivos. El grado en el que un equipo carece de una o más de estas características determina si es deficiente y hasta qué punto. Para que un equipo funcione, debe tener cierto grado de empowerment, que se refleja en términos del grado de potencia del equipo estudiantil, su importancia, autonomía e impacto.

Atributos de los tipos comunes de equipos de trabajo

Además de que los equipos funcionales incluyen a miembros de la misma licenciatura, como marketing, administración, administración financiera y contaduría. Los equipos de solución de problemas incluyen a personas de un área de responsabilidad particular y abordan problemas específicos, como el exceso de costos o la caída de la calidad. Los equipos interfuncionales incluyen a personas de una serie de licenciaturas y abordan problemas que tocan a diversas áreas. Los equipos autodirigidos incluyen a estudiantes a que deben trabajar juntos todos los días para lograr los objetivos establecidos en la Unidad de Aprendizaje de cada materia. Para lograr la máxima efectividad, los equipos autodirigidos deben estar facultados con atribuciones; es decir, deben tener un fuerte sentimiento de potencia, sentido, autonomía y repercusión. Para introducir los equipos autodirigidos es preciso satisfacer una serie de factores organizacionales dentro del aula, de equipo e individuales. Todo tipo de grupo de tareas podría funcionar un poco o principalmente como equipo virtual, el cual colabora por medio de diversas tecnologías de información. Los equipos globales son grupos de miembros de distintos países y, por tanto, suelen estar muy separados por tiempo, distancia, cultura y lengua materna. Esto aplicaría para los estudiantes que se encuentran en alguna estancia académica fuera de México.

Etapas del desarrollo de un equipo

El modelo de las cinco etapas del desarrollo se concentra en la formación, las tormentas, la normatividad, el desempeño y la terminación. Los problemas y los retos que enfrenta un equipo cambian con cada etapa. Los equipos no siempre se desarrollan de la manera simple que presenta este modelo, sobre todo cuando los miembros poseen competencias sólidas en la administración de equipos y otras relacionadas.

Factores de competitividad que influyen en la efectividad de un equipo

La interacción del contexto, las metas, el tamaño, los roles de los miembros, las normas, la cohesión y el liderazgo influyen en la dinámica y la efectividad de los equipos. Las influencias del contexto son la naturaleza del sistema de recompensas de la organización y la manera en que éste se ajusta a las orientaciones básicas de los valores de los miembros del equipo, en especial en términos de individualismo y colectivismo. Los miembros del equipo deben entender con claridad las metas del equipo y aceptarlas como resultados deseados por cada miembro del equipo como un todo. El tamaño del equipo puede afectar de forma significativa la dinámica de los miembros y su capacidad para hacerles sentir que asumen una responsabilidad recíproca. Los equipos de 16 o más miembros se suelen dividir en grupos de tareas más pequeños. Los miembros pueden adoptar roles orientados a las tareas, orientados a las relaciones u orientados a sí mismos. La diversidad en los miembros con frecuencia promueve la efectividad de los equipos al proveer diferentes reflexiones sobre las causas de los problemas y sus soluciones potenciales. Por supuesto, si no se maneja de forma cuidadosa, la diversidad puede convertirse también en una fuente de conflicto y de comunicación deficiente entre los miembros del equipo desarrollando líneas de fallas. Las normas difieren de las reglas en sentidos importantes y pueden tener un efecto positivo o negativo en el desempeño. Las presiones para apegarse a las normas pueden resultar en conformidad por cumplimiento o conformidad por aceptación personal. Otro factor que tiene repercusiones en la efectividad de los equipos es la cohesión. Desde luego, una cohesión alta

casi siempre resulta útil para los equipos de trabajo estudiantil, si mejora su capacidad para realizar las tareas y lograr las metas.

Cinco de las disfunciones potenciales de los equipos estudiantiles.

Las disfunciones potenciales de los equipos son sólo eso... potenciales. No son inevitables, es necesario que los miembros y líderes de un equipo se preocupen por el desarrollo potencial y real de las disfunciones. Éstas incluyen el “groupthink”, el oportunismo, el efecto de la manzana podrida, la ausencia de confianza y la evasión de la responsabilidad del resultado.

Metodología

A efecto de establecer las condiciones del estudio de forma tal que den respuesta a un diseño metodológico que permita la obtención de nuevo conocimiento en el estudio de Evaluación de Factores de Competitividad en los Equipos de Trabajo Estudiantil, hablando tangencialmente también de la etapa de desarrollo y liderazgo los equipos de trabajo, obteniendo un inventario para la evaluación del equipo, utilizando el instrumento adaptado de “The Student Audit Instrument”. Desarrollado por Jon M. Werner miembro del Departamento de Administración de la Universidad de Wisconsin-Whitewater, logrando así enlazar los conocimientos de los artículos publicados y darle un enfoque específico hacia la escuela pública en México y sirva de referencia para futuras investigaciones, dicha investigación corresponde a un tipo de estudio transversal, descriptivo y cuantitativo.

En esta investigación la variable independiente es la falta de liderazgo en los Equipos de Trabajo Estudiantil en el Departamento de Finanzas y Administración, estableciendo así las variables correlacionadas con los objetivos específicos, de tal modo que responde a este tipo de variable los factores que se puede apreciar en la tabla 1:

Tabla 1: Factores de la variable independiente.

Numero Factor	Nombre	Medición de la variable	Valores
1	Factor de las metas	Numérica Escala Tipo Likert	1 a 5
3	Factor básico del equipo	Numérica Escala Tipo Likert	1 a 5
5	Factor del espíritu de equipo	Numérica Escala Tipo Likert	1 a 5
6	Factor de los resultados del equipo	Numérica Escala Tipo Likert	1 a 5

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Por lo cual se afirmo que la variable dependiente es la etapa de desarrollo de Equipos de Trabajo Estudiantil que se encuentra en el Departamento de Finanzas y Administración, estableciendo así las variables correlacionadas con los objetivos específicos, de tal modo que responde a este tipo de variable los factores que se puede apreciar en la tabla 2:

Tabla 2: Factores de la variable dependiente.

Numero Factor	Nombre	Medición de la variable	Valores
2	Factor de administración del desempeño del equipo	Numérica Escala Tipo Likert	1 a 5
4	Factor de los procesos del equipo	Numérica Escala Tipo Likert	1 a 5
7	Factor del aprendizaje del equipo	Numérica Escala Tipo Likert	1 a 5

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Para el diseño de la muestra al inicio de la investigación se tenía pensado realizar un muestreo estratificado aleatorio entre todos los Equipos de Trabajo Estudiantiles en el Departamento de Finanzas y Administración, sin embargo, por fines que así convienen a la investigación se decidió realizar una aplicación de dicho instrumento de investigación a más de 150 alumnos que realizan labores de equipos de trabajo estudiantil.

Instrumento: Para esta investigación se utilizó una encuesta de diagnóstico de Equipo, de los autores: Ruth Wageman (Dartmouth College), J. Richard Hackman (Harvard University) y Erin Lehman (Boston Adventures), publicada en el “The Journal of Applied Behavioral Science” el artículo de “Encuesta de Diagnóstico de Equipo: Desarrollo de un instrumento” (Team Diagnostic Survey: Development of an Instrument), donde describen el desarrollo de la “Encuesta de diagnóstico de Equipo” (TDS), como un instrumento destinado a ser utilizado tanto para el diagnóstico de las fortalezas así también como las debilidades de los equipos de trabajo y para la investigación sobre el comportamiento y el rendimiento del equipo, Es lo suficientemente corto como para ser completado por los miembros del equipo con fluidez en 20 minutos o menos. Su contenido fue testeado usando de una amplia variedad de equipos en una variedad de contextos organizacionales, así que puede ser usado para evaluar un tipo de equipo de trabajo que opere en un contexto organizacional. Siendo el instrumento un cuestionario de “Competencia en equipos” también llamado “Inventario para la evaluación de un equipo” durante una clase cualquiera.

Factores a evaluar. Es en esta parte es donde se describir las etapas de desarrollo y liderazgo en los equipos de trabajo estudiantil en el Departamento de Finanzas y Administración, con el fin de evaluar el éxito global 2 factores principales, como se observa en la tabla 3:

Tabla 3: Factores a evaluar.

1	Factor de metas.
7	Factor del aprendizaje del equipo.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Logrando así enlazar los conocimientos de los artículos publicados a nivel internacional dándole un enfoque específico hacia la escuela pública en México y que sirva como referencia para futuras investigaciones dentro de instituciones educativas.

Interpretación del cuestionario: En una calificación total de 4 o 5 puntos en un factor sugiere un éxito considerable (que rebasó las expectativas y fue un éxito). Una calificación total de 3 puntos en un factor sugiere un grado satisfactorio de éxito y un sentimiento de “estuvo bien”. Una calificación total de 1 o 2 puntos en un factor sugiere que los procesos del equipo necesitaban muchas mejoras.

Resultados

Para este tipo de estudio se recomienda analizar los siguientes resultados, con el fin de la obtención de nuevo conocimiento en el estudio de los Factores de Competitividad en los Equipos de Trabajo Estudiantil, obteniendo un inventario para la evaluación del equipo utilizando el instrumento adaptado de “The Student Audit Instrument”. Desarrollado por Jon M. Werner miembro del Departamento de Administración de la Universidad de Wisconsin-Whitewater.

Para así lograr en conjunto, de todas las respuestas de los 150 integrantes, la obtención de una “Evaluación de Factores de Competitividad en los Equipos de Trabajo Estudiantil del Departamento de Finanzas y Administración de la Universidad de Guanajuato campus Celaya- Salvatierra” arrojando como resultado global general de estos 2 factores principales, como se muestra en la tabla 4:

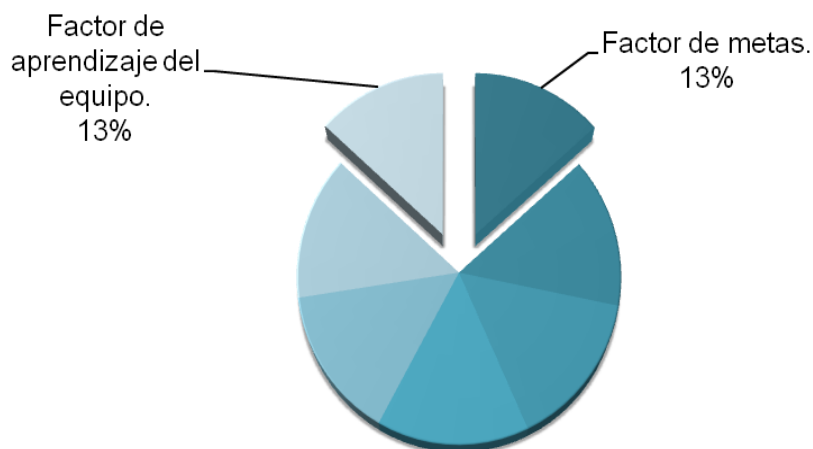
Tabla 4: Resultado global general de los equipos de trabajo estudiantil.

Resultado Global General de los Equipos de Trabajo Estudiantil		
Numero	Factores de Competitividad	Calificación
1	Factor de metas.	3.5448
7	Factor del aprendizaje del equipo.	3.4942

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Mostrando de forma grafica porcentual los 2 factores principales y el resto de los factores de Competitividad en los Equipos de Trabajo Estudiantil de la siguiente manera como lo muestra la grafica de pastel, figura 2 Factores de competitividad:

Figura 2: Factores de competitividad.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Encontrando como resultado de la evaluación un promedio general de los 2 Factores (Factor de metas y Factor de aprendizaje del equipo) de competitividad de todos los integrantes de equipos de trabajo tstudiantil en el Departamento de Finanzas y Administración, con una calificación final de 3.5795 puntos, tal y como se muestra en el tabla 5:

Tabla 5: Promedio General de competitividad de los 2 Factores.

Resultado Global General de los Equipos de Trabajo Estudiantil		
Numero	Factores de Competitividad	Calificación
1	Factor de metas.	3.5448
7	Factor de aprendizaje del equipo.	3.4942
Promedio General de Estos Factores		3.5795

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Logrando así los resultados necesarios para enlazar los conocimientos de los artículos publicados a nivel internacional dándole un enfoque específico hacia la escuela pública en México y que sirva como referencia para futuras investigaciones dentro de instituciones educativas.

Conclusiones

En esta investigación se enfocó con un procedimiento formal en el desarrollo y liderazgo en equipos de trabajo.

Se puede concluir que los Equipos de Trabajo Estudiantil, no son un grupos Autodirigidos y si más parecido a un grupos funcionales ya que trabajan juntos todos los días en tareas similares y deben coordinar sus esfuerzos.

En la etapa en la que se encuentran los Equipos del departamento, es el de Tormenta, ya que tienen conflictos en entorno a conductas profesionales, las prioridades relativas de las metas, quien es el encargado de qué, etc.

Respondiendo la **Pregunta de investigación**: ¿Cuál de los dos factores específicos (factor de metas y el factor de aprendizaje del equipo) se deben de mejorar en los equipos, como resultado de la implementación de una Evaluación de Factores de Competitividad en los Equipos de Trabajo Estudiantil en el Departamento de Finanzas y Administración de la Universidad de Guanajuato campus Celaya- Salvatierra?

Obteniendo como respuesta que es el “Factor de aprendizaje del equipo” ya que se encuentran por debajo del promedio en comparación con el “Factor de metas”. Aún que los dos se encuentran en cercanía conforme a su promedio, es necesario incrementar la calificación de los dos factores. Con este resultado los equipos nos sugieren que tienen un grado satisfactorio de éxito y un sentimiento de “estuvo bien” como se muestra en el tabla 4, donde se obtuvo una calificación de **3.4942 puntos** en el factor de aprendizaje del equipo, siendo en el factores de competitividad con menor calificación, lo cual sugiere una mayor énfasis en este factor, ya que el aprendizaje es de suma importancia para los equipos de trabajo estudiantiles.

Dado lo anterior, y recordando la hipótesis nula; **Ho**, que dice qué, el promedio general de la evaluación de todos los integrantes de Equipos de Trabajo Estudiantil en el Departamento de Finanzas y Administración, se encuentra entre 4 o 5 puntos, proponiendo un éxito considerable del equipo (que rebasó las expectativas y fue un éxito) en el factor de metas y el factor de aprendizaje del equipo.

Se concluye, que las licenciaturas de marketing, administración, administración financiera y contaduría, con base en los resultados citados, se **rechaza Ho**, ya que el promedio general de los 2 Factores (Factor de metas y Factor de aprendizaje del equipo) de competitividad de todos los integrantes de Equipos de Trabajo Estudiantil en el Departamento de Finanzas y Administración, se encuentra con una calificación final de **3.5795 puntos**, proponiendo grado satisfactorio de éxito y un sentimiento de “estuvo bien”. Tal y como se mostró en el tabla 5, anteriormente ya mencionada.

En general es de suma importancia para los integrantes, específicamente hablando de los alumnos en dicha universidad desarrollarlos en los factores de competitividad, ya que son elementos vitales para su ámbito laboral en su futuro como profesionista.

Se deben de reforzar las competencias de cada integrante de los equipos de trabajo estudiantiles, en las licenciaturas de marketing, administración, administración financiera y contaduría. Dado que se requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista, es por eso es necesario saber cómo estamos formando a los futuros profesionistas con estos 7 factores principales de competitividad requeridos en la vida empresarial.

Agregando una recomendación para los equipos de trabajo estudiantil, es necesario adelantarse a los cambios acelerados de conocimiento y requieren ser profesionales competentes que den respuesta a los problemas de una realidad compleja y dinámica del mundo que nos rodea, ya que la rapidez de los procesos organizacionales exigen un manejo de las situaciones, basados principalmente a nivel individual para trabajar en grupos y equipos de trabajo en su vida laboral.

Para cerrar, se debe de mencionar que es necesario incrementar el desarrollo de habilidades competitivas en los equipos de trabajo estudiantiles en los dos factores, para lograr mínimo una calificación de 4 puntos, que sugeriría un éxito considerable. Para esto es necesario realizar mejoras dentro de los equipos de trabajo en esta institución educativa gubernamental.

Referencias

1. Estartap. (Noviembre 2013) Recuperado de <http://www.estartap.com/importancia-del-departamento-de-recursos-humanos/>
2. Itesm. (Noviembre del 2013). Sitio oficial Itesm. Recuperado de www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r56714.
3. María Lina Félix Paz. (Mayo del 2014). Sitio oficial de Recursos Humanos.com. Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7865-funciones-del-departamento-de-relaciones-laborales.html>
4. Sampieri. (Octubre del 2013). Sampieri. Recuperado de <https://sites.google.com/site/metodologiadelainvestigacionb7/capitulos-1-sampieri>
5. ROBBINS, S. (1999). Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. 7ma ed. San Diego: Prentice-Hall Hispanoamericana, San Diego State University, pp. 218- 283.
6. KRANTZ, J. (1998). Anxiety and the new order. En: KLEIN E.B.; GABELNICK F.; HERR M. The Psychodynamics of Leadership. pp. 77-80.
7. Katzenbach, J. Douglas, S. (1993). Sabiduría de los equipos. En: El desarrollo de la organización. pp. 147
8. ROBERTS V. (1994). Conflict and Collaboration, managing intergroup relations. Cap. 9. En: OBHOLZER A.; ROBERTS V., The unconscious at work: individual and organizational stress in the human services. pp. 187-196.

10. Tyler, K. (2004). One bad apple: Before the whole bunch spoils train managers to deal with poor performance. HR Magazine. pp. 77-86.
11. Werner, J. (2012). Cuestionario adaptado de: The Student Audit Instrument. Depto. Administración. Universidad de Wisconsin-Whitewater.
12. Senior, B., Swailes, S. (2007). Inside management teams: Developing a teamwork survey instrument. British Journal of Management. Ed, 18. pp. 138-153.
13. Wageman, R., Hackman, J. R. y Lehman, E., (2005), Team diagnostic survey: Development of an instrument. Journal of Applied Behavioral Science. pp. 373-398.

CAPÍTULO 28. OBESIDAD PERCIBIDA EN JÓVENES UNIVERSITARIOS

María Marisela Vargas Salgado, Aurora Irma Máynez Guaderrama, Karla Gabriela Gómez Bull



Resumen

Actualmente la obesidad es considerada una variable relevante a nivel mundial. Por ello, el objetivo de esta investigación fue analizar la obesidad percibida en jóvenes que trabajan y estudian y viven sus primeras experiencias en el campo laboral. El trabajo se desarrolló en el contexto universitario de la frontera norte de Chihuahua. Se realizó un estudio de tipo cuantitativo, no experimental, no probabilístico, transversal y descriptivo. La muestra fue de 125 estudiantes. Los datos se analizaron mediante el software spss, los resultados revelan que el 12.50% de las mujeres y el 13.03% de los hombres se perciben con obesidad.

Palabras Clave: *Obesidad percibida, Índice de Masa Corporal, Estudiantes Universitario*

Abstract

Nowadays obesity is worldwide considered as a relevant variable. Therefore, the objective of this research was to analyze the perceived obesity in young people who work and study and live their first experiences in the labor field. This work was developed in the university context of the northern border of Chihuahua. A quantitative, non-experimental, non-probabilistic, transverse and descriptive study was performed. The sample was 125 students. The data were analyzed using the spss software, the results reveal that 12.50% of women and 13.03% of men are perceived as obese.

Key Words: Obesity perceived, Body Mass Index, University Students

Introducción

Hoy en día, la obesidad es considerada como uno de los principales problemas de salud a nivel mundial, de acuerdo a la Organización Mundial de la Salud [OMS], en los últimos años esta enfermedad ha aumentado drásticamente ([Organizacion Mundial de la Salud, 2016](#)). Particularmente México, es considerado uno de los países con más altos niveles de obesidad

en todas las edades, representando este padecimiento uno de las principales causas de mortandad (Estrada, López, Beltrán, & Espinoza, 2016; Organización Mundial de la Salud, 2016; Sánchez-Casillo, Pichardo-Ontiveros, & López, 2004). La presencia de exceso de peso se presenta a temprana edad escolar, sin embargo, esta se agrava conforme se avanza en la edad y en el grado escolar (Gómez-Delgado et al., 2016).

De acuerdo a los datos divulgados por la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición [ENSANUT 2012], revelan que 1 de cada 10 adolescentes [entre 12 y 19 años de edad] presentan problemas de sobrepeso y obesidad, además éstos no realizan alguna actividad física formal. En lo que respecta a las personas mayores de 20 de años de edad, señalan que 7 de cada 10 adultos presentan sobrepeso y la mitad de esas presentan obesidad, además refieren que mas del 60% de los adultos son activos (Gutierrez et al., 2012). Por otro lado la Organziacion Mundial de la Salud refiere que a nivel mundial al menos un 60% de la poblacion no realiza actividad fisica.

La obesidad es considerada como una acumulación anormal o excesiva de grasa en el tejido adiposo (Barrera-Cruz, Rodriguez-Gonzalez, & Molina-Ayala, 2013; Organizacion Mundial de la Salud, 2016). Además, es una alteracion metabolica que se asocia con diversas enfermedades crónicas (Garcia-Garcia et al., 2008). Dicha alteración puede derivarse de los constantes cambios que se tienen en la alimentación (Ortiz-Hernandez, Rodriguez-Magallanes, & Melgar-Quifonez, 2012). Po ello, las personas que tienen o sufren de obesidad, son más propensas de padecer enfermedades crónicas, incluso estas en algunas ocasiones pueden provocar hasta la muerte (Catenacci, Hill, & Wyatt, 2009). Ademas, el padecimiento de la obesidad puede deteriorar considerablemente la salud de las personas independientemente de la edad en la cual se presente dicho padecimiento ([Pérez, Olivares, Palma, Duarte, & Quijada, 2016](#)). Por otra parte, este enfermedad reduce los años de vida, especialmente en la edad joven ([Fontaine, Redden, Wang, Westfall, & Allison, 2003](#)).

De acuerdo con la OMS el índice de masa corporal [IMC] es un indicador que mide la obesidad, mediante el peso y la talla de la persona. Considerándose que una persona tiene

sobrepeso cuando el IMC es igual o superior a 25, mientras que se considera que existe obesidad cuando el IMC es igual o superior a 30 (Organización Mundial de la Salud, 2016).

La obesidad puede ser generada por diversos factores entre los cuales se encuentran los genéticos, los cambios tecnológicos, la condición económica entre otros, los cuales influyen considerablemente en las personas modificando el estilo de vida y en algunas ocasiones dichos factores pueden influir directamente en la inactividad física (Álvarez, Hernández, Jiménez & Duran, 2014; Dávila-Torres, González-Izquierdo & Barrera-Cruz, 2015).

La OMS, considera como actividad física todo movimiento que se produce por el cuerpo y que además requiere de energía, así mismo revela que tanto la obesidad como la inactividad física son factores de riesgo en padecer enfermedades no transmisibles ([Organización Mundial de la Salud, 2016](#)).

Los jóvenes universitarios que viven sus primeras experiencias en el ámbito organizacional, no están exentos del problema de la obesidad, de los riesgos que esto conlleva y de las enfermedades que se pueden presentar como la diabetes, la hipertensión, los problemas gastrointestinales, cardiovasculares entre otras (Peña et al., 2009). Las personas, por lo general desarrollan malos hábitos con respecto a su alimentación diaria, sumando a esto la poca actividad física que estos desarrollan, provocando en los jóvenes cambios alarmantes con respecto a su peso y figura corporal, lo que se traduce en desnutrición, sobrepeso o bien obesidad (Moran, Cruz, & Iñárritu, 2007).

Por otra parte, el estado nutricional de los jóvenes que trabajan y estudian puede verse modificado por los factores genéticos, tecnológicos y económicos durante la vida escolar y laboral, impactando notablemente en la vida familiar y posteriormente en la carrera laboral, esto conlleva que debido a la carga académica o bien al factor tiempo en la cual los jóvenes están fuera del hogar, éstos se ven forzados a consumir alimentos poco saludables (Becerra-Bulla, Pinzón-Villate, & Vargas-Zárate, 2015). Es necesario que los jóvenes cambien su estilo de vida y sus hábitos alimenticios para su propio beneficio, el de su familia y el de la organización (García-García et al., 2008).

La percepción juega un papel importante, dado que a través de ésta ayuda a identificar el sobrepeso y la obesidad, donde la realidad percibida es diferente a la objetiva (Zamudio-Solorio & Muñoz-Arenillas, 2016). Se considera que existe la necesidad de promover estilos de vida saludables en todos los niveles escolares, familiar, social y laboral, así como difundir la importancia de realizar actividad física en los tiempos adecuados (Velasco-Lavin, 2016).

Actualmente, las instituciones educativas se enfrentan a grandes retos con respecto a los cambios de conducta alimentaria de los estudiantes, por ello la necesidad de contribuir tenazmente en diseñar y proponer estrategias que coadyuven en la mala alimentación y en la inactividad física con la finalidad de prevenir o bien disminuir los grados de obesidad ([Ratner et al., 2008](#)). Existe escasa información en relación a la obesidad percibida; por ello, el presente estudio tiene como objetivo analizar la obesidad percibida en jóvenes que trabajan y estudian y viven sus primeras experiencias en el campo laboral

Metodología

Esta investigación es transversal, descriptiva y no experimental. Se trabajó en la recolección de datos en un solo periodo de tiempo. Se observó, analizó y estudió el fenómeno y su comportamiento, de tal forma que se considera descriptiva. Además, es de tipo no experimental, dado que no se realizaron modificaciones en las variables que intervienen en la percepción de la obesidad de la muestra estudiada.

Para llevar a cabo esta investigación se tomó una muestra no probabilística, tomada a conveniencia, de alumnos universitarios que estudian y trabajan. Entre los criterios de inclusión se tuvieron, que los estudiantes se encontraran inscritos actualmente en cualquier programa de Licenciatura, sin contar con alguna distinción de edad ni género.

Se aplicó un cuestionario auto administrado referente a la obesidad percibida, se le solicitó al estudiante seleccionara la figura que, según su percepción, correspondiera a su imagen corporal. Se presentaron nueve imágenes donde: 1 correspondía a bajo peso, del 2 al 5 peso normal, del 6 al 7 sobrepeso y del 8 al 9 representaba obesidad.

Se realizó una invitación a los estudiantes universitarios que desearan participar, explicándoles el propósito del estudio, también se les dio a conocer que la información recolectada sería anónima y utilizada únicamente con fines de investigación y a la cual tendrían acceso únicamente los responsables del estudio. Una vez que el participante accedía a formar parte del estudio, se le proporcionaba la encuesta impresa, en la cual el sujeto de estudio firmaba aceptando proporcionar de forma voluntaria la información que se requerida.

Resultados

Los datos demográficos de la muestra de estudio se muestran en la tabla 1, donde se puede apreciar que la misma estuvo conformada por 125 participantes, de los cuales 69 fueron hombres y 56 mujeres. Además, se muestra que 2 participantes cursan el nivel básico, 61 intermedio y 62 avanzado. La edad de los participantes era de 21.92 ± 2.8 años.

Tabla 1. Datos demográficos de la muestra

N= 125		
Nivel academico	Hombres	Mujeres
	n=69	n=56
Básico	2	
Intermedio	61	
Avanzado	62	

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan los resultados del perfil de los sujetos de estudio. En la tabla 2 se muestran los rangos con respecto al peso, los datos revelan que casi el 66% tiene un peso entre 51 y 75 kg, con respecto a la estatura más del 53% tiene una altura por arriba de 1.61 mts, siendo los hombres los que tienen una mayor estatura con respecto a las mujeres.

Tabla 2. Perfil de los sujetos de estudio

Características	No. de personas n=125	%
Peso		
Menos de 50 Kg	9	7.2
Entre 51 y 55 kg	18	14.4
Entre 56 y 60 kg	14	11.2
Entre 61 y 65 kg	19	15.2
Entre 66 y 70 kg	16	12.8
Entre 71 y 75 kg	15	12.0
Entre 76 y 80 kg	10	8.0
Entre 81 y 85 kg	7	5.6
Entre 86 y 90 kg	6	4.8
Entre 91 y 95 kg	3	2.4
Entre 96 y 100 kg	3	2.4
Más de 100 kg	5	4.0
Estatura		
Menos de 1.50 cm	5	4.0
Entre 1.50 y 1.55 cm	19	15.2
Entre 1.56 y 1.60 cm	14	11.2
Entre 1.61 y 1.65 cm	23	18.4
Entre 1.66 y 1.70 cm	18	14.4
Entre 1.71 y 1.75 cm	25	20.0
Entre 1.76 y 1.80 cm	13	10.4
Entre 1.81 y 1.85 cm	7	5.6
Más de 1.86	1	0.8

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la actividad física la tabla 3 resalta que el 56% de los participantes realiza menos de 150 min por semana, señalando que el 30.4% corresponde a mujeres,

mientras que el 25.6% concierne a hombres. Por otro lado, el 44% de los estudiantes realizan más de 150 min de actividad física por semana, de lo cual el 14.4% corresponde a mujeres, mientras que el 29.6% compete a hombres. Cabe resaltar que de acuerdo a los datos los hombres son más activos que las mujeres.

Tabla 3. Descriptivos de actividad física

Actividad física por semana	Personas	
	n=125	%
Menos de 150 min	70	56.0
Entre 150-229 min	32	25.6
Más de 300 min	23	18.4

Fuente: Elaboración propia

Referentes a la imagen corporal de los sujetos de estudio, la tabla 4 revela con respecto a las mujeres que el 42.86% percibe que tiene peso normal, mientras que el 39.28% de las mujeres estudiantes perciben que tienen sobrepeso y el 12.5% que tienen obesidad, con respecto a los hombre el 58% percibe que tiene peso normal, mientras que el 20.28% considera que tiene sobrepeso y el 13.03% percibe tener obesidad, por lo cual se puede decir que las mujeres perciben que tienen una imagen corporal con sobrepeso y obesidad, mientras que los hombres se perciben con un peso normal.

Tabla 4. Descriptivos de imagen corporal

Imagen corporal	Mujeres		Hombres	
	n=56	%	n=69	%
Bajo peso	3	5.36	6	8.69
Peso normal	324	42.86	40	58.00
Sobrepeso	22	39.28	14	20.28
Obesidad	7	12.50	9	13.03

Fuente: Elaboración propia

Conclusión

La obesidad, se manifiesta de igual manera en las personas, sin distinguir su nivel de conocimiento. Sin duda, es un problema que está presente en la vida universitaria, la cual se genera por diversos factores tal como lo mencionan (Álvarez, Hernandez, Jimenez & Duran, 2014; Dávila-Torres, González-Izquierdo & Barrera-Cruz, 2015), entre los factores mas relevantes a los cuales se enfrentan los universitarios son la condicion económica y los cambios tecnológicos, dado que estos factores contribuyen a que el estudiante modifique su estilo de vida.

En esta investigacion se analizo la obesidad percibida en los jóvenes universitarios que actualmente estudian y trabajan y que viven sus primeras experiencias en el contexto organizacional. Este estudio revela, que los jóvenes universitarios son inactivos. Esto puede deberse, al poco tiempo con el que cuentan para realizar alguna actividad física formal, por la carga académica que tienen que cursar, por el tiempo que dedican en trayectos, por la carga laboral, o bien por el tiempo que estos dedican para socializar a través de la tecnología. Sin embargo el realizar actividad fisica conlleva a grandes beneficios para la salud de los jovenes, dado que ayuda a la prevencion de enfermedades no transmisibles. La OMS recomienda realizar al menos 150 minutos de actividad fisica moderada y para lograr mayores beneficios se recomienda efectuar 300 minutos por semana.

Por otro lado, los datos revelan que un porcentaje significativo de alumnos universitarios perciben tener sobrepeso y obesidad, resaltando que son las mujeres las que perciben su imagen corporal con mayor sobrepeso y obesidad. Esta percepción, puede deberse a que los alumnos se ven forzados a consumir alimentos poco saludables, dado que pasan mayor tiempo fuera del hogar, además del insuficiente poder adquisitivos con el que cuentan (Becerra-Bulla, Pinzón-Villate, & Vargas-Zárate, 2015). Asi mismo, llevar una alimentación saludable puede ser complicado para el estudiante por las diversas actividades que este desarrolla, por los horarios, por el trabajo, por socializar o bien por la exploración de otras actividades de interés.

De acuerdo a los académicos ([Palmeros Exsome et al., 2016](#); Garía-García et al., 2008) refieren que aun hay mucho trabajo por hacer con respecto a la obesidad, es necesario que tanto las instituciones educativas, las organizaciones y las instituciones de salud, trabajen conjuntamente para establecer estrategias oportunas con la finalidad de prevenir y disminuir los índices de obesidad en estudiantes universitarios los cuales se incorporan en el contexto laboral. Existe la necesidad de que las diversas instituciones señaladas con anterioridad promuevan estilos de vida saludables para los empleados.

Se considera que se podrá avanzar en el conocimiento con respecto al constructo obesidad percibida, si dicho constructo se vincula con otras variables relevantes como estado nutricional, conducta alimentaria, hábitos alimenticios, actividad física, estrés, calidad de vida, rendimiento y desempeño laboral.

Referencias

- Álvarez Gasca, M. A., Hernández Pozo, M. d. R., Jiménez Martínez, M., & Durán Díaz, Á. (2014). Estilo de vida y presencia de síndrome metabólico en estudiantes universitarios: diferencias por sexo. *Revista de Psicología (PUCP)*, 32(1), 121-138.
- Barrera-Cruz, A., Rodríguez-González, A., & Molina-Ayala, M. A. (2013). Escenario actual de la obesidad en México. *Rev Med Inst Mex Seguro Soc*, 51(3), 292-299.
- Becerra-Bulla, F., Pinzon-Villate, G., & Vargas-Zarate, M. (2015). Practicas alimentarias de un grupo de estudiantes universitarios y las dificultades percibidas para realizar una alimentación saludable. *Rev. Fac. Med.*, 63(3), 457-63.
- Catenacci, V. A., Hill, J. O., & Wyatt, H. R. (2009). The obesity epidemic. *Clinics in chest medicine*, 30(3), 415-444.
- Dávila-Torres, J., González-Izquierdo, J. d. J., & Barrera-Cruz, A. (2015). Panorama de la obesidad en México. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 53(2), 240-249.

- Estrada, J. G. S., López, T. M. T., Beltrán, C. A., & Espinoza, A. L. (2016). Calidad de vida relacionada con la salud y obesidad en el personal docente Universitario de Jalisco, México. *Actualización en Nutrición*, 17(3), 79-86.
- Fontaine, K. R., Redden, D. T., Wang, C., Westfall, A. O., & Allison, D. B. (2003). Years of life lost due to obesity. *Jama*, 289(2), 187-193.
- García-García, E., De la Lata-Romero, M., Kaufer-Horwitz, M., Tusié-Luna, M. T., Calzada-Leon, R., Vázquez-Velázquez, V., . . . Velásquez-Fernández, D. (2008). Obesity and metabolic syndrome as public health problem. A reflection. *Archivos de cardiología de México*, 78(3), 318.
- Gómez-Delgado, G., Gutiérrez-Villalobos, P. T., Viveros-Paredes, J. M., Isabel, P. V. M., de la Luz, M. B. M., Fregoso, C. S., & Gutiérrez-Coronado, O. (2016). Prevalencia De Sobrepeso U Obesidad En Escolares De Una Población Urbana Del Estado De Jalisco, México. *European Scientific Journal*, 12(23).
- Gutiérrez, J., Rivera-Dommarco, J., Shamah-Levy, T., Villalpando-Hernández, S., Franco, A., Cuevas-Nasu, L., . . . Hernández-Ávila, M. (2012). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2012. Resultados Nacionales*. Cuernavaca, México: Instituto Nacional de Salud Pública (MX).
- Morán, I., Cruz, V., & Iñárritu, M. (2007). El índice de masa corporal y la imagen corporal percibida como indicadores del estado nutricional en universitarios. *Rev Fac Med UNAM*, 50 (2), 76-79.
- Organizacion Mundial de la Salud. (2016). Obesidad y Sobrepeso. from <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/es/>
- Ortiz-Hernández, L., Rodríguez-Magallanes, M., & Melgar-Quióné, H. (2012). Obesidad, conducta alimentaria e inseguridad alimentaria en adolescentes de la Ciudad de México. *Boletín médico del Hospital Infantil de México*, 69(6), 431-441.
- Palmeros Exsome, C., Hurtado Capetillo, J. M., & Torres Flores, B. (2016). La obesidad en México. Programas en marcha. *An Real Acad Farm*, 55-63.

- Peña, K., Cano, A., Burguete, A., Castro, L., & Leon, M. (2009). Efectos atribuibles a la procedencia de estudiantes universitarios sobre su estado nutricional: foráneos y locales. *Nutr Clín Diet Hosp*. 29(2).
- Pérez, D., Olivares, M., Palma, A., Duarte, F., & Quijada, W. (2016). Prevalencia de obesidad abdominal en una población rural del Estado Portuguesa. *Medicina Interna*, 31(3).
- Ratner, R., Sabal, J., Hernández, P., Romero, D., & Atalah, E. (2008). Estilos de vida y estado nutricional de trabajadores en empresas públicas y privadas de dos regiones de Chile. *Revista médica de Chile*, 136(11), 1406-1414.
- Sánchez-Castillo, C. P., Pichardo-Ontiveros, E., & López, R. (2004). Epidemiología de la obesidad. *Gac Med Mex*, 140(Supl 2), S3-S20.
- Velasco-Lavín, M. d. R. (2016). La desnutrición y la obesidad: dos problemas de salud que coexisten en México. *Revista Mexicana de Pediatría*, 83(1), 5-6.
- Zamudio-Solorio, O., & Muñoz-Arenillas, R. M. (2016). Percepción de los padres respecto al sobrepeso y obesidad de sus hijos. *Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 24(1), 61-64.

CAPÍTULO 29. ESTRÉS PERCIBIDO EN UNA MUESTRA DE ESTUDIANTES DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN EN EL NORTE DE MÉXICO

Karla Gómez-Bull; Gabriel Ibarra Mejía; María Vargas Salgado

Resumen



Actualmente el estrés académico es un problema que afecta el desempeño de los estudiantes. Por esta razón se llevó a cabo un estudio cuantitativo, para determinar el estrés percibido, se tomó una muestra de 125 estudiantes universitarios, que actualmente se encuentran estudiando y trabajando en cargos administrativos, de 21.92 ± 2.8 años. Se utilizó la escala de percepción de estrés PSS14. Encontrando que los estudiantes de ingeniería industrial percibieron un estrés de 31.9, y los de administración 32.6, no hubo evidencia de diferencia significativa entre ambos grupos. Se concluye que los estudiantes de estos programas académicos padecen estrés a menudo.

Palabras clave: Estrés percibido, estudiantes.

1. Introducción

El vocablo “estrés”, derivado del inglés stress y procedente de la física, se refiere a la sobrecarga de tensión generada por situaciones agobiantes o presiones intensas. También designa a la reacción psicofisiológica que se produce en el sujeto ante las exigencias experimentadas (Martínez-Otero, 2014). A pesar de constituir una serie de reacciones fisiológicas normales como mecanismo de defensa del ser humano, puede interferir de forma significativa en la vida de quienes lo padecen (Peláez, Londoño, 2014). Es un problema que afecta a las personas sin hacer distinción alguna de género, situación económica, edad o lugar de procedencia (Dominguez, Guerrero, & Dominguez, 2015). Hoy en día, se tiene consciencia de que la sociedad vive con estrés muchas de sus situaciones cotidianas (Fernandez, Gonzalez, & Trianes, 2015).

El estrés es uno de los problemas de salud más graves en la actualidad, afecta provocando incapacidad física o mental, a los empleados de las diferentes áreas (Mamami, Obando, Uribe, & Vivanco, 2007). Cuando el individuo se enfrenta a ciertos niveles de estrés, en ocasiones logra desarrollar su sentido de adaptación, esto le permite mejorar su desempeño, aunque hay ocasiones en las que la respuesta no resulta adecuada debido a que el estrés puede ser excesivo para los recursos con que cuenta la persona (Castillo, Chacon, & Diaz-Veliz, 2016). Cuando éstas demandas se presentan en el contexto del proceso educativo, se le conoce como estrés académico (Pulido, Serrano, Valdes, Chavez, Hidalgo, & Vera, 2011), el cual se ve influenciado por el sistema educativo, presiones, demandas y disfunciones (Martin, 2007). Se considera un proceso de carácter adaptativo y esencialmente psicológico

El ingreso a la universidad, implica una transición para el estudiante, el acceso a un nuevo estatus caracterizado por un mayor reconocimiento de independencia y de la responsabilidad sobre sus actos y decisiones en diferentes ámbitos, como consecuencia, éste deberá desarrollar un mayor autocontrol de su tiempo y de los recursos, y asumir una mayor autonomía en las decisiones (Figuera & Alvarez, 2014). En este periodo donde el joven entra a la universidad, experimenta demandas y cambios en los roles más orientados hacia la responsabilidad así como también a tener una expectativa de vida mediante una profesión (Cantu, y otros, 2010).

Cabe destacar que este proceso de cambio se considera altamente individualizado, su evolución depende de la interacción entre las variables el contexto (exigencias académicas, recursos, servicios de las instituciones) y del propio individuo (preparación previa, compromiso, motivación hacia la carrera y estrategias de afrontamiento) (Garcia-Ros, Perez-Gonzalez, Perez-Blasco, & Natividad, 2012).

La salud mental de los estudiantes en la universidad se puede ver afectada por diferentes factores, entre los que se encuentran situaciones académicas que generan estrés (Gutierrez, Montoya, Toro, Briñon, Rosas, & Salazar, 2010), teniendo un efecto sobre la salud, bienestar y rendimiento académico de los mismos (Martin, 2007). Este tipo de alteraciones se

da dependiendo de la capacidad de afrontamiento que tiene el estudiante al estrés académico (Pozos-Radillo B. E., Preciado-Serrano, Plascencia, Acosta-Fernandez, & Aguilera, 2015).

La población de estudiantes universitarios ha atraído progresivamente la atención de clínicos e investigadores del campo de la salud mental debido a que ésta puede determinar en buena medida su desempeño académico y social (Gutierrez, Montoya, Toro, Briñon, Rosas, & Salazar, 2010). Algunas investigaciones han encontrado que la intervención en clase, trabajos obligatorios y la realización de un examen generan niveles elevados de estrés en los estudiantes (Pozos-Radillo B. , Preciado-Serrano, Acosta-Fernandez, Aguilera-Velasco, & Delgado-Garcia, 2014). La población estudiantil constituye un grupo que se encuentra sometido a una actividad homogénea, con periodos estresantes tales como épocas de exámenes, cada vez se enfrentan a más exigencias, desafíos y retos que les demandan una gran cantidad de recurso físicos y psicológicos de diferente índole (Feldman, Goncalves, Chacon-Puignau, Zaragoza, Bages, & De Pablo).

Entre las demandas a las que se encuentran expuestos los estudiantes universitarios, se encuentran la obligatoriedad de una gran presencialidad (en forma de horas de clase y tutorías), demasiado trabajo autónomo del estudiante (tareas no presenciales, trabajos, necesidad de muchas horas de estudio), la dificultad para conciliar la vida académica y la personal, la ausencia de tiempo libre, la exigencia de mantener niveles de atención y concentración durante muchas horas (Cabanach, Souto-Gestal, & Franco, 2016).

El estrés es un factor que afecta de manera significativa el desempeño académico de los alumnos, y se refleja en los resultados que muestran una disminución notable y preocupante en las carreras universitarias (Cano, Medina, & Ramos, 2016). Las condiciones de la salud mental de los estudiantes al ingresar a la universidad se pueden verse afectadas en la medida en que las exigencias académicas, las dificultades en el desarrollo del aprendizaje y la adquisición de destrezas plantean situaciones de fracaso o éxito, que acompañadas con el ritmo de estudio, la intensidad horaria, la exigencia de los docentes, las presiones de grupo, la competitividad entre compañeros, los cambios en los horarios de alimentación y los cambios en el ciclo sueño-vigilia, pueden alterar esas condiciones de salud

(Gutierrez, Montoya, Toro, Briñon, Rosas, & Salazar, 2010). La percepción de sobrecarga por parte del estudiante representa un factor de vulnerabilidad ante el estrés (Cabanach, Souto-Gestal, & Franco, 2016).

El estrés académico afecta diferentes variables como el estado emocional, la salud física o las relaciones interpersonales, pudiendo ser vivenciadas de forma distinta por diferentes personas. Existen tres tipos principales de efectos: en el plano conductual, cognitivo y psicológico. Dentro de estos tres, se tienen efectos tanto a corto como largo plazo (Martin, 2007).

Es por eso que nace la inquietud por conocer cual es el estrés percibido en una muestra de estudiantes universitarios mexicanos. Como objetivos específico se plantearon a) conocer el nivel de estrés percibido por los estudiantes de ingeniería industrial y administración; b) determinar la existencia de diferencia significativa entre el estrés percibido por los estudiantes de ambos programas. Esto con el fin de poder proponer una serie de recomendaciones, que ayuden a prevenir la disminución del rendimiento en los estudiantes, presencia de ansiedad o baja en el desempeño de los mismos.

2. Metodología

2.1 Diseño de la Investigación

El diseño de la presente investigación es de tipo cuantitativo, descriptivo, no experimental y transversal. Se considera un estudio descriptivo ya que se observa y analiza la situación actual de los estudiantes. Es de tipo no experimental, debido a que no se manipula ninguna de las variables de estudio, solamente se observa el comportamiento del fenómeno sin manipular ninguno de los factores a los que los estudiantes se encuentran expuestos, y además se considera de tipo transversal ya que se levantaron los datos en un solo periodo de tiempo.

2.2 Participantes

Se seleccionó una muestra de 125 estudiantes universitarios de acuerdo al tamaño de muestra calculado para poblaciones finitas, de los cuales 60 fueron pertenecientes al

programa de Ingeniería Industrial y de Sistemas, y 65 al de Licenciatura en Administración, ambos de la misma universidad. Actualmente se encuentran inscritos 352 y 430 alumnos respectivamente en estos programas, la muestra fue seleccionada a conveniencia.

El criterio de inclusión para formar parte de la investigación, consistía en estar actualmente inscrito en alguno de los dos programas académicos mencionados y encontrarse trabajando. No hubo distinción de edad, género, ni semestre que se encontrara cursando el alumno.

2.3 Materiales

El instrumento de medición que fue utilizado fue la escala de estrés percibido, PSS-14 (*Perceived Stress Scale*), versión de Cohen, Kamarck y Mermelstein (Cohen, Kamarck, & Mermelstein, 1983), mismo que se muestra en la Figura 1, ya que es una de las escalas más usadas para evaluar el estrés y está diseñada para medir el grado en que las situaciones de vida son percibidas como estresantes (Torres-Lagunas, Vega-Morales, Vinalay-Carrillo, Arenas-Montaña, & Rodríguez-Alonzo, 2015).

Se hizo uso del software estadístico Minitab 16 ®, para llevar a cabo el análisis de los datos recolectados, con este paquete se obtuvieron medidas de tendencia central y pruebas estadísticas.

2.4 Método

Se hizo una invitación a los estudiantes que quisieran participar de forma voluntaria en esta investigación, a aquellos que accedieron a participar se les proporcionó un formato, en el cual se le mencionaba al alumno el objetivo del proyecto, que sus datos serían totalmente anónimos y que la información recolectada sería únicamente utilizada para fines de investigación, que solamente los encargados del estudio tendrían acceso a dichos datos.

La primera parte del cuestionario incluía preguntas demográficas, donde se le preguntaba edad, género, programa académico al que pertenecía y semestre que se encontraba cursando. Enseguida se le proporcionó la escala PSS14, en el cual el participante

iba eligiendo la respuesta con la que se sintiera identificado. Este cuestionario consta de 14 preguntas directas sobre los niveles de estrés experimentados durante el último mes. Se utilizó un formato de respuesta tipo Likert de 5 alternativas, donde 0 era equivalente a nunca, 1 raras veces, 2 ocasionalmente, 3 muchas veces, 4 siempre. A excepción de las preguntas 4,5,6,7,9,10 y 13, en las cuales los valores fueron invertidos por la naturaleza de las preguntas, es decir 0=4, 1=3, 2=2, 3=1 y 4=0.

Una vez que se realizó la recolección de datos, se procedió a analizar la información, primero se obtuvieron estadísticos descriptivos de la muestra, calculando medias y desviaciones estándar para las preguntas.

Figura 1. Escala de estrés percibido PSS 14.

1. ¿Autoriza que su contribución se agrupe y se utilice para efectos de análisis?
Si esta de acuerdo por favor seleccione la primera opción. Si no esta de acuerdo, le pedimos que marque la segunda opción.

Estoy de acuerdo No estoy de acuerdo

2. En el ultimo mes, con frecuencia:

	Nunca	Raras veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre
Me he sentido molesto con algo que ha ocurrido inesperadamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me he sentido incapaz de controlar las cosas importantes de mi vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me he sentido nervioso o estresado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
He manejado con éxito los pequeños problemas de la vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siento que enfrente exitosamente los cambios importantes que estaban ocurriendo en mi vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
He estado seguro sobre la capacidad de manejar los problemas personales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siento que las cosas me resultaron como yo quería	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siento que no puede resolver todas las cosas que tenía que enfrentar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
He podido controlar los hechos desagradables de la vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentí que estaba controlado todo en mi vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
He estado enojado por situaciones que estaban fuera de control	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pienso que las cosas pendientes que tengo que resolver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soy capaz de organizar el tiempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siento que los problemas se me acumulan tanto, que no puedo resolverlos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ya que se habían calculado las medidas de tendencia central para cada grupo, se realizó una prueba t, esto con el objetivo de determinar si existía diferencia significativa entre el estrés percibido por los estudiantes de ingeniería industrial y los de licenciatura en administración, los análisis antes mencionados, fueron realizados a través del software Minitab 16® con un nivel de confianza al 95%.

3. Resultados

Los datos demográficos de la muestra tomada para el estudio se encuentran en la Tabla 1. Donde se puede apreciar que la muestra total estuvo conformada por 125 participantes, de los cuales del programa de ingeniería industrial y de sistemas, se encuestaron 60 estudiantes, 23 de ellos mujeres y 37 hombres. Del programa de Licenciatura en Administración se encuestaron un total de 65 estudiantes, 32 hombres y 33 mujeres. En esta misma tabla se puede apreciar el nivel académico al que pertenecían los participantes, la mayoría de ellos de nivel intermedio y avanzado en ambos programas.

Tabla 1. Estadística descriptiva de la muestra

N= 125	Ingeniería Industrial y de Sistemas		Licenciatura en Administración	
	H	M	H	M
N	37	23	32	33
Edad	21.38	21.07	22.41	22.48
σ	3.292	2.163	3.225	3.362
Básico	1	1	0	0
Intermedio	20	12	15	14
Avanzado	16	10	17	19

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 2 se encuentran la información de estrés percibido arrojado por la escala PSS 14, se puede observar que los estudiantes de ingeniería obtuvieron una media de 31.96 en la escala, mientras que los estudiantes del programa de administración arrojaron una media de 32.61, esto quiere decir que ambos grupos de estudiantes en promedio se sienten estresados muchas veces o a menudo. La mayoría de los participantes de ambos programas quedaron en el intervalo de 29 a 42 puntos, 49 alumnos de ingeniería industrial y 52 de administración, lo que indica que la mayoría se siente estresado a menudo, solamente 11 de ambos programas resultaron tener estrés de vez en cuando.

Tabla 2. Niveles de estrés percibido en la muestra

	Ingeniería industrial	Licenciatura en Administración
N	60	65
Estrés Percibido μ	31.96666667	32.61538462
σ	4.517261307	6.107608748
0-14 (nunca)	0	1
15- 28 (de vez en cuando)	11	11
29-42 (A menudo)	49	52
43- 56 (Muy a menudo)	0	1

Los resultados de las pruebas t aplicadas se muestran en la Tabla 3, para comparar las dos muestras tomadas. La información obtenida muestra que no existe diferencia

significativa en el estrés percibido por los estudiantes del programa de ingeniería y los de administración, ya que el *p-value* arrojado por la prueba fue mayor al nivel de significancia, obteniendo 0.499. Esto se puede comprobar también a través del intervalo de confianza para la diferencia, el cual va de (-2.542, 1.245) al incluir el cero en el mismo, indica que ambas muestras no presentan suficiente evidencia para decir que son diferentes.

Tabla 3. Pruebas t para la diferencia de medias

Two-sample T for Industrial vs Administración				
	N	μ	σ	SE Mean
Ing. Industrial	60	31.97	4.53	0.58
Administración	65	32.62	6.11	0.76
Difference = μ (Industrial) - μ (Administración)				
Estimate for difference: -0.649				
95% CI for difference: (-2.542, 1.245)				
T-Test of difference = 0 (vs \neq): T-Value = -0.68 P-Value = 0.499 DF = 117				

4. Conclusiones

El estrés académico es un problema que afecta a gran cantidad de estudiantes, sobre todo en el ámbito universitario. El entrar a la Universidad ocasiona en éstos un cambio, tanto en estilo de vida, hábitos alimenticios, nuevas exigencias académicas, responsabilidades, entre otras. Cuando estos factores superan las capacidades de los estudiantes, es cuando se experimenta el estrés académico.

Con este trabajo se encontró que los estudiantes universitarios de los programas de ingeniería industrial y administración, perciben niveles de estrés en la tercera clasificación (entre 29 y 43 puntos), indicando que a menudo o muchas veces padecen estrés académico. Esto puede deberse principalmente a las exigencias a las que se encuentran expuestos durante el semestre, proyectos finales, exámenes, entre otros.

No se encontró evidencia de diferencia significativa entre el estrés percibido por ambas poblaciones, lo que quiere decir que los estudiantes de los dos programas se encuentran expuestos a las mismas exigencias, ya que perciben niveles similares de estrés.

Es importante que se realicen actividades en el instituto educativo, que vayan enfocadas al cuidado de la salud mental de los estudiantes, ya que como se encontró en la revisión de literatura, los estudiantes universitarios experimentan un proceso de cambio al adaptarse a nuevas responsabilidades. Estos altos niveles de estrés, pueden ocasionar en ellos una baja en el desempeño académico.

5. Referencias

Cabanach, R. G., Souto-Gestal, A., & Franco, V. (2016). Escala de Estresores Académicos para la evaluación de los estresores académicos en estudiantes universitarios.

Revista iberoamericana de psicología y salud , 7, 41-50.

Cano, S., Medina, M., & Ramos, J. (2016). Análisis del estrés académico en estudiantes de ingeniería como estrategia para el aprendizaje significativo. *Revista Electrónica ANFEI digital* , 2 (5), 1-8.

Cantu, R., Alegre , J., Martinez, O., Chavez, M., Arellano, S., Saucedo , C., y otros. (2010).

Satisfacción con la vida, comunicación con padres y estrés percibido en jóvenes universitarios del Noreste de México . *SUMMA Psicológica UST* , 7 (2), 83-92.

Castillo, C., Chacon, T., & Diaz-Veliz, G. (2016). Ansiedad y fuentes de estrés académico en estudiantes de carreras de la salud. *Investigación en Educación Médica* , 5 (20), 230-237.

Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress.

Journal of Health and Social Behavior , 24, 385-396.

- Dominguez, R. A., Guerrero, G. J., & Dominguez, J. G. (2015). Influencia del estrés en el rendimiento académico de un grupo de estudiantes universitarios. *Educación y ciencia* , 4 (43), 31-40.
- Feldman, L., Goncalves, L., Chacon-Puignau, G., Zaragoza, J., Bages, N., & De Pablo, J. Relaciones entre estrés académico, apoyo social, salud mental y rendimiento académico en estudiantes universitarios venezolanos. *Univ. Psychol.* , 7 (3), 739-751.
- Fernandez, L., Gonzalez, A., & Trianes, M. V. (2015). Relaciones entre estrés académico, apoyo social, optimismo-pesimismo y autoestima en estudiantes universitarios. *Education & Psychology* , 13 (1), 111-130.
- Figuera, P., & Alvarez, M. (2014). La intervención orientadora y tutorial en la adaptación y persistencia del alumnado en la universidad. *Revista de orientación educacional* , 28 (54), 31-49.
- Garcia-Ros, R., Perez-Gonzalez, F., Perez-Blasco, J., & Natividad, L. A. (2012). Evaluación del estrés académico en estudiantes de nueva incorporación a la universidad. *Revista Lationamericana de Psicología* , 44 (2), 143-154.
- Gutierrez, J. A., Montoya, L. P., Toro, B. E., Briñon, M. A., Rosas, E., & Salazar, L. E. (2010). Depresión en estudiantes universitarios y su asociación con el estrés académico. *CES Medicina* , 24 (1), 7-17.
- Mamami, A., Obando, R., Uribe, A. M., & Vivanco , M. (2007). Factores que desencadenan el estrés y sus consecuencias en el desempeño laboral en empergencia. *Revista Peruana de Obstetricia y Enfermería* , 3 (1), 50-57.
- Martin, I. (2007). Estrés académico en estudiantes universitarios . *Apuntes de Psicología* , 25 (1), 87-99.

Martinez-Otero, V. (2014). Prevención del estrés escolar . *Revista de Psicología* , 1, 295-306.

Pozos-Radillo, B. E., Preciado-Serrano, M., Plascencia, A. R., Acosta-Fernandez, M., & Aguilera, M. (2015). Estrés académico y síntomas físicos, psicológicos y comportamentales en estudiantes mexicanos de una universidad pública . *Ansiedad y Estrés* , 21 (1), 35-42.

Pozos-Radillo, B., Preciado-Serrano, M., Acosta-Fernandez, M., Aguilera-Velasco, M., & Delgado-Garcia, D. (2014). Academic stress as a predictor of chronic stress in university students. *Psicología Educativa* , 20 (1), 47-52.

Pulido, M., Serrano, M., Valdes, E., Chavez, M., Hidalgo, P., & Vera, F. (2011). Estrés académico en estudiantes universitarios. *Psicología y Salud* , 21 (1), 31-37.

Torres-Lagunas, M. A., Vega-Morales, E. G., Vinalay-Carrillo, I., Arenas-Montaña, G., & Rodriguez-Alonzo, E. (2015). Validación psicométrica de escalas PSS-14, AFA-R, HDRS, CES-D, EV en puérperas mexicanas con y sin preeclampsia. *Enfermería Universitaria* , 12 (3), 122-133.

CAPÍTULO 30. REVISIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL COMO ESTRATEGIA PARA DETONAR LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN E INCENTIVAR A LOS DOCENTES DE NIVEL SUPERIOR EN MÉXICO

Ana Karen Ramos Tinoco, Laura Elena Zárate Negrete



Resumen

La satisfacción profesional y laboral de los docentes de nivel superior y el impacto que estos factores tienen en la calidad de la educación a nivel medio superior son temas poco abordados en la actualidad. Como sociedad se debe reconocer que el docente es una pieza clave para lograr el objetivo principal de los centros educativos de nivel superior, sin embargo, diversos factores provocan insatisfacción en los docentes lo que contribuye de manera clara en la insatisfacción laboral y además provoca que los docentes se desmotiven y demuestren poco compromiso con la calidad de la educación que imparten en estas instituciones. Anaya y López (2015) mencionan que los estudios basados en este tema indican que la satisfacción laboral está positivamente asociada con la permanencia en el puesto de trabajo, la implicación en la consecución de los objetivos educativos con los alumnos, la disposición a la innovación educativa y a la experimentación de metodologías y recursos didácticos más eficientes en pro de esos objetivos, el compromiso con su trabajo, y con la disposición a su propio perfeccionamiento como profesor.

Este análisis documental parte del supuesto de que la satisfacción de los docentes tiene un impacto significativo en la calidad de la educación que se imparte en las instituciones de nivel superior en México. El objetivo fue analizar las diferentes fuentes bibliográficas que han abordado el tema para conocer qué factores dan lugar a la insatisfacción de los docentes de nivel superior, así como analizar la evolución del concepto de satisfacción. Como resultado se encontró que los estudios realizados con respecto a la satisfacción laboral de los docentes de nivel superior en México son pocos y en su mayoría estudios de caso, por lo tanto, no se conoce el panorama general ni se puede determinar el impacto que tiene la satisfacción sobre

la calidad de la educación. Sin embargo, se puede concluir que con base a esos estudios la satisfacción laboral del docente puede impactar sobre la calidad de la educación impartida.

Palabras clave: Educación superior, Satisfacción, Docente, TecNM.

Introducción

En el proceso educativo una de las relaciones más importantes que se genera es la que existe entre docente-alumno, sin embargo, Galaz (2003) menciona que mientras los estudiantes y los funcionarios van y vienen los docentes permanecen día a día como los actores principales de la vida universitaria, porque sobre ellos recae la responsabilidad de la enseñanza, la investigación y los servicios de extensión que las universidades brindan a la sociedad. También reconoce que la preocupación por la satisfacción laboral de los docentes ha ido en aumento debido a que autoridades gubernamentales reconocen que un sistema de educación superior de alta calidad es necesario para que México mejore sus condiciones materiales y sociales.

Anaya y López (2015) mencionan que los factores relevantes explicativos de la satisfacción laboral varían de unas propuestas teóricas a otras en función de la ponderación que en cada una de ellas se da a determinadas variables sobre una población realmente amplia de posibles intervinientes.

Uno de los primeros trabajos que se realizaron en México para determinar el nivel de satisfacción laboral de los docentes fue liderado por el Doctor Jesús Galaz, quien aplicó su estudio en la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) en donde propone el análisis de la satisfacción laboral por que en el caso de los docentes, permite acceder a su punto de vista sobre sus instituciones y además se conoce en gran medida la percepción que los docentes perciben en su trabajo, además resulta relevante para comprender y mejorar las IES (Instituciones de Educación Superior) en sus funciones centrales de docencia, investigación y servicios de extensión-vinculación y difusión de la cultura. Más aún, al estudiar la satisfacción laboral de los docentes universitarios también es posible aumentar nuestro

conocimiento de la profesión académica y generar, con la ayuda de tal conocimiento, programas más efectivos para reclutar, retener y promover el desarrollo de sus miembros.

Justificación

El acceso a Educación de alta calidad hace una diferencia en el futuro. Dadas las preocupaciones sobre la competitividad en la economía del país y el mercado laboral, en los campos de las ciencias y la ingeniería. En México el 23% de los alumnos de licenciatura o programas de técnico superior universitario se gradúa en el campo de la ingeniería, manufactura y construcción con uno de los porcentajes más altos entre los países de la OCDE (cuando el promedio de la OCDE es de 13%). Por lo tanto, México requiere que las universidades cuenten con docentes calificados para la formación de profesionistas. Es por ello que en esta investigación se consideran los actores principales en este proceso en donde al menos en la dimensión laboral se debe procurar el bienestar de estos personajes, sin embargo, a pesar de que actualmente se reconoce a los empleados de una organización de cualquier rubro como el factor más importante para el logro de objetivos, en las instituciones educativas de nivel superior en diversas ocasiones esto pasa desapercibido por los encargados de mantener las condiciones para el desarrollo pleno de la docencia dejando de lado la importancia de dar a los docentes las condiciones óptimas para desarrollar su trabajo y si esto no es suficiente se les han adicionado tareas que requieren de mucha dedicación como lo es la investigación solo por mencionar algunas exigencias que se consideran en los sistemas de evaluación para calificar el desempeño del docente sin considerar si este cuenta con laboratorios, equipos y herramientas que requiere para realizar su trabajo. Tomando en cuenta estas consideraciones el nivel de satisfacción de los docentes se puede ver alterado por diversos factores, según Padilla, Jiménez y Ramírez (2008) mencionan en el estudio realizado en la Universidad Autónoma de Aguascalientes, que a raíz de la puesta en marcha, por parte del Estado, de políticas públicas que se dirigen a incrementar la calidad de las instituciones de educación superior (IES), a través de mecanismos de evaluación y de rendición de cuentas, los académicos tienden a enfrentar retos que hacen que la naturaleza

de su trabajo se vuelva cada vez más compleja, propiciando su reconfiguración. Esta actividad, por lo general, se desarrolla en entornos multifacéticos, caracterizados por mucha presión y estrés que pueden afectar la satisfacción de quienes la realizan. Cabe mencionar que la gran mayoría de las universidades públicas presentan condiciones muy similares en cuanto a lo anteriormente se ha mencionado para llevar a cabo el desarrollo de su trabajo, esto a pesar de que las instituciones educativas son administradas por diferentes dependencias.

Por otro lado, el informe de la OCDE para México correspondiente al año 2016 determina que el salario, el entorno escolar y la carga de trabajo, son factores que influyen en los docentes para ingresar y permanecer en la profesión. Los salarios de los maestros en México varían ampliamente dependiendo del nivel de estudios, el número de años de experiencia y el nivel de certificación es por ello que la importancia de esta investigación radica en conocer los factores que afectan la satisfacción de los docentes durante el desarrollo de su trabajo, así como la influencia y el impacto de estos factores sobre la calidad de la educación.

Existen diversos factores que pueden influir directa o indirectamente sobre la satisfacción laboral y profesional de los docentes en el desarrollo diario de sus actividades, como se mencionó anteriormente tiene a su cargo el proceso más importante dentro de las instituciones educativas que es proporcionar a los alumnos los conocimientos y herramientas para formar profesionistas capaces de responder a las necesidades que están en constante cambio por lo cual la capacitación de los docentes es indispensable para que la educación que imparte sea actual y de calidad, sin embargo, el impartir clases no es la única labor, adicionando más actividades a las antes mencionadas y debido el marco normativos de las instituciones de nivel superior se establece que debe cumplir con una larga lista de requisitos administrativos como planeaciones, tutorías, evaluaciones, participación en los comités de los sistemas de gestión de calidad (SGC), etc.

Esta investigación busca generar información que sirva como base para mejorar las condiciones laborales de los docentes, bajo el supuesto de que un trabajador contento es más

productivo, por lo tanto, a un mayor grado de satisfacción tendrá un impacto positivo sobre la calidad de la educación impartida por estos docentes.

Definición del problema

La satisfacción es un concepto que cambia desde la perspectiva de análisis a la que se somete y a su vez del tiempo en que se realiza dicho análisis, actualmente la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior así como la Secretaría de Educación Superior en lo que ellos llaman un constante esfuerzo por mejorar el sistema de educación superior en México han aplicado políticas aparentemente bien intencionadas al sistema de educación de nivel superior en donde se ha dejado de lado la opinión del actor principal (el docente) quien es el que se enfrenta a las complicaciones de aplicar las políticas y los modelos educativos en su actividad diaria, lo que provoca que la mayoría los miembros de la comunidad académica rechacen estos cambios y miren con desconfianza la gestión de la calidad aplicada y por ende su grado de satisfacción disminuye considerablemente . Además, es de gran interés considerar y explorar los demás escenarios como es el contexto social y económico que juegan un papel importante dentro del análisis de la satisfacción de los docentes como pueden ser salario, estabilidad laboral, equilibrio familia-trabajo, libertad académica, investigación, divulgación científica, entre otras actividades propias de la labor docente que pueden provocar que el docente descuide la calidad de la educación que proporcionan a los estudiantes universitarios.

Metodología

Este trabajo presenta la primera etapa de investigación, en donde se pretende realizar un análisis documental de los estudios a cerca de la satisfacción laboral de los docentes a nivel superior y el impacto que esto tiene sobre la calidad de la educación impartida en estas instituciones considerando la gran cantidad de factores que se deben tomar en cuenta para poder evaluar la satisfacción y poder determinar si tienen relación directa con el nivel de compromiso que muestran los docentes para desarrollar su labor principal de formar

profesionistas transmitiéndoles conocimientos de calidad, para ello se han analizado distintas fuentes que se han realizado en torno al tema de interés.

Marco conceptual

En el plano conceptual Muñoz et al. (1998) citado por Márquez (2004), define a la calidad educativa como un concepto normativo integrado por, al menos, las siguientes dimensiones: filosófica, pedagógica, económica, cultural y social. De esta forma un sistema educativo es de calidad cuando en la dimensión filosófica se considera que sus contenidos son relevantes al grupo social al que está destinado y, por lo tanto, responden a sus necesidades y aspiraciones de los estudiantes. En la dimensión pedagógica menciona que la calidad implica que se cubran eficazmente las metas propuestas en los planes y programas educativos mientras que, en la económica, que los recursos destinados al impartirla sean utilizados eficientemente y por último en la cultural, que los contenidos y métodos de la enseñanza resulten pertinentes a las posibilidades de aprendizaje de los individuos a los que se dirige la dicha enseñanza.

En el plano conceptual, Galaz (2003) clasifica la satisfacción laboral, dependiendo de su referente, en global, cuando se indaga este aspecto en el trabajo como un todo; o bien, de faceta, cuando se exploran elementos particulares. Basados en Galaz (2003) Padilla, Jiménez y Ramírez (2008) proponen una clasificación similar, pero su clasificación considera lo que llaman detonantes, que son eventos significativos de vida que pueden estar relacionados o no con el ámbito laboral (cambio en el estado civil, circunstancias familiares, entre otros) y los mediadores, que son variables que interactúan con la satisfacción laboral. Otra clasificación citada por Padilla, Jiménez y Ramírez (2008) corresponde a Hagedorn (2000) en donde propone tres grupos de factores que dan lugar a la satisfacción los cuales son: a) motivadores, b) demográficos y c) condiciones del entorno. Dentro de los motivadores considera a aquellos que son extrínsecos e intrínsecos. De acuerdo con esto, los extrínsecos incluidos en el modelo fueron el salario y la estabilidad laboral y los motivadores intrínsecos fueron la vocación para la docencia y el interés para formar nuevas generaciones. En relación con los demográficos se incluyeron variables como el género, el periodo de inicio en la vida académica, la disciplina

y el centro de filiación Finalmente, en las condiciones del entorno se tomó en cuenta, en primer término, el constructo concentración en la vida académica. Éste representa, de acuerdo con Grediaga (2000), citada por Padilla, Jiménez y Ramírez (2008), tanto la centralidad que la vida académica tiene para quienes participan dentro de esta profesión como la complejidad de las funciones que realizan. De esta forma afirman estos tres autores que esta centralidad puede apreciarse a través de un conjunto de variables como: el tipo de dedicación; la proporción del ingreso total percibido que proviene del ámbito académico; el tiempo dedicado a la realización de funciones académicas de docencia e investigación; la productividad tanto de docencia e investigación como de extensión del profesorado; y el grado máximo de estudios alcanzado.

Con base a estos antecedentes se debe comprender de manera explícita el impacto que tiene la satisfacción laboral en la calidad de la educación a nivel superior. Existen diversos trabajos a cerca de la satisfacción docente, sin embargo, las definiciones tienen aspectos propios de cada autor desarrollados en base a las necesidades de su investigación o su percepción del problema en cuestión. En la imagen 1 se muestra una línea del tiempo de la evolución que ha tenido la definición del concepto de satisfacción. Para Padrón (1995) la satisfacción personal y profesional está estrechamente relacionada con la salud mental y el equilibrio personal, es decir, la satisfacción está estrechamente ligada a la personalidad del docente y a sus realizaciones profesionales y, por lo tanto, su capacidad para sobrellevar las situaciones que se presentan en su trabajo pueden dar lugar a estrés, ansiedad y, en ocasiones, malestar. Como seres humanos, sabemos que en ocasiones es complicado poder tener buenas relaciones con todas las personas que se encuentran en nuestro ambiente de trabajo y por naturaleza la docencia en un ambiente donde se debe tener constante comunicación con otras personas.

Es necesario entender la diferencia de la satisfacción laboral y la satisfacción personal:

- *Perspectiva personal.* En este sentido, la satisfacción viene determinada por el desempeño profesional que tiene el individuo y las atribuciones que ejecuta del mismo.
- *Perspectiva profesional.* Donde son las relaciones personales, en el centro de trabajo como en el entorno, quienes darán lugar a la satisfacción o insatisfacción del individuo.

Es adecuado mencionar que otros autores como Galaz (2002) mencionan que la satisfacción también puede ser observada desde diversos niveles: nivel global y nivel específico. Es decir, el nivel global se refiere a la emisión de un juicio general de cómo el docente percibe su entorno de trabajo, entendiendo el trabajo como un todo, mientras que en la satisfacción específica se basa en aspectos más particulares del mismo como las condiciones, remuneración, relaciones con los compañeros, etc.

Desde un panorama más general la mayoría de las definiciones se refieren a la satisfacción docente como una actitud negativa o positiva que presenta el individuo en el lugar de trabajo en función de su grado de satisfacción profesional o laboral. Esto a su vez implica que los detonantes de la satisfacción o insatisfacción del docente se generen por una gran cantidad de factores actuales, en donde aspectos tanto personales como científicos, sociales y tecnológicos influyen de forma directa en el compromiso que los docentes tienen con la sociedad para brindar educación de calidad y formar capital humano, así como fomentar la innovación, la ciencia y la tecnología.

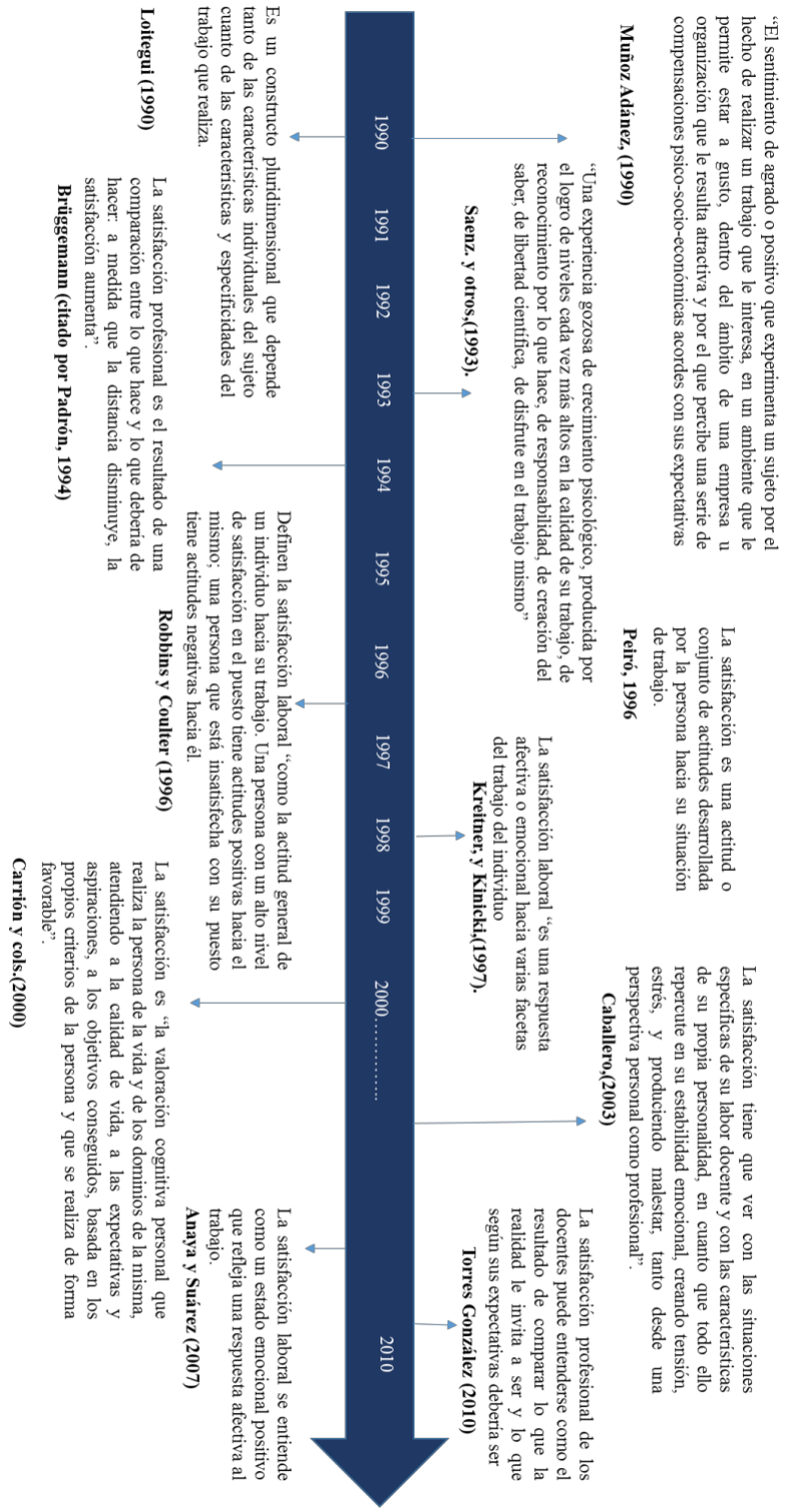


Imagen 1. Evolución del concepto de Satisfacción. Fuente: elaboración propia con información recuperada de <http://www.redalyc.org/pdf/695/69545978019.pdf>

Actualmente las políticas desarrolladas para el rubro de la educación a nivel superior aumentan las exigencias hacia los docentes, pues ahora se les exige mayor preparación académica, así como mayor producción científica y tecnológica, sin que esto implique mejorar las condiciones laborales ni proporcionarles las instalaciones necesarias para el desarrollo de su labor, por ello que se necesita tomar en cuenta la opinión de los docentes en este rubro para determinar si los conceptos de satisfacción desarrollados siguen aplicándose de igual forma que hace algunos años.

Conclusiones y resultados

De acuerdo a un estudio realizado en 2008 las investigaciones acerca de la satisfacción de los docentes en México eran muy pocas en comparación a las realizadas en Estados Unidos de América y solo se enfocan en estudios de caso, sin embargo, un dato más exacto se obtuvo de 1992, en el marco del estudio Encuesta Internacional Carnegie de la Profesión Académica (Altbach y Lewis, 1996) se reportaba un bajo nivel de satisfacción en cuanto a la situación laboral en general (solo 46.3% de los académicos se expresó positivamente). Sin embargo, los resultados pueden variar dependiendo del enfoque y la época en que se haya realizado el estudio en donde se puede mencionar el contexto económico, social, político, demográfico, etc. por ejemplo, cuando se especifica el enfoque podemos mencionar el realizado por Galaz en 2002 en donde la Satisfacción global está estudiada en función de cinco factores motivacionales, relacionados directamente con el trabajo mismo (logro, reconocimiento a la labor realizada, la naturaleza del trabajo, la responsabilidad y la oportunidad para desarrollarse) y por otro lado la satisfacción específica se refiere a aspectos particulares del mismo (sus condiciones, remuneraciones, relaciones con los compañeros, etc.). Galaz obtuvo como resultado que en general la satisfacción laboral fue señalada como regular (52.4% y 51.8%). Cabe mencionar que la mayoría de los estudios realizados utilizaron encuestas para la recolección de información y se establecieron escalas en su mayoría tipo Likert para clasificar la información obtenida. En uno de los estudios más recientes elaborado por Cantón y Téllez (2016) quienes consideran que la satisfacción laboral depende principalmente de los

ámbitos: afectivo, actitudinal y cognitivo, es decir, que al evaluar perceptivamente cómo es la vida laboral, se despierta en nosotros una emoción y en función de si es positiva o no representamos una conducta u otra en nuestro lugar de trabajo. Es por esto que concluyen que los estudios realizados en México son pocos y que las muestras analizadas son pequeñas para poder establecer una postura general del nivel de satisfacción de los docentes. Por otro lado, en su trabajo también hacen énfasis en lo que menciona Galaz (2003) acerca de que los resultados de los estudios varían dependiendo de diversos factores, enfoques, contextos y las diferentes perspectivas desde las que ha sido analizada la satisfacción de los docentes. De esta forma se puede concluir que la calidad de la educación impartida por los docentes a nivel superior está relacionada con su grado de satisfacción laboral como se menciona en el estudio realizado por Fernández, Maiques, y Ábalos (2012) quienes resaltan que la mejora de la docencia universitaria está vinculada a un mejor conocimiento de lo que hacen y lo que piensan los docentes y que la experiencia de estos así como la forma en que fundamentan y desarrollan su conocimiento, puede servir como marco de referencia de “buenas prácticas”. También mencionan que cualquier iniciativa de formación y/o mejora de la docencia ha de basarse en dichas concepciones porque en ellas se integran los elementos generales de los conocimientos y creencias de la enseñanza y también los componentes más biográficos (sexo, experiencia, motivación personal) y situacionales, incluidos los que se refieren al contenido de las materias que se imparten y al contexto institucional en que desarrolla su tarea.

Bibliografía

- [1] Galaz J. (2003). La satisfacción laboral de los académicos en una universidad pública estatal. *Revista de Perfiles Educativos*, vol. XXIV, pp. 47-62.
- [2] Alam Z., Waseef J. & Murad A. (2016) Reward and Recognition Priorities of Public Sector Universities' Teachers for their Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Managerial Sciences* , Vol. 9, pp.214-224.

- [3] Cantón I. & Téllez S. (2016). La satisfacción laboral y profesional de los profesores. *Revista Lasallista de Investigación*, Vol. 13, pp. 214 - 226.
- [4] Galaz J.& Gil M. (2009) La profesión académica en México: Un oficio en proceso de reconfiguración. *Revista de Investigación Educativa*, Vol. 1, pp. 1-31.
- [5] Márquez A. (2004) Calidad de la educación superior en México. ¿Es posible un sistema eficaz, eficiente y equitativo? Las políticas de financiamiento de la educación superior en los noventa. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, vol. 9, pp. 477-500.
- [6] Flores M., Manzano C. & López S. (2013) Factores que influyen en la satisfacción laboral de una universidad ecuatoriana. *Revista de Análisis Estadístico*. Vol. 7, pp. 23-30.
- [7] Fernández A. (2012) Las buenas prácticas docentes de los profesores universitarios: estudio de casos. *Revista de Docencia Universitaria*. Vol.10, pp. 43-46.
- [8] Padilla L., Jiménez L. & Ramírez M. (2008) La satisfacción con el trabajo académico motivaciones y condiciones del entorno institucional que la afectan. El caso de una universidad pública estatal. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. vol. 13, pp. 843-8659

CAPÍTULO 31. MODELO MATEMÁTICO MULTICRITERIO PARA COADYUVAR A LA TOMA DE DECISIONES EN LA SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS EN PYMES

Carlos Alberto Chica Salgado

Resumen



El objetivo de este artículo es presentar un modelo matemático para coadyuvar en la toma de decisiones, resultado del acercamiento a la revisión teórica de la metodología multicriterio, que oriente al decisor sobre el curso de acción óptimo, en la selección de alternativas en Pymes. El artículo se estructura en cinco partes: la primera describe el modelo matemático en el contexto de la decisión multicriterio; la segunda define qué es el análisis multicriterio; en la tercera, se determinan los métodos empleados en el análisis multicriterio; en la cuarta, se proponen los métodos para la asignación de pesos; y en la quinta, se expone el modelo matemático para selección de alternativas. Finalizando, se presentan las conclusiones.

Palabras clave: Analytic Hierarchy Process, decisión multicriterio, metodología multicriterio, toma de decisiones.

Introducción

En la actualidad, el hombre ha ideado infinidad de maneras de replicar la realidad mediante el uso de modelos de diferentes tipos, con el objeto de entender mejor la naturaleza de las cosas y guiar así sus actuaciones y decisiones en todos los campos. Construidos con símbolos, fórmulas y ecuaciones matemáticas, los modelos son la representación en abstracto de las situaciones reales, es decir que serán una aproximación a la situación real, y por eso definir el modelo perfecto es equivalente a duplicar la misma realidad. Se infiere que algunos modelos matemáticos de decisión multicriterio constituyen una herramienta de apoyo en la toma de decisiones y nunca podrán reemplazar al ser humano en su labor de gestión gerencial en las organizaciones, ya que el desarrollo actual de la teoría de los procesos de decisión es

uno de los instrumentos más pujantes en el perfeccionamiento actual de la gestión empresarial.

Luego de analizar este fenómeno y los resultados del Primer Congreso de Análisis Multicriterio de 1972 —en el cual pioneros del campo de la decisión multicriterio como Keeny, Raiffa, Brans, Vinke, Saaty, Roubens, Zeleny, Zionts, Yu, Ignizio y Steuer, entre otros—, en la actualidad autores como Carlos Romero; Barba-Romero y Pomerol, y Guillermo Jiménez L. proponen que un modelo matemático soportado en el análisis multicriterio para el proceso de toma de decisiones debe incluir no sólo el proceso de razonamiento, sino además los procesos que generan la representación subjetiva del problema de decisión, las preferencias del agente decisor y la elección final que este realiza. El enfoque del modelo matemático abarca la realidad de la toma de decisiones en las organizaciones, ya que considera en forma explícita múltiples alternativas y criterios, para abordar correctamente los cursos de acción del decisor por medio del modelamiento de estos criterios en que se encuentra inmerso el problema central de decisión.

El objetivo principal de este artículo es reflexionar acerca de un modelo matemático —resultado de la revisión teórica de la decisión multicriterio —en el que las decisiones que toman los agentes en la organización no se basan en los criterios de utilidad o valor esperado ni calculan la mejor acción posible, sino aquella que es suficientemente buena para resolver el problema planteado o conseguir los objetivos propuestos, con lo que el criterio de maximización es sustituido por el principio de la satisfacción. La aplicación del modelo permitirá identificar cuáles principios rigen el comportamiento de la naturaleza del proceso de la toma de decisiones y coadyuvará a la gestión en procesos internos de las Pymes, como es el caso de la selección de candidatos para proveer un cargo en la empresa; la selección de proveedores para el suministro de bienes o servicios a la empresa, y la selección de clientes para optimizar las dinámicas de operación de la cartera de la empresa, que lleven a alcanzar los objetivos y fines definidos en las políticas administrativas, dinamizando así el entorno con el cual interactúan las Pymes.

Contexto de la decisión multicriterio

Se puede decir que la forma de la toma de decisiones en la organización ha creado una nueva manera de pensamiento acerca de cómo operan realmente las organizaciones, aumentando nuestra comprensión del diseño organizacional y su incidencia en el clima organizacional.

Este diseño organizacional se identifica con los procesos de toma de decisión que Parsons divide en tres aspectos: primero, las decisiones de “política” que contribuyen a la determinación de las acciones generales que es preciso tomar para llegar progresivamente al objetivo; segundo, las decisiones que conciernen tanto a la distribución interna o “localización” de la disponibilidad de los recursos, como a la distribución o difusión en la organización del poder que esta posee, y tercero, las decisiones que afectan el mantenimiento de la unidad sistémica que constituye la organización, siendo estas decisiones de “coordinación” las que se refieren a la eficiencia organizacional, subyacente al clima organizacional.

En una Pyme, las dinámicas del clima organizacional están enmarcadas en el ámbito de los aspectos de liderazgo y motivación, y su impacto se valora en las acciones emprendidas desde el nivel estratégico de la organización, cuando este propone un clima de mayor participación, como en el caso del proceso de la toma de decisiones, al hacer más partícipes de los cursos de acción a los agentes interventores en la decisión, según las dinámicas de la metodología MCDA, pasando de tomar decisiones centradas en la cúpula, a tomarlas desde un enfoque más participativo y colaborativo.

En las tareas de decidir y hacer, la gestión administrativa debe incluir principios tanto de organización —que aseguren una toma de decisiones correcta— como principios que aseguren una acción efectiva (Simon, 1964). La toma de decisiones no puede entonces dissociarse de los supuestos básicos sobre el modelo subyacente del comportamiento humano en el cual resulta interesante analizar la propuesta sobre racionalidad y comportamiento.

El paradigma de la elección racional supone que el agente debe elegir una alternativa entre un conjunto de varias alternativas tras un proceso de deliberación que incluye tres aspectos: primero, la formación del escenario de decisión a partir de la delimitación del

conjunto de alternativas factibles dadas ciertas restricciones iniciales; segundo, la identificación y jerarquización de esas preferencias individuales, y tercero, la maximización de la decisión a partir de la selección de aquella alternativa que mejor se ajusta a las preferencias individuales (García, 2001).

Este principio aplicado a la dinámica de las organizaciones supone que los agentes decisores desarrollan un conjunto de normas y procedimientos que les permiten tomar decisiones en un contexto racional, al enfrentarse a problemas de decisión complejos, fundamentando en muchas situaciones sus cursos de acción en su capacidad de análisis, y el manejo de modelos matemáticos como herramientas de gestión que le permitan llegar a soluciones óptimas de la decisión. Tales herramientas son usadas por el centro decisor en la organización para coadyuvar en la toma de decisiones, o simplemente para orientar a un usuario en el proceso de formular y resolver un problema de decisión particular (Bello, 2002).

En consecuencia, cualquier modelo de decisión multicriterio que se formule para ayudar al proceso de la toma de decisiones, tendrá que determinar cuáles aspectos deben ser seleccionados para su construcción y cuáles no, constituyendo el fundamento más crítico del arte de la programación matemática en este campo de la modelación (Daccarett, 1994).

En el campo de los modelos matemáticos y las técnicas multiatributos para la toma de decisiones, la teoría y el análisis de decisión se aplican al direccionamiento estratégico de la organización, en el cual el tomador de decisiones propone que la organización obtenga sus metas y objetivos considerando las alternativas y los criterios que tienen influencia en el éxito que la organización espera frente a su entorno. Para este proceso de toma de decisiones no basta la experticia, el sentido común o la intuición de los agentes expertos, ya que la realidad enseña que en el proceso intervienen múltiples criterios, participan varios decisores, interviene la incertidumbre y en la acción como tal se presentan varias etapas (Ríos et al., 1989). Algunos modelos y sus métodos para que el agente tomador de decisiones pueda abordar un problema de decisión multicriterio (Jiménez, 1999) son:

- Modelos no compensatorios: son los que no permiten intercambios entre los atributos; en este modelo las comparaciones se hacen en una estructura atributo por atributo y

en forma general la caracterización multicriterio no es combinable en un solo criterio de utilidad. Algunos métodos del modelo compensatorio son los denominados dominación, satisfacción (conjuntivo-disyuntivo), lexicografía, maximín (minimáx) y maximáx.

- Modelos compensatorios: permiten intercambios entre los atributos, en los que un valor bajo en un atributo puede ser “compensado” o “intercambiado” por un valor alto de otro atributo. En este modelo, las maneras como los valores de los atributos se compensan el uno al otro, nos sirven para identificar algunos métodos tales como el modelo de utilidad aditiva, los modelos de utilidad configural, los de presentación espacial y los de programación matemática.

Análisis multicriterio

El enfoque de la *decisión multicriterio* abarca la realidad de las decisiones en las organizaciones, ya que considera explícitamente criterios múltiples para abordar en forma correcta los problemas de decisión por medio de la construcción, en forma sucesiva, de síntesis de estos criterios en cuya realización se encuentra inmerso el problema central. El desarrollo actual de la metodología multicriterio es una de las ramas o vertientes considerada como columna básica de la *investigación operativa*, denominada también *análisis de sistemas*, y que puede proyectarse como herramienta o instrumento en el desarrollo actual de la gestión empresarial en las Pymes, en el ámbito de la selección de alternativas en el proceso de la toma de decisiones.

La variabilidad de los problemas reales de decisión humana (toma de decisiones) en las organizaciones, ha hecho necesaria la contribución en conjunto de la investigación de operaciones, como el caso de la metodología MCDA para la construcción de esquemas coherentes (modelos) cada vez más amplios en beneficio del proceso de la selección óptima de cursos de acción.

La nueva visión de mundo en el campo de la teoría de la decisión está representada en la teoría de la decisión multicriterio (análisis multicriterio), la cual sustenta que los agentes

económicos (organizaciones) no optimizan sus decisiones con base en un solo objetivo, sino que pretenden lograr un equilibrio entre el conjunto de objetivos en conflicto o, en la medida de lo posible, satisfacer una serie de metas que están asociadas a dichos objetivos. Es así como hoy en día, en otras latitudes, la ciencia de la decisión va logrando modelos matemáticos más perfectos, para resolver en la organización situaciones reales ya sean individuales o colectivas (toma de decisiones) soportados en múltiples criterios, la incertidumbre y el riesgo, entre otros (Romero, 1993).

La teoría de las decisiones multicriterio comprende dos aspectos: la decisión multicriterio discreta (DMD) —la cual hace referencia a que no hay más que un número finito de alternativas posibles— y la decisión multicriterio continua (DMC), para la cual existe un número infinito de alternativas posibles. Es preciso tener en cuenta que la metodología multicriterio aplicada en las Pymes permite que quien analiza el proceso de la toma de decisiones participe en ella. Quien actúa como agente, o agentes decisores, intervenir en ella para recopilar la información o validar las acciones y quien propone la aplicación de la metodología, estaría implicado en los cursos óptimos de la decisión.

El modelo matemático resultado de la revisión teórica de la metodología MCDA a ser aplicada y que coadyuvará a la toma de decisiones en la gestión de procesos internos de las Pymes —como en el caso de la selección de candidatos para proveer un cargo en la empresa, la selección de proveedores para el suministro de bienes o servicios a la empresa, y la selección de clientes— se enfoca en la decisión multicriterio discreta, ya que en estos procesos de selección a través del modelo matemático se hace referencia a que no hay más que un número finito de alternativas posibles para escoger el óptimo de la decisión.

Consideraciones

La decisión multicriterio (DM) o análisis multicriterio (AM) es una ayuda efectiva en la práctica de la toma de decisiones y de la gestión de las organizaciones, ya que constituye una forma de modelizar los procesos de decisión, en los que entran en juego: una decisión a ser tomada,

los eventos desconocidos que pueden afectar el o los resultados, los posibles cursos de acción, y el o los resultados mismos.

Una aproximación inicial a lo que es el análisis multicriterio o la decisión multicriterio, se puede observar en el siguiente modelo de decisión:

$$\text{Max } Z, \text{ Min } W \text{ (Criterios que entran en conflicto)} \quad (1)$$

$$\text{Max } Z = X_1$$

$$\text{Min } W = X_2$$

$$\text{Maximizar } (X_1, X_2) = X_1 - X_2$$

$$\text{Minimizar } (X_1, X_2) = -X_1 + X_2$$

Mediante los modelos multicriterio el decisor podrá estimar las posibles implicaciones que puede tomar cada curso de acción, de modo que se pueda obtener una mayor comprensión de las vinculaciones entre sus acciones y sus objetivos.

Cuando los deseos entran en conflicto la decisión resultará un compromiso; en este modelo simple (ver 1), la expresión “decisión multicriterio” no es muy acertada puesto que la decisión no es unicriterio ni multicriterio, sino elección, es decir acción, y casi siempre intención. Lo que es multicriterio es el modelo de ayuda a la decisión (Roy, 1971).

Conceptos en el análisis multicriterio

En el desarrollo de la aplicación de un modelo fundamentado en el análisis multicriterio se hace necesario identificar los elementos que le dan la dinámica a dicho patrón para el proceso de la toma de decisiones (Barba-Romero y Pomerol, 1997). Estos elementos son:

- Decisor: persona o grupo de individuos enfrentados a una decisión, que asumen el rol de ser los encargados de analizar la decisión.
- Toma de decisiones: proceso a lo largo del tiempo en el que se identifican las siguientes fases: recolección de la información, el diseño, la selección y la revisión. En conjunto conforman la reflexión del decisor.

- Analista: es quien modeliza la situación concerniente al objeto de estudio y hace recomendaciones relativas a la selección final.
- Conjunto de elección: conjunto de alternativas que debe elegir el decisor, con las características de ser diferentes, excluyentes y exhaustivas:

$$A_i = \{A_1, A_2, \dots, A_m\}; i = 1 \dots m \quad (2)$$

En donde el decisor no puede escoger una solución mixta, es decir intermedia entre dos alternativas A_i y A_k ni escoger una alternativa que no pertenece al conjunto de elección. Si se introduce una nueva alternativa, se hace necesario empezar el proceso de la toma de decisiones con un nuevo conjunto de elección (ver 2):

- Atributos: son las características o cualidades que poseen las respectivas alternativas.
- f) Criterios: son las preferencias que el decisor tiene hacia un cierto atributo (ver 3):

$$C_n; i = 1 \dots n \quad (3)$$

Los criterios deben estar en el mismo plano de igualdad, es decir que serán criterios cuantitativos cuando estén en una escala numérica o cualitativa, cuando no existe unidad canónica de medida.

- I. Matriz de decisión: el decisor es capaz de asignar un valor numérico o simbólico (A_{ij}) cuantitativo o cualitativo para cada atributo considerado (j), para cada alternativa del conjunto de elección (A_i) (tabla 1):

Tabla 1. Matriz de decisión en el Análisis Multicriterio

		Criterios					
		C_1	C_2	C_j	C_n
Alternativas		a_{11}	a_{12}	A_{1j}	a_{1n}
		a_{21}	a_{22}	A_{2j}	a_{2n}
	
		a_{i1}	a_{i2}	a_{ij}	a_{in}
	
		a_{m1}	a_{m2}	a_{mj}	a_{mn}

Fuente: elaboración propia

De esta matriz (tabla 1) se puede analizar lo siguiente: de una parte, a_{mn} relaciona las cualidades de la alternativa m respecto a los n atributos o criterios considerados por el decisor, y de otra corresponde a las evaluaciones hechas por el decisor de acuerdo con un preorden de todas las alternativas con respecto al atributo o criterio n .

En una primera aproximación se puede argumentar que la decisión multicriterio (DM) es aquella acción en la cual el decisor tiene la disposición de escoger varias posibilidades o alternativas que conforman su conjunto de elección, de acuerdo con sus diversos puntos de vista o criterios que percibe en conflicto, que mejor satisfaga su intención de decisión.

Preferencias del decisor, relaciones de orden y función de utilidad

En el análisis multicriterio el decisor debe considerar entre alternativas A_i y A_m de su respectivo conjunto de elección, llegándose a presentar las siguientes condiciones:

- $A_i P A_m (A_i > A_m)$ o $A_m P A_i (A_m > A_i)$: el decisor prefiere estrictamente a A_i que a A_m o A_m que a A_i cuando su elección se efectúa sin ninguna duda sobre la alternativa A_i o A_m .

- $A_i I A_m (A_i \cong A_m)$ o $A_m I A_i (A_m \cong A_i)$; para el decisor es indiferente entre la alternativa A_i o A_m igualmente de manera recíproca, cuando el acepta indistintamente una alternativa frente a la otra.
- $A_i Q A_m (A_i \geq A_m)$ o $A_m Q A_i (A_m \geq A_i)$; el decisor no sabe si prefiere estrictamente a A_i sobre A_m o A_m sobre a A_i , o si su decisión es indiferente entre las alternativas.
- $A_i NC A_m$: No $(A_i \geq A_m)$ o $A_m NC A_i$: No $(A_m \geq A_i)$; el decisor es incapaz de escoger entre las alternativas, es decir, rechaza escoger entre las alternativas ya que estas no son comparables.

Las condiciones: $>$, \geq , \cong , NC , representan *relaciones de orden* ya que relacionan alternativas del conjunto de elección del decisor.

La *función de utilidad* expresa las preferencias psicológicas reales del decisor respecto a las alternativas, y se clasifica en ordinal, cardinal o intervalo, y ratio. La función de utilidad *ordinal* no indica más que un orden para quien va a tomar la decisión, mientras que la función de utilidad *cardinal* permite comparar las diferencias en las preferencias del decisor, es decir, respeta las diferencias entre las alternativas además del orden, lo que es conocido en la decisión multicriterio como la función de utilidad intervalo. La función de utilidad *ratio* incluye el valor cero para hacer las respectivas comparaciones.

La decisión multicriterio le permite al decisor develar progresivamente sus propias preferencias respecto a las alternativas, ya que es un proceso de decisión con varios actores y aun cuando tales actores no tengan intereses antagonistas, tendrán al menos sensibilidades diferentes que se traducirán en evaluaciones o criterios de elección diferente, fundamentados en los argumentos de unos y otros, tales como las comparaciones de las utilidades, a lo que se puede agregar que el análisis multicriterio aporta una metodología y unas herramientas muy interesantes en el campo de las decisiones (Barba-Romero y Pomerol, 1997).

Los métodos multicriterio requieren una matriz de decisión de tipo numérico, ya que la transformación del preorden del decisor en una escala numérica supone la construcción de una función de utilidad. Las alternativas ya se conocen con certeza y el decisor está de acuerdo en evaluarlas según una escala numérica preestablecida, obteniéndose así una función de utilidad del decisor relativa al criterio o atributo considerado.

Métodos en el análisis multicriterio

Los métodos en el análisis multicriterio o decisión multicriterio se fundamentan en los aspectos de la dominación y la satisfacción, para así construir los respectivos modelos, ya que los aspectos de análisis de dominación y satisfacción son independientes y complementarios.

A continuación se presentan diferentes aspectos en relación con los métodos que se pueden tener en cuenta en la decisión multicriterio para el desarrollo de modelos en este campo de la decisión.

Óptimo de Pareto

Este método hace referencia a que para que el decisor pueda ganar en un criterio o atributo, para él es preciso aceptar que perderá en algún otro criterio o atributo. Por lo anterior, se plantea que una alternativa es eficiente u óptima en el sentido de Pareto, cuando esta es una alternativa que en el proceso de la decisión no está dominada estrictamente.

La aplicación de este método se lleva a cabo desde la construcción de la primera matriz de decisión, en la cual:

1. Se observa si existe una alternativa dominante, de serlo así esta será la *mejor elección*.
2. Las alternativas no dominadas constituyen los *óptimos de Pareto o alternativas eficientes*.
3. Se eliminan las *alternativas dominadas*. Para esto se define un umbral de satisfacción (U_j) por parte del decisor, eliminándose las alternativas que están

debajo de este umbral; por defecto, el resto de criterios tendrán el nivel más bajo, nivel de satisfacción.

En el campo de la decisión multicriterio este procedimiento es conocido como *preanálisis de dominación*, ya que en él se identifican las alternativas dominadas por parte del decisor, para ser eliminadas de la matriz de decisión.

Métodos de Información Progresiva

Si las exigencias del decisor, en cuanto hace referencia a los aspectos de la dominación y la satisfacción, adquieren un nivel de firmeza tal, es posible que ninguna alternativa A_i supere a (U_j), llevando a que el decisor disminuya sus pretensiones respecto a la decisión.

Lo anterior ha llevado a que en el campo de la decisión multicriterio se tengan en cuenta ciertos procedimientos de información progresiva, los cuales se basan en la variación interactiva de los niveles de satisfacción del decisor, como el Método Programme Utilisant L'intelligence Artificielle en Multicritere (PRIAM) (Levine y Pomerol, 1986), por medio del cual se emplea una modificación dinámica de los umbrales de satisfacción del decisor con el propósito de reducir el conjunto de elección.

Otro procedimiento es la Elimination By Aspects (EBA), el cual combina la eliminación lexicográfica con la información progresiva. En este método, para cada criterio C_n , el decisor define ciertos aspectos que él desea sean poseídos en la solución buscada eliminándose así las alternativas A_i que no satisfagan dichos aspectos. Para un criterio C_n escogido se define un umbral U_n , eliminándose las alternativas en las cuales $U_j(C_n) < U_n$. A continuación se prosigue con el criterio C_{n+1} , procediendo en forma equivalente con los otros criterios hasta que no quede más que una sola alternativa A_i , que será la escogida por el decisor.

Método de ponderación

En la decisión multicriterio es común que unos criterios C_n tengan para el decisor más importancia que otros. Los pesos o ponderaciones son medidas de la importancia relativa que

los criterios C_n tienen para el decisor, puesto que su actuación frente a una toma de decisiones puede adquirir una connotación objetiva o subjetiva.

Dentro del componente del análisis multicriterio se hace indispensable identificar algunos aspectos en el procedimiento de la ponderación; estos aspectos son:

- W_j = Peso asignado al criterio o atributo j , el cual puede adquirir una valoración cualitativa, ordinal o cardinal.
- Vector de pesos $(W) = (W_1, W_2, \dots, W_n)$.
- Un procedimiento en la ponderación de pesos, que sirve para ayudar a tomar una decisión en el componente multicriterio, es el Método de la Suma Ponderada, el cual comprende tres fases: identificación de los datos de partida; transformación de los datos y proceso de normalización, las cuales se exponen a continuación.

Identificación de los Datos de Partida

Se asume que el problema de decisión comprende A_i alternativas y C_n criterios, en donde cada criterio está representado por una función de utilidad U_j y unas valoraciones a_{ij} en la matriz de decisión de tipo cardinal ratio.

Transformación de los Datos

Se efectúa por medio de la normalización de las evaluaciones a_{ij} (0,1) hechas por el decisor, teniendo en cuenta que la mejor evaluación es la que esté más próxima a 1 y de los pesos W_j de tal forma que su suma equivalga a la unidad.

Proceso de Normalización

El proceso de normalización se lleva a cabo por:

- 1) Suma por columnas: total de criterios o alternativas ($a_i / \sum a_j$). En el caso de la minimización de un criterio C_n , este proceso es equivalente a maximizar las inversas de las evaluaciones originales de las alternativas, es decir $1 / a_{ij}$.
- 2) Suma por filas: total de pesos ($W_j / \sum W_j$)

- 3) Suma ponderada: $\sum W_j * a_{ij}$. Permite calcular la evaluación global para cada alternativa A_i .

El método entrega una ordenación completa final al centro decisor de todas las alternativas A_i , ya que se supone la existencia subyacente de una función de utilidad cardinal aditiva para los criterios C_n , debido a la independencia entre los criterios como a la comparabilidad de los valores de las alternativas.

Métodos multicriterio ordinales

En el análisis multicriterio se consideran métodos de decisión multicriterio de tipo ordinal, aquellos en los que el resultado obtenido para la toma de decisiones no varía tras una transformación estrictamente creciente en las utilidades del decisor.

Es decir, los resultados obtenidos por cualquiera de los respectivos métodos sólo dependen de preórdenes de decisión concernientes a cada criterio C_n , lo que implica que ningún cambio en la función de utilidad, unidad de medida o ninguna normalización de pesos W_j puede afectar dicho resultado, siempre y cuando los preórdenes no sean cambiados por el decisor.

Método de Borda

Es un método de toma de decisiones que por su dinámica interesa a instancias gerenciales conformadas por varias personas. Su procedimiento es el siguiente:

1. Se parte de la información registrada en la matriz de decisión, identificando las alternativas A_i .
2. Se eligen n enteros, que corresponden al número de alternativas A_i (coeficientes de Borda), que se asocian a cada valor a_{ij} de la matriz de decisión.
2. Para cada criterio C_n , las alternativas se clasifican según un preorden total.4. En caso de empates entre los valores a_{ij} asociados a cada criterio C_n , este nuevo valor es resultado del promedio aritmético entre los a_{ij} implicados.

3. Se calcula $b(a_{ij}) = \sum a_{ij}$.
4. Se procede a realizar el respectivo preorden agregado, con el propósito de que el decisor tome el curso de acción en el proceso de toma de la decisión.

Método de Condorcet

Es un método ordinal de votación por mayoría simple, en el cual para toda pareja de alternativas (a_i, a_j) se plantea $a_i > a_j$ si y sólo si el número de criterios en los que a_i domina a a_j es estrictamente superior al número para los que se verifican a la inversa. Se deduce que $a_i > a_j$ se da en caso de igualdad en el número de criterios “a favor” y “en contra”.

Se debe tener en cuenta que los métodos de Borda y Condorcet no conducen a la misma ordenación para que el decisor tome la decisión más acertada. El procedimiento para la aplicación de este método es el siguiente:

1. Se procede a construir la respectiva matriz de decisión.
2. Se comparan por cada criterio C_n las parejas de alternativas (a_i, a_j) .
3. En el caso de que $a_i > a_j$ o $a_j > a_i$ se asigna el valor de 1. Si $a_i = a_j$ se procede a asignar el valor de 0.
4. Por último, el decisor determina la opción seleccionada de acuerdo con el Preorden Social Total (Ganador de Condorcet), obtenido de las respectivas asignaciones en las estructuras de los pares de combinaciones.

Método Multicriterio Lexicográfico

En la decisión multicriterio se desarrolla un método basado en el concepto del preorden lexicográfico; el procedimiento empleado para su aplicación es el siguiente:

1. Se parte de la matriz de decisión resultante de los procesos del análisis de dominación y satisfacción además de la asignación de pesos W_j para los criterios C_n según lo explicado en el método de la suma ponderada, en el cual las evaluaciones para los criterios referidos están dadas en una escala de 0 a 5, que

son valores correspondientes a la importancia o el peso que tiene cada criterio para el decisor.

2. Se procede a ordenar la matriz por criterios C_n según el orden de importancia de los pesos W_j .
3. Se toma el criterio C_n con mayor peso W_j y se proceden a ordenar las alternativas según este criterio; para dirimir los empates entre alternativas A_i se utiliza el segundo criterio en importancia.

Método del Semiorden Lexicográfico

Este método de la decisión multicriterio comprende la aplicación del siguiente procedimiento:

1. Para cada criterio C_n se define por parte del decisor un umbral de indiferencia S_n de tal forma que dos alternativas a_i y a_k se consideran indiferentes o empatadas con relación a dicho criterio sí y sólo sí $|a_{in} - a_{kn}| \leq S_n$.
2. Se procede a trabajar con la matriz de decisión y el ordenamiento por criterios, según lo planteado en el método multicriterio lexicográfico, es decir, según la importancia de los respectivos pesos.
3. El decisor toma la decisión según el resultado obtenido en la matriz antisimétrica de la relación agregada, de cada par de alternativas A_i según la comparación de los criterios C_n en el orden decreciente de sus respectivos pesos W_j .
4. En esta matriz a cada victoria se le asigna el valor de uno (1) y en caso de una derrota el valor menos uno (-1). En el caso de empates se asigna el valor de cero (0).

Métodos de asignación de pesos en el análisis multicriterio

Por medio de estos procedimientos se determinan los respectivos valores para los pesos W_j , ya que dependiendo de los valores que tome W_j , estos pesos inciden en el análisis multicriterio, como indicador de la importancia que asigna el decisor a cada criterio C_n . La asignación de pesos, pretende reflejar en una forma certera las preferencias del decisor.

En la toma de decisiones a menudo el decisor se enfrenta a difíciles cursos de acción, pues son varias las posibles soluciones a cualquier problema planteado, y diversos, y a veces contradictorios, los puntos de vista sobre los que se basa la elección de la mejor solución. Es bastante corriente que unos aspectos tengan para el decisor más relevancia que otros, siendo determinante en los resultados de la decisión a tomar, la forma de medir la importancia relativa de estos (peso o ponderación, W_j).

Los pesos W_j son de naturaleza ordinal; si interesa un rango (mayor, segundo, principal), lo que hace que se denominen coeficientes de importancia, o también de naturaleza cardinal si el aspecto más relevante es su valor numérico.

Algunos de los diversos métodos para la asignación de pesos en la decisión multicriterio son los que se identifican a continuación y de los cuales extractaremos sus dinámicas de operacionalización.

Método de la entropía

Es un método objetivo que se emplea en contextos de toma de decisiones, en las cuales se presentan conflictos de intereses, ya que los W_j se determinan en función de las evaluaciones normalizadas de la matriz de decisión, sin que influyan las preferencias del decisor (Zeleny, 1982).

La importancia del método en la asignación de pesos radica en que el criterio o atributo C_n en un proceso de toma de decisiones siempre tendrá asignado un peso W_j el cual se encuentra correlacionado con la información del conjunto de las alternativas A_i , respecto a C_n .

Procedimiento:

1. Se parte de la matriz de evaluaciones normalizadas.
2. Se calcula la entropía E_j (ver 4).

$$E_j = \left(\frac{-1}{\log m} \right) \times \sum_i a_{ij} \times \log a_{ij} \quad (4)$$

En donde:

m = Número de alternativas en la matriz de evaluaciones normalizadas.

a_{ij} = Criterios o atributos normalizados.

Para el cálculo de E_j se procede a determinar el valor de cada $a_{ij} * \log a_{ij}$ en cada criterio C_n ; posteriormente evaluamos $(-1 / \log m) * \sum_i a_{ij} * \log a_{ij}$ en C_n .

3. Se calcula la diversidad del criterio D_j (ver 5).

$$D_j = 1 - E_i \quad (5)$$

4. Se calcula el peso normalizado de cada criterio W_j (ver 6).

$$W_j = \frac{D_j}{\sum_j D_j} = 1,0 \quad (6)$$

Métodos de la asignación directa

Son aquellos métodos en los cuales el decisor asigna directamente valores a los pesos W_j . Sus procedimientos han sido aplicados en diversos campos del saber, como por ejemplo las matemáticas de la preferencia, la investigación de operaciones y la teoría de la decisión, entre otros.

Para el contexto del análisis multicriterio es de suma importancia conocer los procedimientos de la ordenación simple, tasación simple y las comparaciones sucesivas.

Método de la ordenación simple

Se realiza un *ranking* de los n criterios o atributos, según la importancia o preferencia que estos tengan para el decisor, en los cuales los empates se cuantifican a su valor promedio. Estos ordenamientos se normalizan con el propósito de que los pesos puedan tomar valores en el rango $[0,1]$ (Kendall, 1970).

Procedimiento:

1. Los criterios C_n se ordenan de mayor a menor importancia, para lo cual se admiten empates entre estos.
2. Se asigna un valor de 1 al criterio menos importante y n al más importante. En caso de empate el valor asignado es el promedio.
3. Se procede a dividir cada asignación por la suma de los n criterios, para obtener los respectivos pesos W_j .

Método de la tasación simple

Este método asigna un *rating* a los C_n criterios, en donde el decisor da una valoración subjetiva a cada peso, en una escala de medida [0 a ... k], siendo k el mayor peso para un criterio C_n .

Posteriormente se procede a realizar la respectiva normalización de los pesos por medio de la ponderación lineal (ver 7).

$$W_j = \frac{w_j}{\sum_j w_j} \quad (11)$$

Método de las comparaciones sucesivas

Es un procedimiento que exige un esfuerzo del decisor, ya que este debe intervenir sólo en dos fases de dicho proceso. Este método corrige las inconsistencias de valoración que se puedan presentar en el procedimiento de tasación simple. Knoll y Engelberg (1978) proponen la variante mejorada Revised Churchman Ackoff Technique (RCAT), técnica que tiene las siguientes fases:

1. Ordenación de los criterios C_n por parte del decisor, de acuerdo con la importancia que él les atribuye.
2. Tasación de los pesos W_j de los respectivos criterios en una escala cardinal; en caso de empates entre los criterios C_n se aplica el promedio aritmético. En esta fase se procede de manera similar a lo desarrollado en el método de la ordenación simple.
3. Comparación por parte del decisor del primer criterio con sucesivas coaliciones de los otros criterios C_n que le siguen en importancia. Esta fase es conocida como “el corazón del método”, ya que se construyen tablas en las que el decisor compara el criterio C_n con sucesivas relaciones de los otros criterios que para él le siguen en importancia. Posteriormente se parte de una hipótesis, que es la opinión del decisor y así construir las *inecuaciones de preferencias*.

4. Contrastación de la coherencia de los valores numéricos preasignados a los pesos de los criterios C_n , con las comparaciones realizadas por el decisor en la tercera fase. Aquí se procede a organizar estas opiniones de “abajo hacia arriba”, obteniéndose las respectivas inecuaciones de preferencia para el decisor.
5. Modificación de los valores de los pesos W_j , para que no se presenten antítesis con las comparaciones anteriores.
6. Normalización de los respectivos pesos W_j , $\sum_j W_j = 1$.

Método de los eigenpesos

Este método comprende un conjunto de asignación de pesos basado en el cálculo del autovector dominante de una matriz de comparaciones binarias de los criterios C_n . Un procedimiento característico de este método es el Analytic Hierarchy Process (AHP, Proceso de Análisis Jerárquico; Saaty, 1980).

Investigaciones actuales han revelado que en el AHP se encuentran un número significativo de aplicaciones cuando en el proceso de la toma de decisiones se requiere el análisis en el problema de decisión, de factores tanto cuantitativos como cualitativos (por ejemplo, las decisiones socioeconómicas y operaciones). Un procedimiento característico del método de los eigenpesos, como el Analytic Hierarchy Process, para la asignación de pesos en la metodología MCDA, se ha aplicado en gran medida a problemas de decisión orientados a las personas, (managerial-subjective) como en el caso de la selección de candidatos para el desempeño de un cargo (Subramanian y Ramanathan, 2012).

El AHP comprende:

1. Asignación de un vector de pesos W_j a los criterios de un cierto problema de decisión multicriterio.
2. Comparación de cada criterio C_i con cada criterio C_j para obtener valores a_{ij} diferentes a la evaluación de las alternativas A_{ij} . Estos criterios se agrupan en una matriz cuadrada de orden n , la cual es denominada matriz de comparaciones binarias.
3. Estimación de coeficientes a_{ij} basada en la estructura que se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Estimación de coeficientes. Método de los eigenpesos

A_{ij}	Criterio C_i versus Criterio C_j
1	Igualmente importante
3	Ligeramente más importante
5	Notablemente más importante
7	Demostablemente más importante
9	Absolutamente más importante

Fuente: Saaty, 1980

Se deja en claro que pueden hacerse uso de valores intermedios pares, 2, 4, 6 y 8; en la comparación de criterios C_n , cuando se consideren estas comparaciones como valores compromiso.

4. Se evalúa la comparación del criterio a_{ji} (ver 8).

$$a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}} \quad (8)$$

5. Estimación de criterios C_{ij} , $i = j$ siempre tendrán un valor de 1, para conformar así la diagonal principal.

6. Estimación del coeficiente de consistencia (CI) por medio de la siguiente formulación (ver 9).

$$C.I. = \frac{(\delta \text{ Max}-n)}{n-1} \quad (9)$$

En donde n = Número de criterios en la decisión.

7. Evaluación del ratio de inconsistencia (RI) teniendo como base el coeficiente de inconsistencia aleatoria (CIA), el cual está dado según la información que se presenta en la tabla 3.

Tabla 3. Coeficiente de Inconsistencia Aleatoria. Método de los eigenpesos

n	C.I.A.
2	0.00
3	0.58
4	0.90
5	1.12
6	1.24
7	1.32
8	1.41
9	1.45

Fuente: Saaty, 1980

8. Determinación del ratio de inconsistencia por medio de la siguiente ecuación (ver 10).

$$R.I. = \left(\frac{1}{C.I.A.} \right) \times C.I. \quad (10)$$

Para la cual, si $RI < 10\%$, es aceptable el proceso de análisis jerárquico llevado a cabo para determinar los respectivos pesos W_j o autovector dominante.

Con lo descrito anteriormente se puede decir que el método AHP integra adecuadamente los pesos de los criterios C_n por medio de jerarquías y de la ponderación lineal, lo que hace que sea considerado uno de los métodos más completos en el campo de la decisión multicriterio.

Debido a su amplia aplicabilidad y facilidad de uso, el proceso de jerarquía analítica (AHP) se ha estudiado extensivamente durante los últimos 20 años. Como herramienta en la metodología multicriterio para la formulación de modelos incluye la programación matemática, ya que el AHP aplicado independientemente, ayuda al proceso de la toma de decisiones con eficacia (Ho, 2008).

Es por esto que, en resumen, el método tendría el siguiente procedimiento:

1. Se obtiene de parte del decisor la matriz de comparaciones binarias resultante de comparar cada criterio C_n por medio de coeficientes a_{ij} .
2. Se calcula el vector de pesos W_j , o autovector dominante, y el ratio de inconsistencia. Con la matriz de comparaciones binarias resultante, se calcula primero la sumatoria de columnas (suma de criterios C_n) y se ponderan los pesos en cada columna de criterios C_n (ver 11).

$$W_j = \frac{a_{ij}}{\sum a_{ij}} \quad (11)$$

Segundo, se procede a calcular la suma por filas de los criterios C_n .

Para obtener el autovector dominante W_j normalizado a suma 1, se procede a dividir cada \sum Fila, por el número de criterios C_n .

Evaluamos el auto valor dominante asociado, como la sumatoria del producto (ver 12).

$$\sum_i a_{ij} \times W_j \quad (12)$$

Es decir, la sumatoria del producto de la suma de cada columna criterio C_n por cada peso W_j asociado al respectivo criterio.

Con los datos de CI y CIA se procede a evaluar el respectivo ratio de consistencia para identificar si aceptamos los pesos W_j calculados por medio del proceso de análisis jerárquico.

3. Si $R.I. < 0,1$ se aceptan los pesos W_j obtenidos por medio del proceso; en caso contrario se le solicita al decisor que estime nuevamente la estimación de algunos o todos los coeficientes a_{ij} .

Lo anterior quiere decir que con los pesos W_j calculados por el método AHP se puede proceder a calcular las evaluaciones globales para cada alternativa A_i , tomando las respectivas normalizaciones en los criterios C_n , lo que ayudará al decisor en la toma de una decisión con múltiples criterios.

Método de pattern

Al igual que en otros métodos multicriterio, Pattern también asigna unos pesos específicos W_j o coeficientes de ponderación a los criterios C_n que intervienen en la evaluación de las diferentes alternativas A_i en función de la importancia relativa que tenga ese criterio para el decisor con relación a los demás.

Una característica específica del método es que la suma de los pesos de los criterios que evalúan un conjunto de elementos o nodos debe ser igual a 1, además de que deben sumar 1, las calificaciones que cada criterio asigna a las alternativas que convergen en un nodo.

Procedimiento:

1. Se identifican los criterios C_n que se van a tener en cuenta para la decisión.
2. Se procede a obtener la valoración para cada criterio C_n según el nivel de importancia asignado por el decisor.

3. Se resuelve el sistema de ecuaciones resultantes, para obtener los valores de los respectivos pesos W_j .

Dado que la condición en el método de Pattern es que la suma de los pesos sea igual a 1, para resolver la ecuación resultante se hace uso de una variable ficticia (x). Posteriormente se procede a reemplazar el valor de la variable ficticia, según la valoración asignada por el decisor para cada criterio, con el propósito de obtener los respectivos pesos W_j .

Con los pesos W_j obtenidos por este método, se procede a calcular las puntuaciones de los diferentes criterios C_n para así poder evaluar los *índices de pertinencia elementales*, que son iguales a la suma de los productos de la puntuación otorgada en cada criterio, por su peso, lo que orientará al decisor en la toma de una decisión con múltiples criterios.

Modelo Matemático Multicriterio para Selección de Alternativas

El modelo matemático para el proceso de selección de alternativas en las Pymes se soporta en el método multicriterio lexicográfico con algunas adaptaciones resultado de la revisión teórica de la MCDA. Este está constituido por una serie de variables que en sus iteraciones nos permiten seleccionar candidatos para proveer un cargo, o de proveedores o de clientes, o alternativa aceptable o satisfactoria para el conjunto de criterios establecidos por el centro decisor, lo que expresa la efectividad del proceso como una función de un grupo de variables, de acuerdo con la siguiente formulación (ver 13).

$$S_a = f(a_i, C_n, W_j) \quad (13)$$

En donde:

S_a = candidato, proveedor o cliente A_i en su respectivo orden a ser seleccionado, según la valoración de los diversos criterios C_n y la asignación de pesos W_j definidos por el centro decisor.

a_i = n -ésimo número de candidatos, proveedores o clientes, participantes en el proceso de selección.

$i = 1, 2, \dots, n$.

C_n = criterios de valoración cualitativa o cuantitativa (máximos o mínimos), definidos por el centro decisor para el proceso de selección. $n = 1, 2, \dots, m$.

W_j = ponderación de pesos acorde a la importancia relativa que para el centro decisor tiene cada criterio C_n .

Teniendo en cuenta los diferentes criterios, el ponderando, y la importancia relativa de cada uno de ellos, esta formulación le permite al centro decisor de una organización decidir cuál es la mejor alternativa según el modelo matemático multicriterio que analizaremos en el siguiente apartado.

Modelo matemático multicriterio

Paso 1: Identificación de Atributos

El decisor identifica los atributos A_i participantes en el proceso de selección.
 $i = 1, \dots, n$.

Paso 2: Identificación de Criterios

El centro decisor define los criterios C_n de evaluación, identificando si es un máximo o un mínimo, los cuales tienen una respectiva escala de valoración (escala cuantitativa continua) que estará en el intervalo $[0, 100]$.

Paso 3: Construcción de la Matriz de Decisión

Con la información registrada en los pasos 1 y 2 se construye la primera matriz de decisión para cada atributo A_i y para los diversos criterios C_n .

Paso 4: Análisis de Dominación y Satisfacción

De la primera matriz de decisión, obtenida en el paso 3, se procede a seleccionar las alternativas A_i óptimas y satisfactorias para obtener la segunda matriz de decisión, según el siguiente procedimiento:

1. Se observa si existe una alternativa dominante, de ser así, esta será la mejor elección.
2. Las alternativas no dominadas constituyen los óptimos de Pareto o las alternativas eficientes.
3. Se eliminan las alternativas dominadas. Para esto se define un umbral de satisfacción (U_j) por parte del decisor, eliminándose las alternativas que están debajo de este umbral; por defecto, los demás criterios tendrán el nivel más bajo, nivel de satisfacción.

Paso 5: Normalización de las Evaluaciones en cada Criterio por Columna

Al centro decisor se le facilitará el cálculo para normalizar las evaluaciones en cada columna de la segunda matriz de decisión, según el siguiente procedimiento:

- Se efectúa por medio de la normalización de las evaluaciones a_{ij} (0,1) hechas por el decisor, teniendo en cuenta que la mejor evaluación es la que esté más próxima a 1.
- Este proceso de normalización se lleva a cabo por suma por columnas: total de criterios ($a_i / \sum a_i$). En el caso de la minimización de un criterio C_n , este proceso es equivalente a maximizar las inversas de las evaluaciones originales de las alternativas, es decir $1 / a_{ij}$.

Paso 6: Asignación de Pesos Normalizados

El centro decisor asignará la importancia relativa o pesos W_j a cada criterio C_n según la estructura del método de los eigenpesos o proceso de análisis jerárquico (AHP), así:

1. Asignación de un vector de pesos W_j a los criterios de un cierto problema de decisión multicriterio.
2. Comparación de cada criterio C_i con cada criterio C_j para obtener valores a_{ij} diferentes a la evaluación de las alternativas A_{ij} . Estos criterios se agrupan en una matriz cuadrada de orden n , la cual es denominada matriz de comparaciones binarias.

3. Estimación de coeficientes a_{ij} .
4. Comparación del criterio a_{ji} , que se evalúa por medio de $a_{ij} = 1 / a_{ji}$.
5. Estimación de criterios $C_{ij} \ i = j$ siempre tendrán un valor de 1, para conformar así la diagonal principal.
6. Estimación del coeficiente de consistencia (CI).
7. Evaluación del ratio de inconsistencia (RI) teniendo como base el coeficiente de inconsistencia aleatoria (CIA).
8. Determinación del ratio de inconsistencia, para lo cual, sí $RI < 10\%$, es aceptable el proceso de análisis jerárquico llevado a cabo para la determinación de los respectivos pesos W_j o autovector dominante.

Paso 7. Selección Alternativa Aceptable o Satisfactoria

Para este paso se aplicará el método multicriterio lexicográfico teniendo en cuenta la revisión teórica de la metodología MCDA, cuyo procedimiento es el siguiente:

1. Se parte de la matriz de decisión normalizada resultante de los procesos del análisis de dominación y satisfacción (paso 5), además de la asignación de pesos W_j para los criterios C_n según lo explicado en el paso 6, que son valores correspondientes a la importancia o el peso que tiene cada criterio para el centro decisor en el proceso de selección de alternativas.
2. Se procede a ordenar la matriz por criterios C_n normalizados, según el orden de importancia de los pesos W_j .
3. Se toma el criterio C_n con mayor peso W_j y se proceden a ordenar las alternativas. Según este criterio, para dirimir los empates entre alternativas A_i se utiliza el segundo criterio en importancia.
4. Para el primer criterio C_n se evalúa cuál alternativa A_i tiene el menor valor normalizado, lo que permite que sea descartada para la decisión final. En

caso de presentarse empates en este primer criterio, se procederá a igual análisis con el criterio C_{n+1} .

5. Se parte de una nueva matriz de decisión, originada en el punto anterior, en la cual se analiza para cada criterio C_n a partir del criterio que dirime los empates, que alternativas A_i satisfacen, el conjunto de criterios establecidos por el centro decisor.

En resumen, el modelo matemático multicriterio en la toma de decisiones para selección de alternativas en las Pymes, como candidatos para el desempeño de un cargo, o selección de proveedores o clientes, se puede observar en las figuras 1 y 2.

Figura 2. Pasos del 5 al 7. Modelo matemático multicriterio

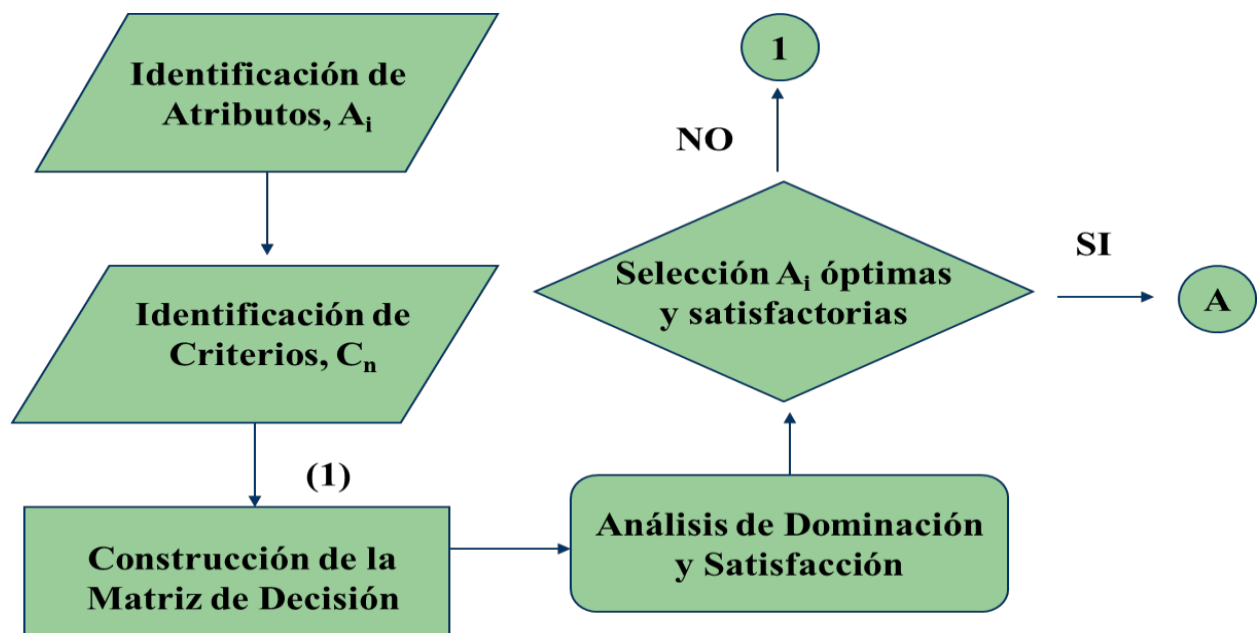
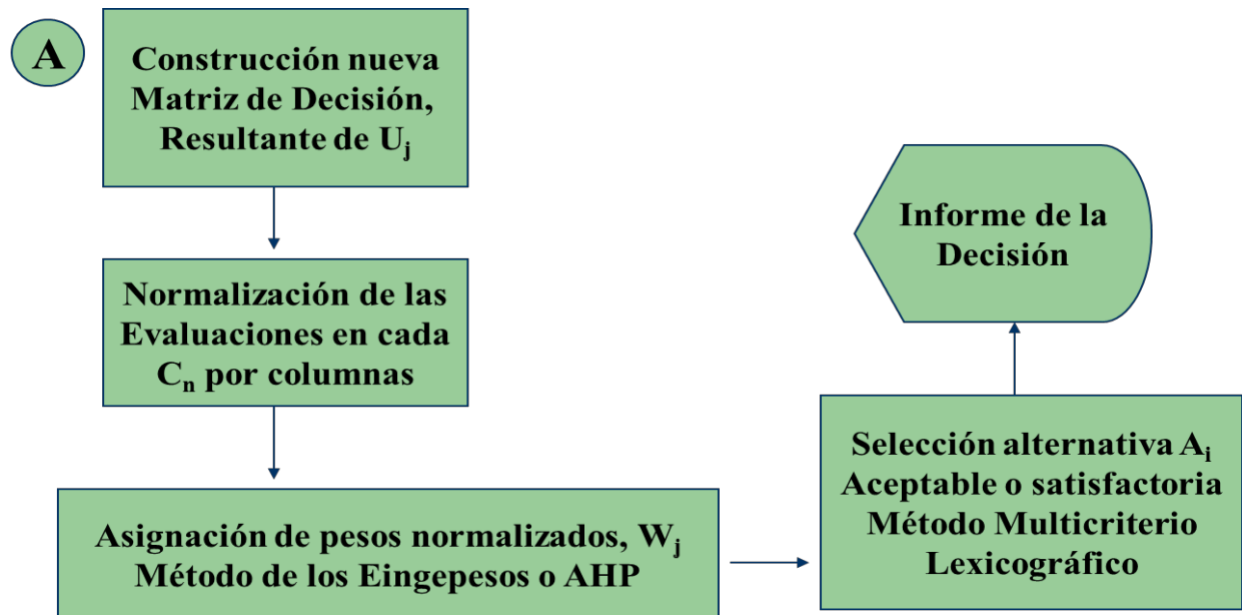


Figura 1. Pasos del 1 al 4. Modelo matemático multicriterio
Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

Conclusiones

Al inicio del documento se señaló que su objetivo era presentar un modelo matemático para coadyuvar en la toma de decisiones, resultado del acercamiento a la revisión teórica de la metodología multicriterio, que orientara al centro decisor de una Pyme —nivel estratégico— sobre los cursos de acción óptimos en el proceso de la toma de decisiones. Luego de proponer el modelo matemático, y para finalizar este texto, a continuación se presentan las conclusiones a las que se ha llegado:

1. Para seleccionar cursos de acción teniendo como referencia modelos de decisión multicriterio que le permitan al centro decisor definir el óptimo en el proceso de la toma de decisiones, resultado de este trabajo se explican las dinámicas de operacionalización de los diferentes métodos empleados en el análisis multicriterio y de asignación de pesos, que, de acuerdo con la naturaleza de la decisión, permiten proponer modelos matemáticos como herramientas para coadyuvar a la gestión empresarial de las Pymes.
2. De igual manera se presentaron algunas de las consideraciones teóricas que sustentan un modelo matemático multicriterio, las cuales están referidas,

entre otras, a los métodos del análisis multicriterio y la asignación de pesos, para el proceso de toma de decisiones en la selección de alternativas en una Pyme, que fundamenten la gestión en procesos internos como la selección de candidatos para proveer un cargo, de proveedores o de clientes, permitiendo modelizar estos procesos mediante el modelamiento matemático.

3. El modelo matemático, fundamentado en el análisis multicriterio, responde a la dinámica y complejidad creciente de los procesos de toma de decisiones que se llevan en una organización, como el caso de las Pymes, que tanto necesitan desde la academia, desarrollos de la teoría de la decisión con el propósito de mejorar sus niveles de gestión en el entorno que les rodea.
4. Con respecto a los modelos matemáticos, según los diferentes métodos del análisis multicriterio y de la asignación de pesos, son de tipo “programación” que pueden fundamentarse en estructuras jerárquicas matriciales que además de describir una situación, se prescribe en ellos la maximización o minimización hacia una meta u objetivo deseable por parte del nivel estratégico de la organización.
5. Resultado de la revisión teórica de la MCDA, se tiene el primer certificado de registro de soporte lógico software de la Dirección Nacional de Derecho de Autor (DNDA, 2013), del software libre denominado: “Modelo de selección de candidatos multicriterio”.

Referencias

- Barba-Romero, Sergio y Pomerol, Jean-Charles. (1997). *Decisiones multicriterio: Fundamentos teóricos y utilización práctica*. España: Servicio de Publicaciones Universidad Alcalá de Henares.
- Bello, R. (2002). *Tomando decisiones basadas en el conocimiento*. Colombia: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Daccarett, E. (1994). *Investigación de operaciones*. Bucaramanga: Publicaciones UIS.

- Dirección Nacional de Derecho de Autor (DNDA). (2013). *Libro 13, Tomo 39, Partida 29 del 26 de agosto de 2013*.
- García, C. (2001). *Análisis económico de las organizaciones: Enfoques y perspectivas*. Madrid: Alianza Editorial S.A.
- Ho, W. (2008). Integrated analytic hierarchy process and its applications - A literature review. *European Journal of Operational Research*, 186, 211-228.
- Jiménez, G. (1999). *Investigación Operativa I*. Manizales: Centro de Publicaciones Universidad Nacional, Sede Manizales.
- Kendall, M. (1970). *Rank correlation methods*. Londres: Editorial Charles Griffin.
- Knoll A. L. y Engelberg A. (1978). Weighting multiple objectives. The Churchman-Ackoff technique revisited. *Computers and Operations Research*, 5, 165-177.
- Levine P., Pomerol J. Ch. (1986). PRIAM, an interactive program for choosing among multiple attribute alternatives. *European Journal of Operational Research*, 25, 272-280.
- Ríos, S.; Ríos-Insua, S. y Ríos-Insua, M. J. (1989). *Procesos de decisión multicriterio*. Madrid: Ediciones de la Universidad Complutense S.A., EUDEMA.
- Romero, C. (1993). *Teoría de la decisión multicriterio: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Alianza Editorial S.A.
- Roy, B. (1971). Problems and methods with multiple objective functions. *Mathematical Programming*, 1, 239-266.
- Saaty, T. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw-Hill.
- Simon, H. (1964). *El comportamiento administrativo: Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Valencia: Tipografía Artística.
- Subramanian, N. y Ramanathan, R. (2012). A review of applications of Analytic Hierarchy Process in operations management. *International Journal of Production Economics*, 138, 215-241.
- Zeleny, M. (1982). *Multiple criteria decision making*. New York: McGraw-Hill.

VI. LAS MIPYMES Y SU GESTIÓN FINANCIERA Y FISCAL, TRIBUTACIÓN, CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CAPÍTULO 32. IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS QUE IMPIDEN LA SOCIALIZACIÓN DEL NUEVO PERSONAL EN UNA EMPRESA DEL GIRO AGROQUÍMICO, POR MEDIO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Cain Alejandro Bolaños Chimal y Rafael Espinosa Mosqueda

Resumen



En la actualidad se requiere que toda empresa sin importar su tamaño ni giro al que va dirigido, proporcionarle al empleado de nuevo ingreso una inducción antes de empezar a laborar, en la que se ofrezca información relevante de la organización, sus derechos y obligaciones como trabajadores, así como de las actividades de las que participará. La presente auditoría administrativa se llevó a cabo en una empresa de agroquímicos a partir de su proceso de inducción de la empresa, y un diagnóstico de 20 preguntas para los empleados, donde ellos señalaron que no se les ofreció todos los elementos necesarios para que su inducción fuese comprendida lo que también conlleva a cierta incertidumbre que ellos tenían al ingresar a laborar y de acuerdo a los cuestionarios ellos presentaban una ausencia de información relevante de la organización, por lo que el objetivo fue identificar los elementos que a la empresa le hacen falta en su proceso de socialización con el nuevo personal, que permita al empleado de nuevo ingreso incorporarse de manera idónea y oportuna al trabajo en esta empresa de agroquímicos. Primero se recolectó la información necesaria de la empresa y posteriormente se asignaron las actividades que se llevarían a cabo durante el programa de auditoría con sus respectivos tiempos de ejecución así como de los requerimientos. Dentro de las principales observaciones fueron que no se cuenta con un manual de inducción por lo que se incluyó un manual de inducción (tríptico) donde se utilizaron técnicas visuales para que fuera más atractivo para el nuevo empleado. Esta herramienta es valiosa dentro de la organización ya que la inducción es un instrumento administrativo muy importante que logra influir positivamente en la eficiencia y satisfacción del empleado. El proceso de inducción tiene

que ser cada vez eficiente en cuanto a su procedimiento y aplicación por lo que la detección de fallos y las sugerencias expuestas podrían facilitar que este proceso sea para la empresa lo más eficiente posible.

Palabras clave: Inducción de personal, Auditoría Administrativa, socialización organizacional

Introducción

La sociedad de hoy es cada día más demandante, en ámbitos como la seguridad, el empleo, y la salud, factores que se consideran prioritarios y en los cuales se ha logrado bastante. A pesar de los logros y avances en estos campos, aún hay otros a los cuales prestar atención, sobre todo a problemas que se consideran resueltos. Hablando de esto en el campo laboral, nos referimos al tema de inducción, aún más claro a los programas de inducción los cuales son fundamentales en el proceso de adaptación de los nuevos empleados, de hecho esto influye en la decisión de abandonar o no la empresa. Cuando se necesita una rápida familiarización con los procesos y procedimientos en el puesto, el empleado decide renunciar al sentirse incapaz si no recibió una buena inducción, y eso es precisamente lo que se debe de evitar, al brindarle al nuevo empleado, la confianza y seguridad de la buena inducción que se le proporciona.

La atención al cliente, es la característica más importante de las empresas y comercios del sector servicios, por esto, los empleados, deben manifestar los valores y comportamiento que identifican a la empresa y que los clientes esperan de ellos, dichos valores y actitudes, se insertan en la persona desde el momento de la inducción.

Son muchos los motivos por los cuales se deben de implementar un programa de inducción o al menos mejorarlo cada que este se vea menos eficiente.

Otro aspecto importante que va de la mano con el programa de inducción es el proceso de inducción este forma parte de una importante serie de sucesos para incorporar a un nuevo aspirante para cubrir una vacante dentro de la empresa por lo que es considerado en cuenta

tan es así que en la actualidad varias empresas invierten en la investigación de nuevas formas de incursionar en el mejoramiento de dicho proceso.

Objetivo

Conocer por medio de una auditoria administrativa cuáles son los elementos que impiden la socialización del nuevo personal, en una organización del giro de agroquímicos.

Planteamiento del problema

Es importante que los primeros sucesos de inserción del personal sean de los más claro posibles, esto con fin de evitar muchos eventos negativos para la organización, y por otro lado con la globalización en nuestro día cotidiano hace forzar a empresas estar en la vanguardia de incursionar en nuevos métodos para seguir en el juego y tener a más trabajadores bien capacitados, exponerlos a excelentes procesos para su claro entendimiento de todo su trabajo por lo que nuestro planteamiento de problema consiste en que Los trabajadores de la empresa del sector Agroquímico no se les brinda los materiales o elementos necesarios para la buena socialización del nuevo personal.

Justificación

En la actualidad las empresas han dejado atrás el concepto en donde el trabajador formaba solo de una parte de la empresa y se han enfocado ahora en métodos y desarrollo de habilidades en los primeros procesos que la empresa tiene como medio de inserción de nuevo personal a sus empresa como lo son los procesos de reclutamiento, selección, **inducción** y capacitación. Esto con el fin de poder tener al personal indicado, en el puesto indicado y como resultado el éxito de una empresa.

En estos nuevos métodos se necesita de un trabajo en equipo, así como la comunicación entre las personas que se involucran en este proceso y por su puesto tener todo el material disponible para que estos procesos se comprendan en su totalidad y medios de “*feedback*” como apoyo para el mejoramiento continuo de sus procesos y se enfoque a sus trabajadores.

Marco Referencial

Recopilación breve y concisa de conceptos, teorías y reglamento (aplicable) que se relacionan directamente con el desarrollo del tema.

Se decidió disgregar el marco referencial en tres partes:

- I. Marco Teórico
- II. Marco Conceptual
- III. Marco legal de la Auditoria Administrativa

Marco teórico

Numerosas investigaciones permiten inferir que, en general, las empresas contemporáneas están de acuerdo en brindar importancia al hecho de recibir adecuadamente a sus nuevos trabajadores, al comenzar sus labores, inmediatamente después de haber firmado su contrato (Bermúdez, 2010, Bargues, 2008, 2006, Perrot, 2009, 2008, Boussaguet, 2007, 2005, Riordan y colaboradores, 2001). Allí pudo comprobarse que algunas organizaciones—incluso antes de la firma del contrato—, invitan a sus candidatos a visitar sus instalaciones, a hacer breves pasantías, a participaren “pre inducciones”, etc. Así mismo, tanto los académicos de la gestión humana como los consultores especializados en estos temas, han argumentado, desde hace ya varias décadas, sobre la importancia de llevar a cabo el recibimiento de los nuevos trabajadores, a través de procesos diseñados, ejecutados y evaluados a la medida de sus empresas. Este proceso recibe los nombres de “inducción general” o “socialización organizacional”

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños a él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. Entonces, la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los

nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Un buen programa de administración de recursos humanos que establezcan un sistema técnico de selección de personal quedaría inconcluso si descuidara la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo. Es pues necesario establecer un programa de inducción del nuevo trabajador.

El proceso de inducción incluye una serie de etapas, que considera el procedimiento a seguir para llevar a cabo la Inducción al nuevo empleado. En la Tabla 1 se muestra un cuadro comparativo de diversos autores los cuales plantean el proceso de inducción.

Tabla 1. Cuadro comparativo de proceso de inducción

Rodríguez (2000)	Sherman, Bohlander, Snell (2001)
<ul style="list-style-type: none"> • Inducción al departamento de personal: • Conferencias • Películas • Proyecciones de transferencia • Visitas a la empresa. • Introducción al puesto. <p>I. Presentación del nuevo empleado en su área de trabajo.</p> <p>II. Descripción del puesto a desempeñar.</p> <p>III. Mostrar sitios generales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incorporación adecuada ✓ Influir su actividad ✓ Motivar su rendimiento ✓ Adaptación positiva ✓ Lograr estabilidad ✓ Lograr lealtad 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación a los empleado. • Descripción de la capacitación. • Expectativas de asistencia, comportamiento y apariencia. • Condiciones del empleo, como horarios, periodos de pago, etc. • Una explicación de las obligaciones, normas y criterios de evaluación del puesto. • Reglas de seguridad. • Línea de mando. • Explicación del propósito y metas estratégicas de la organización.

Fuente: Elaboración propia 2017

Por lo anterior mencionado, el proceso de Inducción forma parte importante en el recibimiento que se le otorga al nuevo empleado, ya que muestra la secuencia de actividades

a seguir para la implementación del programa y manual de Inducción dentro de la organización. Por lo que es importante mencionar que el proceso de inducción influye en la adecuada adaptación del empleado para con la empresa, esto el fin también de motivarlo y reducir la incertidumbre que el empleado pueda tener, así como conservarlo dentro de la empresa por un largo periodo de tiempo por lo que es importante reforzar este proceso con herramientas que sirve de comunicación y conocimiento como lo es un manual de inducción mencionado a continuación:

Contenido de un manual de inducción

El manual de inducción debe de contener los siguientes puntos. En la Tabla 2, se presenta un cuadro comparativo de diversos autores acerca de lo que debe contener un manual de inducción.

Tabla 2: Cuadro comparativo de contenido de un manual de inducción

Mercado (2003)		Arias (2002)	
I.	Índice	IX.	Historia de la organización
II.	Prologo	X.	Sus objetivos
III.	Historia de la organización	XI.	Horarios, días de pago
IV.	Características de la organización	XII.	Artículos que produce o servicios que presta
V.	Sus productos	XIII.	Estructura de la organización
VI.	Objetivos Generales	XIV.	Políticas del personal
VII.	Aspectos generales de trabajo	XV.	Prestaciones
VIII.	Políticas Generales	XVI.	Ubicación de servicios
		XVII.	Plano de instalaciones
		XVIII.	Información general
		XIX.	Reglamento interno del trabajo

Fuente: Elaboración propia.

Marco Conceptual

Cuando una persona se integra a una nueva empresa, desconocida para él, o a un nuevo grupo de trabajo, se da un proceso llamado "socialización" entre el nuevo empleado y la organización.

Según Dessler, Gary en su libro Administración de Personal redacta el siguiente concepto de socialización.

Concepto: Es el proceso a través del cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización.

Al ingresar a una empresa, un nuevo trabajador, experimenta:

1. Incertidumbre, por la situación nueva y el cambio.
2. Expectativas poco realistas de lo que la empresa es y de lo que se espera de él como trabajador.
3. Angustia por las sorpresas con que se enfrenta el trabajador en su encuentro inicial con la organización.
4. Temor por la posibilidad de no ser aceptado por los nuevos compañeros de trabajo.

Para ayudar al nuevo empleado en su ingreso a una empresa, y acortar el tiempo de adaptación y aprendizaje de las nuevas funciones en esa organización, es conveniente llevar a cabo un programa que recibe el nombre de inducción, este proceso nos permite conseguir que los nuevos empleados tengan un buen comienzo en la organización y según estudios realizados un buen programa de inducción nos ayuda a retener y motivar a los empleados.

La socialización organizacional, según (Feldman, 1981; Nelson, 1990; Porter et al, 1975), es el proceso en virtud del cual una persona desarrolla unos patrones de comportamiento y mantiene unas creencias, valores y actitudes que se consideran aceptables y requeridos por una organización o grupo de referencia.

Son muchos los motivos por los cuales se debe de implementar un programa de inducción. Según Koontz y Weihrich (2004), un programa de inducción es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoya en presupuestos.

Para Mercado (2003), un programa de inducción es una serie de actividades relacionadas y ordenadas en forma secuencial, que buscan el logro de algún objetivo, tomando en consideración el factor tiempo. Con las anteriores definiciones, vemos que el programa de inducción, puede ser complejo o muy sencillo, todo depende del tamaño de la empresa.

Al elaborar el programa de inducción, las empresas deben tomar en cuenta que este debe cubrir los siguientes objetivos básicos según William y Davis (2001):

- Reducir el nivel de ansiedad y nerviosismo a que se exponen, las personas al ingresar por primera vez a su lugar de trabajo.
- Ofrecer la información necesaria para trabajar en forma cómoda y eficaz.
- Ayudar al nuevo trabajador a comprender los aspectos específicos de su trabajo en la organización.
- Facilitar al personal de nuevo ingreso, los aspectos sobre procedimientos, organización, marco jurídico-laboral propios de la organización.
- Promover la adaptación n de las características personales de los nuevos empleados con los demás de la organización.

La inducción es una de las funciones de Recursos Humanos. El propósito de la inducción es que el empleado conozca el lugar donde trabajará, con el fin de reducir la ansiedad que comúnmente experimenta una persona de nuevo ingreso a una organización. Rodríguez (2000) define la inducción como la orientación de un nuevo empleado, respecto a la organización y su ambiente de trabajo.

Mercado (2003) define la inducción como el conjunto de actividades que se realizan dentro de la administración de personal con el objeto de guiar, orientar e integrar al elemento nuevo al ambiente de trabajo.

Se puede concluir que la Inducción son todas aquellas actividades que se deben de realizar, con el fin de orientar e integrar al nuevo trabajador con su ambiente laboral y sus compañeros de trabajo. La inducción es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de las empresas, etc.

Concepto de inducción: La inducción es el procedimiento por el cual se presenta la empresa a los nuevos empleados para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo.

De acuerdo con Lourdes Múnch, es el conjunto de actividades que se realizan con objeto de guiar, orientar e integrar a los empleados en el ambiente de trabajo y en el puesto.

Lo más importante de este concepto es que es la empresa la que se presenta a los nuevos empleados. (Dessler, 2010)

Manual de inducción

En este apartado se menciona la definición de Manual de Inducción, así como su contenido, que ayudará a la mejor comprensión del ya mencionado manual.

Definición de manual de inducción Según Sherman, Bohlander, Snell (2001) el manual de inducción es el proceso formal para familiarizar a los empleados de recién ingreso con la organización, sus puestos y unidades de trabajo. Según Rodríguez (2000) esta etapa de Inducción se inicia una vez que la organización contrata al nuevo empleado. El propósito del proceso de inducción es el de adaptar al empleado lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a la políticas de la empresa, etc. Considerando las definiciones de los autores citados, se puede concluir que el Manual de Inducción es una herramienta útil para

el empleado de nuevo ingreso, ya que en él están contenidos los aspectos más importantes de la organización que le permitirán sentirse familiarizado con ella y además el Manual es una fuente de información directa para el empleado, la cual podrá consultar las veces que considere necesarias.

Auditoría Administrativa: Una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable. (Franklin, 2007)

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor. (Vera)

Marco legal de la auditoría administrativa

La Ley Federal del Trabajo, Artículo 153, habla sobre la capacitación:

Artículo 153 A-B-C-D-E-F-G-H-J-L-M-N-O-Q-S-T-U-V

Metodología

1. Planeación: El departamento de Recursos Humanos en el área de Inducción y Capacitación se tiene conocimiento de la ineficiencia del proceso de inducción, por lo que se enfocará en el estudio del proceso así como de las personas que intervienen en él y determinar cuáles son los puntos importantes que hacen difícil que el proceso sea correcto y brindar sugerencias para mejorar dichos factores que no se están manejando de la mejor manera, así como también plantear posibles hipótesis que respondan al problema y también destacar que se trata de una auditoría externa.

- *Hipótesis 0:* El proceso de inducción es deficiente por la falta de trabajo en equipo.

- *Hipótesis 1:* El proceso de inducción es deficiente en cuanto a herramientas indispensables para su entendimiento.

Aplicación del caso:

La auditoría Administrativa se aplicó a una empresa de giro **Agroquímico** cuyas características se mencionan a continuación; empresa mediana considerada pyme por el tamaño de sus trabajadores y colaboradores, cuenta con varias sucursales en Querétaro, Irapuato, Salamanca y a la que aplicamos la auditoria administrativa ubicada en la ciudad de Celaya Guanajuato.

Esta empresa se dedica a la fabricación y formulación de toda la línea de sus 44 productos propios de la marca como lo son (Insecticidas: agrícola y urbano, fungicidas, herbicidas, fertilizantes foliares y coadyuvantes) así como también asumen el manejo de maquilas realizadas por diversos laboratorios externos. Esta misma empresa distribuye y comercializa sus productos así como también brinda asesoramiento al público en general

En esta parte se detalla una reseña de lo que se trató la auditoria, desde el momento en el que nos presentamos con la empresa, hasta el día que se entregó el informe.

Se realizó un breve análisis de sus procesos en el cual se encontró algunas dificultades con los primeros sucesos de la inserción de nuevo capital humano a la empresa y en base a lo observado determinamos los principales factores que resaltaban ese error, posterior a esto decidimos realizar la auditoria en el proceso de inducción ya que era el más deficiente y el que poseía más problemas. Posterior a esto se le entregó una lista de todos los documentos que se iban a utilizar para seguir con el proceso de a auditoria y que esta fuera lo más analítica posible y sin errores. Se delimitó el día y hora que nos podían abrir las puertas de la empresa para realizar nuestro trabajo, como realizar entrevistas, aplicar cuestionarios y claro tener conversaciones sobre el avance de la auditoria.

Seguido de esto se le proporciono una gráfica de Gantt con todas las actividades previstas a realizar dentro de la empresa, entregándole un proyecto más detallado del

trabajo a realizar enfocándonos en el proceso de inducción, por su parte se recibió documentos oficiales de la empresa para su análisis.

Se realizó una entrevista con la gerente de Recursos Humanos sobre la información general de la empresa, así como también cuestionarla acerca de cómo es el clima laboral que se tiene en la organización y que tanto conocimiento tenía del proceso de inducción, si se realizaba un trabajo en equipo por parte de los demás colaboradores, en este punto nos enfocamos en como los jefes inmediatos se involucran en el proceso de inducción y también cuales son los materiales que utilizan para realizar la inducción, también se nos mostró las instalaciones del lugar donde se realiza la inducción.

La aplicación de cuestionarios a los trabajadores se conformó por una batería de 20 preguntas enfocándose a quienes habían recibido el proceso de inducción recientemente, también se realizó una entrevista con cita previa a la auxiliar de la Gerente de Recursos Humanos esto más que nada para indagar más en el proceso de inducción ya que ella es la que aplicaba el proceso de inducción y daba la bienvenida a los nuevos aspirantes.

Se nos invitó previamente a una inducción que la auxiliar iba a realizar a un nuevo aspirante, se aceptó la invitación con la oportunidad de poder recolectar más información acerca del proceso y las partes que se exponen y temas que se tratan en la exposición, al finalizar también se aplicó un cuestionario a la persona que recibió la inducción y también la auxiliar nos facilitó la presentación de Power Point de su inducción.

Teniendo la información y documentación oficial por parte de la organización y las entrevistas con las personas que intervienen en este suceso, se procedió a realizar el análisis de toda la información, para esto nos apoyamos en papeles de trabajo que nosotros mismos realizamos y llenamos, esto con el fin de tener una mejor administración de la información, los cuales se mencionan a continuación:

1. Bitácora de Observaciones (Este papel de trabajo se realizó con el fin de tener más a detalle cuales fueron todas las observaciones que fueron resultado de los

cuestionarios así como del proceso de inducción en documento que se nos brindó, seguida de nuestras sugerencias).

2. Cedula de índices de auditoria (Este documento se utilizó para conocer y poder ponerle cierta identificación a todos nuestros papeles de trabajo, así como también a los documentos oficiales por parte de la organización y poder tener un orden de todos estos).
3. Cedula de comparación procedimiento vs. Observación del proceso real de inducción. (Este documento se utilizó para redactar en Word todo el procedimiento del proceso de inducción esto con el fin de saber cuáles son los pasos que en realidad se siguen y cuáles no, seguidas de nuestras observaciones emanadas del día que nosotros asistimos al proceso de inducción realizado por la auxiliar).
4. Checklist para la evaluación del proceso de inducción (Ese papel de trabajo se realizó con el fin de saber con qué elementos importantes según los libros cuenta el proceso de inducción de la organización y con cuales no, este con el fin de dar sugerencias para que su proceso de inducción sea de lo más eficiente posible).
5. Vaciado de preguntas (En documento se utilizó para tener en documento todas las preguntas realizadas a las personas, junto con el valor de respuestas, así como algunas observaciones que nosotros realizamos y la evidencia de nuestras observaciones).

Se adecuó la información de forma más ordenada para entonces se realizó un diagnóstico de cuales seria los factores importantes que le hacen falta a la inducción y también se encontró áreas de oportunidad en las cuales el departamento de Recursos Humanos debía de trabajar o mejorar.

Se redactó observaciones que a nuestro criterio fueron las más importantes y brindarles las sugerencias más cercanas a mejorar el proceso y enfocarlos a un mejor desarrollo del proceso, por lo que de todas la observaciones solo se puntualizó en las 10 más importantes ya que nos dimos cuenta que mejorando, cambiando o enfocándose en estas 10

observaciones y sugerencias se podían mejorar todas las demás observaciones encontradas.

Teniendo las observaciones y sugerencias se comenzó a redactar el informe final de auditoría y entregado posteriormente a la Gerente de Recursos Humanos de la organización.

1.1 Objetivo: De acuerdo a las etapas del proceso administrativo y las partes que intervienen en estas, delimitamos cuales son las que se enfocan o se involucran en el proceso de inducción:

- Planeación; Procesos; Políticas; Procedimientos;
- Organización: Recursos Humanos; Cultura Organizacional; Instrumentos técnicos y de apoyo
- Dirección: Liderazgo; Motivación; Tecnología de la información
- Control: Proceso; Herramientas

1.2 Investigación preliminar: De acuerdo a toda la información que se nos pudo brindar por la empresa y las facilidades en cuanto a la aplicación de entrevistas y cuestionarios podemos determinar que los objetivos planteados son alcanzables por lo que el proyecto de auditoría se aceptó en su totalidad.

1.3 Elaboración del proyecto de auditoría: Dentro de nuestra auditoría se planteó una propuesta técnica y un programa de trabajo.

1.3.1 Propuesta técnica:

- Auditoría Administrativa
- Alcance: Revisión de sus procesos de Inducción, presentación de inducción y la forma en que las personas que intervienen se desenvuelven dentro del mismo.
- Objetivos: conocer cuáles son los aspectos importantes que le hacen falta al mismo para que se pueda decir que el proceso es correcto.

- Estrategias: Una de las principales estrategias que decidimos utilizar y gracias a las facilidades que tuvimos por parte de la empresa fue aceptar la invitación a asistir a la inducción que se aplica a los aspirantes de nuevo ingreso a la empresa.
- Acciones a seguir: Entrevistas con la Gerente de Recursos humanos, así como también una entrevista con la auxiliar, que es la encargada de aplicar la inducción. La revisión de su proceso de inducción y verificar que se cumpla los pasos establecidos, aplicar cuestionarios a los trabajadores que recientemente entraron a trabajar y por el cual pasaron por el proceso de inducción.
- Recursos a Utilizar: Instalaciones de la empresa por el periodo de una hora todos los jueves, esto con el fin de hablar y discutir cuales son los pasos que se están siguiendo y también la obtención de información. Impresora, ordenador o laptop, memoria USB, hojas, plumas y marcadores.

1.3.2 Programa de trabajo:

- A. Auditoria Administrativa al departamento de Recursos Humanos
- B. Responsables: Bolaños Chimal Caín Alejandro, Damián Moncada María Fernanda, Ibarra Puente Diana Laura.
- C. Área de estudio: Inducción
- D. Actividades a realizar, así como la calendarización se hizo una gráfica de Gantt en la cual se establecieron todas las actividades que se realizaron así como los tiempos y días estimados por la organización y los auditores.

2 Obtención de información para continuar con nuestra metodología de la auditoria administrativa, se requiere obtener información que nos ayude a sustentar nuestras observaciones o propuestas.

2.1 Fuentes de información: La información que comprueba nuestras hipótesis puede provenir de dos fuentes de información: internas y externas de las cuales se ocuparon ambas, continuación se explicara en qué casos se utilizó cada una.

2.1.1 Internas: Obtuvimos información de la organización como: Procedimiento de Inducción; Presentación de Inducción; Recorrido por la empresa y las instalaciones del departamento de Recursos Humanos; Políticas; Reglamento interno del trabajador.

2.1.2 Externas: Información que provienen del exterior de la organización como programas de comunicación como sus redes sociales; Página web; Papeles de trabajo elaborados por los auditores para su aplicación con el personal de la empresa.

2.2 Técnicas de recolección: Para recabar datos utilizamos la combinación de técnicas que se plantean en libros de auditoría administrativa como (Franklin, 2007) y (Fuentes, 2013):

1. *Investigación documental:* Consistió en localizar y seleccionar documentos que pueden aportar elementos de juicio para nosotros como auditores, esta misma fuente documental las obtuvimos de manera interna y externa como ya fueron mencionadas anteriormente (Fuentes de información: Interna y externa).
2. *Observación Directa:* Consistió en advertir directamente como y donde se desarrolla el trabajo, en este caso y como ya lo hemos mencionado antes se pudo acceder a la empresa para observar cómo es que hacen la presentación de inducción, los materiales que utilizan así como también observar que puntos son los que se mencionan en el presentación de inducción esto con el fin de tener un perspectiva más amplia de los aspectos que pueden llegar a ser falta para que su proceso sea comprendido y entendible, para sustento de la misma se decidió hacer varias grabaciones como evidencia.
3. *Acceso a redes de información:* Consistió en la revisión de las redes, para detectar información de sus productos, misión, visión, proveedores y también para mantener una relación interactiva con las personas de la empresa.
4. *Entrevista:* Consistió en dos reuniones, una con la Gerente de Recursos Humanos y otra con la Auxiliar de la misma ya que ella es la encargada de realizar o aplicar el proceso de inducción, esto con el fin de cuestionarlas para obtener más información,

previamente se les pidió el permiso para grabar la entrevista con el fin de tener evidencia y poder sustentar nuestras observaciones. Decidimos utilizar este medio ya que es se tiene contacto directo con el entrevistado, del que además de obtener respuestas se pueden percibir sus actitudes.

5. *Cuestionarios*: Consistió en recopilar información por medio de preguntas escritas, cabe destacar que los cuestionario se aplicaron a personas que al finalizar su proceso de inducción pudieron responder al mismo.

2.3 Evidencias: La evidencia representa la comprobación de los hallazgos obtenidos durante la información.

2.3.1 Física: Se obtuvo mediante observación directa de las actividades. La cual es representada a través de videos, fotografías y muestra de materiales.

2.3.2 Documental: Se obtuvo mediante el análisis de documentos. Está contenida en sus procedimientos, escritos, actas, etcétera.

2.3.3 Testimonial: Se obtuvo de toda persona que realizó declaraciones durante la aplicación de la auditoria.

3. Análisis y evaluación de la información

Una vez que se recopiló la información, ésta fue analizada para determinar su naturaleza, sus características y el origen de su comportamiento, así como su independencia e interacción con las partes entre sí y con el todo.

3.2 Procedimiento

Consistió primero en determinar le hecho que analiza, describirlo, y revisar de forma detallada cada parte.

En este punto el procedimiento se sabe que es el de Inducción por lo que se analizó partes que estuvieron al alcance de nosotros como auditores externos de su proceso de inducción, ya que en el proceso se estipula ciertos puntos de los cuales nosotros no tuvimos

la oportunidad de indagar más afondo porque en palabras de la gerente de Recursos Humanos es **confidencial**. Así que con lo que se tuvo en manos se hicieron análisis y se evaluó la información, para esto se elaboró una cedula que lleva por nombre “Cedula de comparación entre el procedimiento vs. Observación en el proceso de inducción”.

Elaboración del diagnóstico: Consistió en traducir los hechos y circunstancias en información concreta y susceptible de ser evaluada.

El diagnostico se elaboró para ubicar a la organización en su realidad, es decir, destacar los factores más relevantes de su funcionamiento, establecer la magnitud de sus necesidades y determinar los recursos disponibles para resolver sus problemas.

4. Informe de auditoría administrativa

A continuación se presentan algunas de las partes más relevantes que se encontraron en la auditoria aplicada al departamento de Recursos Humanos en el área de Inducción en la cual se involucran los hallazgos más relevantes y sugerencias.

1. Se observó que en la presentación de inducción faltan de agregar las políticas de la empresa.
2. Se encontró un área de oportunidad en la información que se le puede brindar a los empleados de nuevo ingreso.
3. Se pudo percatar que hace falta evaluar el proceso de inducción.
4. Se encontró un área de oportunidad en la presentación ya que sería importante que el reglamento interno de la empresa venga escrito en la presentación de inducción y exponerlo.
5. Se observa que se puede ofrecer al trabador, material de información para fortalecer lo que en la inducción se expone.
6. Se observa que las sanciones que se les aplicaría en caso de infringir alguna norma es importante incluirlo en la presentación y con la explicación de la auxiliar apoyar con la resolución de dudas del trabajador.

7. Se encontró un área de mejora en la parte de los derechos y obligaciones que se les puede exponer al trabajador dentro de la inducción.
8. Se encontró un área de oportunidad en cuanto al apoyo que puede mostrar el gerente del área a la cual va el trabajador.
9. Se encontró un área de oportunidad en que la motivación para el nuevo empleado puede llegar al 100%, mencionando los beneficios que la empresa ofrece como parte del equipo de trabajo.
10. Se encontró un área de oportunidad incorporando los riesgos de trabajo con el fin del conocimiento y prevención.

Sugerencias

Enfocándonos en los 10 hallazgos más relevantes dentro de la auditoria y respondiendo a cada una de las observaciones se proponen 10 sugerencias, distribuidas en cuanto a *Planeación, Dirección y Control*.

Planeación:

1. Se recomienda realizar un formato con la función de evaluar el conocimiento adquirido y aplicarlo al término de la inducción para conocer puntos que no son atendidos durante el proceso y ayudar a mejorar la eficiencia de esta y retroalimentar al trabajador.
2. Se plantea una posible opción en el momento de incorporar una inducción específica en donde el gerente de área ofrezca la información del puesto, junto con los objetivos, material, herramientas y de más cosas que el trabajador deba de conocer.

Dirección:

- Se sugiere agregar el reglamento interno de la empresa a la presentación y con el apoyo de quien expone resolver dudas o aclarar ciertos puntos importantes.
- Se sugiere ofrecer un Manual de bienvenida, Flujo-grama, Reglamento interno del trabajo, Diagrama organizacional

- Se propone incluir todos los derechos a los que el trabajador tiene por formar parte de la organización agroquímicos Rivas, esto con el fin de incentivarlo y motivarlo a permanecer en la empresa por un largo periodo.
- Se sugiere mencionar los puntos de seguridad en la inducción y explicarlos detalladamente para evitar accidentes laborales.

Control:

1. Se sugiere incluir un manual de bienvenida en el proceso de inducción con el fin de asegurar que la inducción sea inequívoca.
2. Se sugiere escribir las políticas de la empresa en la presentación de inducción esto con el fin de hacer el proceso de inducción más entendible.
3. Se aconseja exponer todas las sanciones que se le aplicará al trabajador en caso de infringir alguna norma en la presentación y explicarlas a detalle con el fin de tener al trabajador consiente de todos estos aspectos, y por parte de la auxiliar resolver dudas que se vayan dando durante el proceso.
4. Se propone indicar los privilegios al nuevo integrante en otras instituciones como son la médica, deportiva y social, dentro de la presentación de la inducción y exponerlos con el fin de mantener al trabajador informado y con esto incentivarlo.

Conclusiones

Dado los resultados obtenidos y los hallazgos podemos concretar que el proceso de inducción de la organización posee ciertas deficiencias que podrían influir en que el trabajador tenga cierta incertidumbre de todo lo que va a realizar puesto que el principal factor que se involucra en la resolución de todas estas observaciones es trabajando en equipo, relacionando las actividades que se deben de trabajar en conjunto con otros departamentos de la compañía y también mantener una comunicación más que profesional, busque el cumplimiento de los intereses, objetivos de corto, mediano y largo plazo que la empresa tiene, ya que teniendo

trabajadores que no tienen una idea de lo que van a realizar o la simple perspectiva de la falta de apoyo o del trabajo en equipo que existe dentro de la empresa podría llegar a desmotivarlo y hacer que el trabajador no dure mucho tiempo dentro de la empresa lo que también provoca un gasto extra a la misma.

Saber que el proceso de inducción es una de las partes más importantes para tener y hacer que el capital humano se quede en la empresa por lo que enfocarse en mejorarlo conlleva a tener buenos resultados en un largo o hasta corto plazo, lo que implicaría el éxito de la empresa o al menos el buen clima organizacional y el claro entendimiento de todos los procesos que se realizan, de los productos que se venden y de todo aquello que funge como parte primordial del conocimiento previo que se debe de tener antes de incorporarse o a desenvolverse laboralmente dentro de la empresa.

En conclusión se logró el objetivo de conocer cuáles son los elementos que impiden la socialización del nuevo personal y en base a las sugerencias mejorar en ciertos aspectos como en la bienvenida a la empresa, en la entrega de un manual de inducción, se le brindarán pláticas señalando los aspectos generales de trabajo, prestaciones, normas de seguridad e higiene, recorrido por las instalaciones.

Es importante la utilización de este medio sin importar el tamaño de la empresa, no importa si la empresa es pequeña, para proporcionar un programa de inducción a su nuevo personal.

Gracias al programa de auditoría administrativa en su proceso de inducción y las sugerencias ofrecidas al personal, tendrá conocimiento de la empresa, sabrá sus obligaciones, el reglamento, prestaciones, seguridad e higiene, jornada de trabajo, horarios, área de trabajo, los cuales brindarán aceptación de que se le está tomando en cuenta en la empresa.

Bibliografía

Víctor M. Rubio Ragazzoni. Guía Práctica de Auditoría administrativa. Ed. Pac 4ta edición

Franklin, E. B. (2007). Auditoría Administrativa: Gestión estratégica del cambio.

México: Pearson Prentice Hall

Arens, Alvin A. (2007). Auditoría: Un enfoque integral. México: Pearson Prentice Hall.

Mendivil, Escalante, V.M. (2010). Elementos de Auditoría. México: Cengage Learning.

Dessler, G. (2010). Administración del Personal. (6ta., Ed.) México: PPH.

Arias Galicia, F. (2002), "Administración de Recursos Humanos", 7º edición, México: Trillas.

Gary Dessler (2001), "Administración de personal", décima primera edición, editorial

Pearson.

Harold Koontz (2004), "Administración, una perspectiva global", 12º edición, México:

McGraw Hill.

Rodríguez Valencia J. (2000), "Administración Moderna de Personal", 5º edición,

México: ECAFSA.

Sherman, Bohlander, y Scott (2001), "Administración de Recursos Humanos", 11º

edición, México: Thomson.

Sherman y Bohlander (1994), "Administración de Recursos Humanos", 9º edición,

grupo editorial Iberoamericana.

Mercado Salvador (2003), "Administración aplicada, teoría y práctica", 2º edición, México:

LIMUSA.

William y Davis (2003), "Administración de Personal y Recursos Humanos", 5º

edición, México: McGraw Hill.

Nelson, D.L. (1990): Adjusting to a new organization: Easing the transition from outsider to insider. *Prevention in Human Services*, 8, 1, 61-86.

Feldman, D.C. (1981): The Multiple Socialization Of Organization Members. *Academy of Management Review*, 6, 2, 309-316.

Porter, L.W., Lawler, E.E. III y Hackman, J.R. (1975): *Behavior in organizations*. New York: Mc Graw-Hill.

CAPÍTULO 33. RÉGIMEN DE INCORPORACIÓN FISCAL PARA IMPULSAR EL DESARROLLO DE EMPRENDEDORES

Francisco Meza Hernández Sósima Carrillo, Loreto María Bravo Zanoguera

Resumen



Ley del Impuesto Sobre la Renta 2017 contempla el régimen de incorporación fiscal de las personas físicas con las siguientes características: Aplicable sólo a personas físicas que realicen actividades empresariales, que enajenen bienes o que presten servicios por los que no se requiera para su realización título profesional, con ingresos anuales de hasta dos millones de pesos.

El objetivo fundamental esta investigación es mostrar la aplicación de este régimen fiscal para impulsar el desarrollo y crecimiento de los Emprendedores. Está demostrado que del total de empresas en México, más del 97% son microempresas.

Esta investigación es cualitativa y descriptiva, siendo el diseño de tipo exploratorio, a través de revisión de diversos documentos, de tal forma, de poder establecer los beneficios fiscales y financieros que pueden obtener los emprendedores que tributen en el Régimen de Inculpación Fiscal, logrando con ello la formalidad, contribución a la economía formal y su crecimiento empresarial.

Palabras claves: Régimen de Incorporación Fiscal, emprendedores, beneficios.

Introducción

Dentro la actividad económica de un país, juegan gran un papel la micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES), ya que son fundamental en la generación de empleos y oportunidades de desarrollo. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en casi todos los países del mundo, más de 90% de las empresas son micro, pequeñas o medianas y en México lo representan más del 97%.

La importancia de realizar esta investigación radica en destacar los beneficios que brinda a los microempresarios el elegir el régimen de incorporación fiscal según su actividad

económica y que les permite enfocar su atención a impulsar su microempresa para el desarrollo y crecimiento empresarial. La presente investigación será analizada en la ciudad de Mexicali. Los casos prácticos se basan en tablas del año 2017 mismas que se encuentran vigentes aun.

La competitividad de una empresa se sustenta en varios factores que la hacen sostenible, y preferentemente elegible más que otras empresas. Lo cual se logra a través del grado en que atiende la calidad de sus productos, presta servicios a sus clientes, mantiene una imagen empresarial impecable, establece los lineamientos, estrategias, métodos y procedimientos ideales para operar y producir, etc.

Sin lugar a duda todo lo puede realizar una empresa en condiciones óptimas de gozar de una buena administración organizativa y financiera. Por supuesto que en la actualidad cualquier tipo de empresa, ya sea pequeña o grande, debe de considerar la planeación y aplicación de cualquier tipo de factor que determine su permanencia y lograr ser competitivo en el mercado.

Para este trabajo de investigación se presenta un factor base de la competitividad de las microempresas, y que se refiere a determinar el régimen fiscal de las microempresas. Una microempresa que pretenda iniciar su negocio según su actividad económica puede optar por inscribir y tributar en el régimen de incorporación fiscal, consiguiendo obtener beneficios fiscales, de los cuales, le brinda la oportunidad de enfocar su atención en operar, desarrollarse y progresar para ser una microempresa con crecimiento empresarial y competitiva.

Planteamiento del problema

Existen empresas o dejaron de existir, porque tienen problemas de permanencia, operación, crecimiento y competitividad, y porque su principal problema de estancamiento o decline se debe a mantener un régimen fiscal insostenible. Es por eso que se debe tomar en cuenta como factor competitivo el tipo de régimen fiscal de los microempresarios, los cuales representan en México más del 97%.

Todo empresario o futuro empresario desea que su negocio prospere y se cumplan las metas fijadas, principalmente generar utilidades y ser altamente competitivo. Sin embargo se requiere para estos efectos, de gozar de seguridad fiscal.

Por eso, es indispensable identificar las características de los contribuyentes del régimen de incorporación fiscal, así como determinar si su esquema tributario es justo, a fin de proporcionar seguridad y tranquilidad empresarial, lo cual provoca un desarrollo y crecimiento empresarial, donde se promueva la calidad, el servicio, la productividad, eficiencia y eficacia en un marco de operación sano gracias a la adopción idónea de su marco tributario.

Lo más indicado consiste en llegar a un punto donde el contribuyente no sea solo un observador de su propio negocio, sino debe ser el principal protagonista en tomar las decisiones de la empresa. Debe tener el conocimiento necesario de lo que acontece dentro y fuera, y sobre todo en el ámbito fiscal.

La creación del Régimen de Incorporación Fiscal establece un punto de entrada a la formalidad, en el aspecto tributario y se pretende que también lo haga en el de seguridad social. Ello coadyuvará a combatir la informalidad, promoviendo un crecimiento más acelerado de la productividad.

Con un esquema de obligaciones fiscales plenamente definidas, políticas fiscales a largo plazo y leyes fiscales de fácil interpretación, ofrecen seguridad al contribuyente de progresar ampliamente. Esto contribuye a que esos futuros empresarios se motiven a contribuir y dejar ser informales o evasores. En base a la información presentada, surge la pregunta de investigación que es: ¿Cuáles son los beneficios fiscales y financieros que puede obtener un emprendedor, que tribute en el Régimen de Incorporación Fiscal?

Objetivo general

La presente investigación pretende determinar los beneficios que ofrece el régimen fiscal de incorporación fiscal para los emprendedores idóneos de acuerdo a su actividad económica, lo cual, representa un signo de aliento base para su crecimiento y desarrollo empresarial.

Revisión literaria

En el desarrollo del tema, se presentan los preceptos que dan origen y fundamento al marco teórico, legal y tributario del régimen de incorporación fiscal, el cual fue aplicado.

La informalidad en México

En el estudio de "Medición de la economía informal 2003-2012", el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) informó que la economía informal representó en ese periodo el 26% del Producto Interno Bruto, con los siguientes datos que destacan:

En el año 2012, la productividad de la economía total aumentó en 1.6 por ciento, consecuencia del crecimiento de 4.3 por ciento que registró la economía formal, que contrasta con la disminución de 0.5 por ciento de la economía informal.

El comportamiento del sector informal (micronegocios) registró un aumento promedio de 2.09 por ciento para la serie 2004-2012.

La productividad de la economía formal ha sido 2.3 veces mayor que la productividad de la economía informal en el periodo 2003-2012.

El comercio es el sector de mayor importancia ya que contribuye con 32.5 por ciento del Valor Agregado Bruto informal.

Por cada 100 pesos generados de PIB, 75 pesos los generan 4 ocupados formales de cada 10, mientras que 25 pesos los generan 6 ocupados en informalidad de cada 10.

Causas que inhiben la informalidad en México

El excesivo papeleo y tramitología, así como el pago de impuestos, son las principales razones que explican la dimensión de la economía informal en el país, asegura un estudio del Banco de México, entre los que destacan: la complejidad administrativa asociada a incorporarse al sector formal y la falta de incentivos para dejar la informalidad.

En México, 59 de cada 100 personas en edad y condición de trabajar obtienen su ingreso en la economía informal, de acuerdo con mediciones del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

Además, la encuesta de Banxico reveló que en el segundo trimestre del año, la actividad económica regional presentó una recuperación importante, por lo que directivos empresariales en el país prevén un mayor impulso en los próximos 12 meses.

Los 500 directivos empresariales consultados por el instituto central anticipan una expansión de la demanda de sus bienes y servicios, asociada a un incremento de las ventas externas.

Antecedentes del Régimen de Incorporación Fiscal (RIF)

En sexenios pasados, los poderes Ejecutivo y Legislativo implementaron estrategias de recaudación, las cuales siempre iban enfocadas a cubrir el presupuesto de egresos de la Federación. Este sexenio el Ejecutivo pretende revolucionar el acto de la recaudación fiscal, a través de una nueva figura jurídica: el Régimen de Incorporación Fiscal (RIF).

Este nuevo régimen sustituye al Régimen de Pequeños Contribuyentes (REPECOS), el cual estuvo vigente durante 15 años. De acuerdo con la exposición de motivos, testada en la iniciativa de la Reforma Hacendaria, los objetivos del nacimiento de la figura jurídica son:

1. Alcanzar un incremento generalizado de la productividad, en el que participen todos los sectores de la población.
2. La sustitución de diversos regímenes fiscales aplicables a las personas físicas con actividades empresariales por uno solo.
3. El Régimen de Incorporación que se propone establecer en la nueva Ley del ISR sustituiría el aplicable por las personas físicas con actividades empresariales con ingresos de hasta 2 millones de pesos anuales, esto es, el Régimen Intermedio y REPECOS.
4. Ex-REPECOS, ex-intermedios y nuevos contribuyentes utilizarán este esquema como una transición que les permita aprender a cumplir sus obligaciones fiscales de manera integral, cuidando aspectos de comprobación, orden y reconocimiento de ingresos, así como requisitos de las deducciones.

Al ser llamado Régimen de Incorporación Fiscal y tomando en cuenta la exposición de motivos, este régimen debería contemplar sólo a las personas que se encuentran en la informalidad, es decir, no deberían contemplarse en éste a las personas del régimen intermedio debido a que ya estaban incorporadas al sistema tributario. No obstante, el artículo 111 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) establece lo siguiente:

Los contribuyentes personas físicas que realicen únicamente actividades empresariales, que enajenen bienes o presten servicios por los que no se requiera para su realización título profesional, podrán optar por pagar el impuesto sobre la renta en los términos establecidos en esta Sección, siempre que los ingresos propios de su actividad empresarial obtenidos en el ejercicio inmediato anterior, no hubieran excedido de la cantidad de dos millones de pesos”.

Constitución Política Mexicana

La constitución, carta magna de nuestra sociedad establece el fundamento de la obligación tributaria para contribuir; al establecer: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM, 2014), Capítulo II.- De los Mexicanos, artículo 31.- Son obligaciones de los mexicanos: IV. Contribuir para los gastos públicos, así de la Federación, como del Distrito Federal o del Estado y Municipio en que residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes.

Código Fiscal de la Federación

Por su parte el Código Fiscal de la Federación (C.F.F., 2017), en su artículo 2, clasifica las contribuciones en impuestos, aportaciones de seguridad social, contribuciones de mejora y derechos, las que se definen de la siguiente manera:

- a) Impuestos son las contribuciones establecidas en la ley que deben pagar las personas físicas y morales que se encuentren en la situación jurídica o de hecho prevista por la misma y que son distintas de las señaladas en las fracciones II, III y IV de este artículo.

Para efectos de esta investigación la definición de impuestos a considerar es la de Luna (2008), quien desde su punto de vista comenta respecto de los Impuestos: (Del latín

impositus, tributo, carga.) El impuesto es la obligación coactiva y sin contraprestación de efectuar una transmisión de valores económicos (casi siempre es dinero) a favor del Estado, y de las entidades autorizadas jurídicamente para recibirlos, por un sujeto económico con fundamento en una ley, siendo fijadas las condiciones de la prestación en forma autoritaria y unilateral por el sujeto activo de la obligación tributaria. Con este concepto según Enrique Fuentes Quintana y Fritz Neumark se pretende comprender a esta institución que es fundamental en el Estado contemporáneo.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Ley del Impuesto Sobre la Renta (2017) la ley establece el marco principal, para que un contribuyente pueda optar por tributar en el régimen de incorporación fiscal.

La recaudación fiscal está sustentada en los ciudadanos que generan riqueza; y que de acuerdo con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: deben contribuir al gasto público de manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes vigentes. De igual manera, se debe establecer con claridad el régimen fiscal al que cada contribuyente tenga que cumplir con las obligaciones fiscales que le apliquen.

De tal manera, que una opción para las personas físicas que realicen actividades empresariales con el público en general y que no cuenten con título profesional corresponde el régimen de incorporación fiscal.

Ley del Impuesto Sobre la Renta (2017). Esta ley establece el marco principal, para que un contribuyente pueda optar en tributar en el régimen de pequeño contribuyente; este apartado se encuentra regulado en el título IV, capítulo II, Sección II de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) vigente para este ejercicio fiscal (2017) desde el artículo 111 al 113.

Los contribuyentes personas físicas que realicen únicamente actividades empresariales, que enajenen bienes o presten servicios por los que no se requiera para su realización título profesional, podrán optar por pagar el impuesto sobre la renta en los términos establecidos en esta Sección, siempre que los ingresos propios de su actividad empresarial

obtenidos en el ejercicio inmediato anterior, no hubieran excedido de la cantidad de dos millones de pesos.

Para los efectos de la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas, en términos de esta Sección, la renta gravable a que se refieren los artículos 123, fracción IX, inciso e) de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 120 y 127, fracción III de la Ley Federal del Trabajo, será la utilidad fiscal que resulte de la suma de las utilidades fiscales obtenidas en cada bimestre del ejercicio. Para efectos del artículo 122 de la Ley Federal del Trabajo, el plazo para el reparto de las utilidades entre los trabajadores deberá efectuarse dentro de los sesenta días siguientes a la fecha en que deba presentarse en los términos del artículo 112 de esta Ley, la declaración correspondiente al sexto bimestre del ejercicio de que se trate.

Para la determinación de la renta gravable en materia de participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas, los contribuyentes deberán disminuir de los ingresos acumulables las cantidades que no hubiesen sido deducibles en los términos de la fracción XXX del artículo 28 de esta Ley.

Para determinar el impuesto, los contribuyentes de esta Sección considerarán los ingresos cuando se cobren efectivamente y deducirán las erogaciones efectivamente realizadas en el ejercicio para la adquisición de activos fijos, gastos o cargos diferidos.

A la utilidad fiscal que se obtenga conforme al sexto párrafo de este artículo, se le aplicará la siguiente:

Tabla 1: Tarifa bimestral. Tarifa para el pago provisional del mes de febrero de 2017.

Límite inferior	Límite superior	Cuota fija	Porcentaje para aplicarse sobre el excedente del límite inferior
\$	\$	\$	%
.01	992.14	0.00	1.92%
992.15	8,420.82	19.04	6.40%
8,420.83	14,798.84	494.48	10.88%
14,798.85	17,203.00	1,188.42	16.00%
17,203.01	20,596.70	1,573.08	17.92%
20,596.71	41,640.58	2,181.22	21.36%
41,640.59	65,473.66	6,654.84	23.52%
65,473.67	125,000.00	12,283.90	30.00%
125,000.01	166,666.67	30,141.80	32.00%
166,666.68	500,000.00	43,475.14	34.00%
500,000.01	En adelante	156,808.46	35.00%

Fuente: SAT, 2017.

Esta tarifa se actualizará en los términos y condiciones que establece el artículo 152, último párrafo de esta Ley.

El impuesto que se determine se podrá disminuir conforme a los porcentajes y de acuerdo al número de años que tengan tributando en el régimen previsto en esta Sección, conforme a la siguiente:

Tabla 2: Tabla de reducción del impuesto sobre la renta a pagar en el Régimen de Incorporación Fiscal.

Tabla										
Años	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Por la presentación de información de ingresos, erogaciones y proveedores	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%

Fuente: SAT, 2017.

Contra el impuesto reducido, no podrá deducirse crédito o rebaja alguno por concepto de exenciones o subsidios.

Los contribuyentes que opten por aplicar lo dispuesto en esta Sección, sólo podrán permanecer en el régimen que prevé la misma, durante un máximo de diez ejercicios fiscales consecutivos. Una vez concluido dicho periodo, deberán tributar conforme al régimen de personas físicas con actividades empresariales y profesionales a que se refiere la Sección I del Capítulo II del Título IV de la presente Ley.

Las obligaciones que deben cumplir los contribuyentes del régimen de incorporación fiscal se encuentran establecidas en el artículo 112 de la LISR (2017), en la forma siguiente:

- I. Solicitar su inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.
- II. Conservar comprobantes que reúnan requisitos fiscales, únicamente cuando no se haya emitido un comprobante fiscal por la operación.
- III. Registrar en los medios o sistemas electrónicos a que se refiere el artículo 28 del Código Fiscal de la Federación, los ingresos, egresos, inversiones y deducciones del ejercicio correspondiente.
- IV. Entregar a sus clientes comprobantes fiscales. Para estos efectos los contribuyentes podrán expedir dichos comprobantes utilizando la herramienta

electrónica de servicio de generación gratuita de factura electrónica que se encuentra en la página de Internet del Servicio de Administración Tributaria.

Tratándose de operaciones con el público en general cuyo importe sea inferior a \$250.00, no se estará obligado a expedir el comprobante fiscal correspondiente cuando los adquirentes de los bienes o receptores de los servicios no los soliciten, debiéndose emitir un comprobante global por las operaciones realizadas con el público en general conforme a las reglas de carácter general que para tal efecto emita el Servicio de Administración Tributaria.

- V.** Efectuar el pago de las erogaciones relativas a sus compras e inversiones, cuyo importe sea superior a \$5,000.00, mediante transferencia electrónica de fondos desde cuentas abiertas a nombre del contribuyente en instituciones que componen el sistema financiero y las entidades que para tal efecto autorice el Banco de México; cheque nominativo de la cuenta del contribuyente, tarjeta de crédito, débito, de servicios, o de los denominados monederos electrónicos autorizados por el Servicio de Administración Tributaria.
- VI.** Presentar, a más tardar el día 17 del mes inmediato posterior a aquél al que corresponda el pago, declaraciones bimestrales en las que se determinará y pagará el impuesto conforme a lo dispuesto en esta Sección. Los pagos bimestrales a que se refiere esta fracción, tendrán el carácter de definitivos.
- VII.** Tratándose de las erogaciones por concepto de salarios, los contribuyentes deberán efectuar las retenciones en los términos del Capítulo I del Título IV de esta Ley, conforme a las disposiciones previstas en la misma y en su Reglamento, y efectuar bimestralmente, los días 17 del mes inmediato posterior al término del bimestre, el entero por concepto del impuesto sobre la renta de sus trabajadores conjuntamente con la declaración bimestral que corresponda. Para el cálculo de la retención bimestral a que hace referencia esta fracción, deberá aplicarse la tarifa del artículo 111 de esta Ley.

VIII. Pagar el impuesto sobre la renta en los términos de esta Sección, siempre que, además de cumplir con los requisitos establecidos en ésta, presenten en forma bimestral ante el Servicio de Administración Tributaria, en la declaración a que hace referencia el párrafo quinto del artículo 111 de esta Ley, los datos de los ingresos obtenidos y las erogaciones realizadas, incluyendo las inversiones, así como la información de las operaciones con sus proveedores en el bimestre inmediato anterior.

Cuando no se presente en el plazo establecido la declaración a que se refiere el párrafo anterior dos veces en forma consecutiva o en cinco ocasiones durante los 6 años que establece el artículo 111 de esta Ley, el contribuyente dejará de tributar en los términos de esta Sección y deberá tributar en los términos del régimen general que regula el Título IV de esta Ley, según corresponda, a partir del mes siguiente a aquél en que debió presentar la información.

Ley del Impuesto Especial Sobre Productos y Servicios (IEPS)

La Ley del Impuesto Especial Sobre Productos y Servicios (2017) en su artículo. 5-D menciona que Los contribuyentes que ejerzan la opción a que se refiere el artículo 111 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, durante el periodo que permanezcan en el régimen previsto en dicho artículo, en lugar de calcular y pagar mensualmente el impuesto especial sobre producción y servicios, conforme lo establece el artículo 5o. de esta Ley, deberán calcularlo en forma bimestral por los periodos comprendidos de enero y febrero; marzo y abril; mayo y junio; julio y agosto; septiembre y octubre; y, noviembre y diciembre de cada año y pagarlo a más tardar el día 17 del mes siguiente al bimestre que corresponda el pago, mediante declaración que presentarán a través de los sistemas que disponga el Servicio de Administración Tributaria en su página de Internet, excepto en el caso de importaciones de bienes en el que se estará a lo dispuesto en los artículos 15 y 16 de esta Ley, según se trate. Los pagos bimestrales tendrán el carácter de definitivos.

Sin embargo de conformidad con el DECRETO que compila diversos beneficios fiscales y establece medidas de simplificación administrativa (publicado en el Diario Oficial de la Federación del 26 de diciembre de 2013) se estipula lo siguiente en el artículo transitorio Séptimo inciso II: Una cantidad equivalente al 100% del impuesto especial sobre producción y servicios que deban pagar por la enajenación de bienes o por la prestación de servicios, el cual será acreditable contra el impuesto especial sobre producción y servicios que deban pagar por las citadas actividades para los contribuyentes personas físicas que únicamente realicen actos o actividades con el público en general, que opten por tributar en el Régimen de Incorporación Fiscal, previsto en la Sección II del Capítulo II del Título IV, de la Ley del Impuesto sobre la Renta y cumplan con las obligaciones que se establecen en dicho régimen.

Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Por su parte la Ley del Impuesto al Valor Agregado (2017).- Artículo 5o.-E. Los contribuyentes que ejerzan la opción a que se refiere el artículo 111 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, durante el periodo que permanezcan en el régimen previsto en dicho artículo, en lugar de presentar mensualmente la declaración a que se refiere el artículo 5o.-D de esta Ley, deberán calcular el impuesto al valor agregado de forma bimestral por los periodos comprendidos de enero y febrero; marzo y abril; mayo y junio; julio y agosto; septiembre y octubre, y noviembre y diciembre de cada año y efectuar el pago del impuesto a más tardar el día 17 del mes siguiente al bimestre que corresponda, mediante declaración que presentarán a través de los sistemas que disponga el Servicio de Administración Tributaria en su página de Internet, excepto en el caso de importaciones de bienes en el que se estará a lo dispuesto en los artículos 28 y 33 de esta Ley, según se trate. Los pagos bimestrales tendrán el carácter de definitivos.

Los contribuyentes a que se refiere el presente artículo que, en su caso, efectúen la retención a que se refiere el artículo 1o.-A de esta Ley, en lugar de enterar el impuesto retenido mensualmente mediante la declaración a que se refiere el penúltimo párrafo de dicho artículo, lo enterarán por los bimestres a que se refiere el primer párrafo de este artículo,

conjuntamente con la declaración de pago prevista en el mismo o, en su defecto, a más tardar el día 17 del mes siguiente al bimestre que corresponda.

Tratándose de contribuyentes que inicien actividades, en la declaración correspondiente al primer bimestre que presenten, deberán considerar únicamente los meses que hayan realizado actividades.

Los contribuyentes a que se refiere este artículo, deberán cumplir la obligación prevista en la fracción III del artículo 112 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, en lugar de llevar la contabilidad a que se refiere la fracción I del artículo 32 de esta Ley. Asimismo, podrán conservar y expedir comprobantes fiscales de conformidad con lo establecido en las fracciones II y IV del citado artículo 112.

Asimismo, los contribuyentes a que se refiere el presente artículo, no estarán obligados a presentar las declaraciones informativas previstas en esta Ley, siempre que presenten la información de las operaciones con sus proveedores en el bimestre inmediato anterior, de conformidad con la fracción VIII del artículo 112 de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Sin embargo de conformidad con el DECRETO que compila diversos beneficios fiscales y establece medidas de simplificación administrativa (publicado en el Diario Oficial de la Federación del 26 de diciembre de 2013) se estipula lo siguiente en el artículo transitorio Séptimo inciso I:

6. Una cantidad equivalente al 100% del impuesto al valor agregado que deban pagar por la enajenación de bienes, la prestación de servicios independientes o el otorgamiento del uso o goce temporal de bienes muebles, el cual será acreditable contra el impuesto al valor agregado que deban pagar por las citadas actividades.

Los contribuyentes mencionados en este artículo podrán optar por aplicar el estímulo fiscal a que se refiere esta fracción, siempre que no trasladen al adquirente de los bienes, al receptor de los servicios independientes o a quien se otorgue el uso o goce temporal de bienes muebles, cantidad alguna por concepto del impuesto al valor agregado y que no realicen

acreditamiento alguno del impuesto al valor agregado que les haya sido trasladado y del propio impuesto que hubiesen pagado con motivo de la importación de bienes o servicios.

Glosario

Actividades empresariales.- Se entenderá por actividades empresariales las actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca y silvícola, de conformidad con el Código Fiscal de la Federación (CFF Art. 16).

Autoridad fiscal: Para efectos de esta tesis, éste término, se entenderá a autoridad fiscal: Es la autoridad competente para establecer los ordenamientos jurídicos en materia fiscal.

Beneficios fiscales: Para efectos de esta tesis, éste término, se entenderá a beneficios fiscales: Son lineamientos fiscales otorgan privilegios fiscales que consisten en: menos impuestos u obligaciones fiscales y amplia derechos para ciertos contribuyentes, como lo es el caso de los microempresarios del régimen de pequeños contribuyentes.

Bienes: Para efectos de esta tesis, se entiende que bienes comprende lo que es la definición de bien: Un bien es un objeto material o servicio inmaterial cuyo uso produce cierta satisfacción de un deseo o necesidad.

Crédito fiscal: Aquella cantidad que tiene derecho exigir la autoridad al particular, previamente conocida y tiene su origen en la responsabilidad contributiva del particular.

Contribución. Es la fuente de riqueza que se aporta para el cumplimiento de las funciones del gobierno, de conformidad con la ley. Contribuir para los gastos públicos, así de la Federación, como del Distrito Federal o del Estado y Municipio en que residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes. (CPEUM Art. 31, fracción IV).

Contribuyente: Persona física o moral, obligada por ley al pago de un impuesto.

Economía informal: la economía informal es aquella parte de la economía subterránea que adquiere legitimidad debido al elevado costo de las leyes gubernamentales y regulaciones.

Para el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP), la economía subterránea se refiere a un concepto bruto, es decir, comprende el conjunto de actividades legales e ilegales, cuyo registro escapa de las regulaciones fiscales y laborales; mientras que la economía informal abarca exclusivamente las actividades lícitas y que igualmente no son registradas, o lo son parcialmente, en las cuentas nacionales y el sistema fiscal. Ambas tienen la característica común de escapar total o parcialmente de las normas del Estado. (www.eumed.net)

Empresa: Se considera empresa a la persona física o moral que realice cualquier actividad empresarial, ya sea directa, a través de fideicomiso, o por conducto de terceros. (CFF Art. 16).

Enajenación: Ceder a otro una cosa o un derecho.

Enajenación de bienes: Toda transmisión de propiedad, aún en la que el enajenante se reserve el dominio del bien enajenado. (CFF Art. 14).

Establecimiento: Se entenderá por establecimiento, cualquier lugar de negocios en que se desarrollen, parcial, actividades empresariales. (CFF Art. 16).

Gasto público: El gasto público estará constituido por cualquier erogación realizada por el Estado u otro ente público y destinado a la consecución de los objetivos y metas propuestos. (Antonio Jiménez González 2004:28)

Impuestos: Es el dinero que todos los individuos o personas físicas y morales tienen que pagar al gobierno con carácter obligatorio de acuerdo a lo fijado por la ley. (Juan Pablo Guerrero Amparán, Mariana López Ortega. www.presupuestoygastopublico.org)

Impuesto Sobre la Renta: Comenzaremos describiendo que el nombre completo de este impuesto es Impuesto Sobre la Renta (I. S. R.) y obtiene este nombre, porque grava la utilidad obtenida producto de realizar una actividad, es decir, en un sentido muy amplio le llama RENTA a la Utilidad que se obtenga.

Ingresos por comisión: Para efectos de ésta tesis, éste término, se entenderá ingresos por comisión: Se entiende como operación de comisión el porcentaje que recibe en un negocio de compra-venta o por ocuparse de asuntos ajenos: cobrar una comisión. (Antonio Luna Guerra 2008: 25).

Ingresos por consignación: Para efectos de ésta tesis, éste término se a entenderá ingresos por consignación: La consignación mercantil es el contrato por virtud del cual, una persona denominada consignante transmite la disponibilidad y no la propiedad de uno o varios bienes muebles, a otra persona denominada consignatario, para que le pague un precio por ello en caso de venderlos en el término establecido, o se los restituya en caso de no hacerlo. (CC Art. 392).

Ingresos por correduría: Para efectos de ésta tesis, éste término se entenderá, a ingresos por correduría: Las funciones que realiza el corredor público que son de mediador, fedatario público, y perito legal (valuador).

Ingresos por mediación: Para efectos de ésta tesis, éste término, se entenderá a ingresos por mediación: La intervención destinada a producir un arbitraje o un acuerdo. Procedimiento que consiste a las partes litigantes una solución sin imponérsela. (Antonio Luna Guerra 2008: 26).

Ingresos por representación: Para efectos de ésta tesis, éste término, se entenderá a ingresos por representación: La figura jurídica a través de la cual los actos jurídicos celebrados por una persona, se radican en otra diferente, teniendo poder jurídico suficiente para afectar al representado. (Derecho Civil).

Microempresa: Se considera microempresa a la que tiene entre 0 y 10 trabajadores. Los resultados del último Censo Económico del INEGI, indican que las microempresas son un motor de crecimiento económico y de empleo fundamental para el país. De cada 100 empresas mexicanas 96 son microempresas, contribuyen con el 40.6% del empleo y aportan el 15% del PIB. (www.microempresa.org.mx)

Obligación: La obligación es un vínculo jurídico que nos constriñe en la necesidad de pagar alguna cosa conforme a las leyes de nuestra ciudad.

Obligación fiscal: Es un vínculo jurídico en virtud del cual el Estado (sujeto activo) exige a un deudor (sujeto pasivo), el cumplimiento de una prestación pecuniaria excepcionalmente en especie. (Laura Martínez. www.monografias.com)

Operaciones con el público en general: Se entenderá por las operaciones con el público en general son aquellas por las que no se expiden comprobantes con los requisitos fiscales señalados en el Art. 29-A del CFF, y en su lugar deberán expedir comprobantes fiscales simplificados en los términos del Art. 37 del Reglamento del CFF.

Operaciones con el público en general: Se entenderá por las operaciones con el público en general son aquellas por las que no se expiden comprobantes con los requisitos fiscales señalados en el Art. 29-A del CFF, y en su lugar deberán expedir comprobantes fiscales simplificados en los términos del Art. 37 del Reglamento del CFF.

Operaciones en crédito: Para efectos de ésta tesis, éste término, se entenderá a operación en crédito: Los ingresos por operaciones en crédito se considerarán para el pago del impuesto hasta que se cobren en efectivo, en bienes o en servicios.

Persona física: Una persona es todo aquel individuo de la especie humana, hombre o mujer; es una entidad física que tiene derechos y obligaciones, es una persona jurídica.

Como conclusión una persona física es el hombre o la mujer constituido tanto en lo físico como en lo moral, y que tiene derechos y obligaciones. (Antonio Luna Guerra 2008: 21).

Prestación de servicios: La prestación de obligaciones de hacer que realice una persona a favor de otra, cualquiera que sea el acto que le dé origen y el nombre ó clasificación que a dicho acto le den otras leyes.

Toda otra obligación de dar, de no hacer ó de permitir, asumida por una persona en beneficio de otra, siempre que no esté considerada como enajenación ó uso ó goce de temporal de bienes muebles ó inmuebles. (Edgar Ulises Hernández Campos. www.offixfiscal.com.mx)

Recaudación: Función de cobro de los distintos tributos por parte de la autoridad.

Régimen: Para efectos de esta tesis, éste término, se entenderá a régimen: El marco fiscal donde el contribuyente encuadra para tener derechos y obligaciones en materia fiscal.

Régimen de Incorporación Fiscal: Son las personas físicas que realicen actividades empresariales, que únicamente enajenen bienes o presten servicios, al público en general sin título profesional. (LISR Art. 111).

Registro Federal de Contribuyentes: El Registro Federal de Contribuyente es un sistema dinámico en el que de manera constante ocurren movimientos: inscripciones, cambios de denominación o razón social, cambios de domicilio, aumento o disminución de obligaciones, apertura y cierre de establecimientos, conversión de asalariado a trabajador por cuenta propia, fallecimientos, entre otros, por lo que es necesario mantenerlo actualizado, de acuerdo a los cambios que ocurren en la realidad económica del país. www.sat.gob.mx

Resolución Miscelánea Fiscal: Es un ordenamiento que se conoce como Resolución Miscelánea Fiscal que crea derechos y cuya vigencia también es anual. (www.offixfiscal.com.mx)

Secretaría de Hacienda y Crédito Público: Es la Institución Gubernamental Federal que tiene como Misión: Proponer, dirigir y controlar la política económica del Gobierno Federal en materia financiera, fiscal, de gasto, de ingreso y deuda pública, así como de estadísticas, geografía e información, con el propósito de consolidar un país con crecimiento económico de calidad, equitativo, incluyente y sostenido, que fortalezca el bienestar de las mexicanas y los mexicanos. Visión: Ser una Institución vanguardista, eficiente y altamente productiva en el manejo y la Administración de las finanzas públicas, que participe en la construcción de un país sólido donde cada familia mexicana logre una mejor calidad de vida. www.shcp.gob.mx

Servicio de Administración Tributaria: El Servicio de Administración Tributaria es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público que tiene la responsabilidad de aplicar la legislación fiscal y aduanera, con el fin de que las

personas físicas y morales contribuyan proporcional y equitativamente al gasto público; de fiscalizar a los contribuyentes para que cumplan con las disposiciones tributarias y aduaneras; de facilitar e incentivar el cumplimiento voluntario, y de generar y proporcionar la información necesaria para el diseño y la evaluación de la política tributaria. www.sat.gob.mx

Sucesión: Herencia es la sucesión en todos los bienes del difunto y en todos sus derechos y obligaciones que no se extinguen por la muerte. (CC Art. 1281).

Tributo: Carga continua u obligación que impone el uso o disfrute de algo.

Metodología

Esta investigación es cualitativa y descriptiva, siendo el diseño de tipo exploratorio. Se inició con la reflexión del tema que se desarrolla, comenzando en equiparar la importancia de la situación fiscal del emprendedor para adoptar una correcta planeación y operación de su microempresa, que lo lleve a determinar en base a su régimen fiscal, el logro de su crecimiento empresarial y ser competitivo. Sobre todo los efectos impositivos, beneficios y obligaciones así como sus repercusiones administrativamente.

Fue necesario investigar la opinión de diversos autores y en las revistas especializadas en temas fiscales, sus comentarios, cambios, entre otros aspectos.

Los libros que de consulta fundamental fueron: La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Código Civil, Código Fiscal de la Federación, Ley del Impuesto Sobre la Renta, Ley del Impuesto al Valor Agregado, Ley de Impuesto Especial Sobre Productos y Servicios, Estrategias financieras de los impuestos.

Los datos e informes recabados como se menciona anteriormente fueron sujetos a análisis, estudio detallado y presentar la información útil y veraz para brindar la mejor presentación, aportación y comprensión del tema investigado.

Asimismo se establecen cuáles son los requisitos en los cuales una persona puede tributar como contribuyente del régimen de información fiscal y ser acreedor a una serie de beneficios fiscales.

El presente trabajo va enfocado a las personas físicas emprendedoras que realizan actividades empresariales, que únicamente enajenen bienes o presten servicios, al público en general y que no cuenten con título profesional y con ingresos que no excedan de \$2'000,000.00. Además, se desarrolló un caso práctico en el cual tiene como propósito mostrar cuales son los beneficios fiscales y financieros que puede tener un emprendedor, según su actividad económica, y que apoyan su crecimiento empresarial.

Esta investigación se realizó en la ciudad de Mexicali en el primer bimestre de 2017. Además durante el desarrollo de esta investigación en la que se aplicó la observación de los beneficios fiscales del régimen de incorporación fiscal, se encontraron aún más beneficios de tipo económico, fiscal y administrativo y que precisamente no se encuentran en una ley o reglamento y que son legales y cumplen con el marco jurídico estudiado.

Con esta investigación se establece que el trabajo realizado se dirige principalmente a las personas físicas que se encuentran afectas a la Ley del Impuesto Sobre la Renta, Título IV. Personas físicas, Capítulo II. Actividades empresariales y profesionales, Sección II Del Régimen de incorporación fiscal, que de igual manera les es aplicable la Ley del Impuesto al Valor Agregado, la Ley del Impuesto Especial Sobre Productos y Servicios.

Considerando la complejidad de las leyes fiscales y lo confuso de algunos términos utilizados en la legislación mexicana, se considera conveniente incluir el siguiente.

Resultados

De este modo, se describen los resultados obtenidos después de revisar y analizar el Régimen de Incorporación Fiscal como un sistema sencillo esquemas fiscal y disponible para fomentar el crecimiento empresarial y competitividad en los emprendedores.

Para dar una mejor exposición y claridad a los resultados, fue necesario plantear objetivos para la presente investigación. De igual manera se expresan los significados de los conceptos que forman parte del contexto jurídico y técnico para comprensión y aplicación del Régimen en cuestión.

Para su mejor comprensión se presenta la ruta de los requisitos y trámites formalidades que dan nacimiento y cumplimiento de obligaciones del Régimen de Incorporación Fiscal ante las dependencias gubernamentales que regulan a estos contribuyentes. Considerándose que apearse al Régimen de Incorporación Fiscal y cumplir obligaciones fiscales, se tienen beneficios fiscales a diferencia de otros regímenes.

Se consideran aspectos relevantes de los principales ordenamientos jurídicos como lo es la Constitución Política de los Estados Unidos, sus principales Códigos y Leyes en materia fiscal tal como: el Código Fiscal de la Federación, la Ley del Impuesto Sobre la Renta, Ley del Impuesto al Valor Agregado y otras legislaciones reguladoras.

Se presenta como resultado los siguientes lineamientos para obtener beneficios fiscales los sujetos del Régimen de Incorporación Fiscal, desde la opción de registrarse y cumplir con sus principales obligaciones fiscales en estricto apego a los ordenamientos emanados de las principales disposiciones reguladoras vigentes durante el año 2017.

De igual manera, para su mejor comprensión se muestra un claro ejemplo sobre el cálculo y de cómo han de cumplir con sus obligaciones en materia de los distintos impuestos que le aplican a este régimen para demostrar el beneficio fiscal económico.

Requisitos para inscribirse al régimen de incorporación fiscal.

El SAT ofrece varias opciones de inscripción para este tipo de regímenes en su portal de la siguiente manera:

1. Si no estás inscrito al RFC, puedes inscribirte sólo con tu CURP aquí.
2. Si estás inscrito al RFC, consigue tu contraseña.
3. Si estabas en el Régimen de Pequeños Contribuyentes recibiste tu contraseña por correo a tu domicilio puedes usarla o puedes acudir a tu oficina del SAT más cercana para generar una nueva.

Beneficios administrativos derivados de los beneficios fiscales para el régimen de incorporación fiscal. Como consecuencia de la aplicación del régimen de incorporación fiscal, se enlistan las ventajas administrativas y fiscales derivados del estudio analizado en la

investigación, para los contribuyentes emprendedores que optan en aplicar este tipo de régimen, lo cual representa grandes ventajas en cuestión de administración interna para la microempresa y ahorro fiscal, como a continuación se enlistan:

1. Tasa de reductiva.
2. Pagos Bimestrales.
3. Contabilidad electrónica simplificada en "Mis cuentas"
4. Opción de expedir facturas de forma simplificada.
5. Determinación de la Participación de los Trabajadores en la Utilidades simplificada.
6. Requisitos mínimos para inscribirse en el régimen
7. Permite el uso de la figura de la copropiedad
8. El Servicio de Administración Tributaria presenta en su portal de Internet, presenta información detallada y clara sobre trámites, cumplimiento de obligaciones y forma de pago para este régimen.
9. Control simplificado de la nómina de los trabajadores.
10. Servicio de Cálculo de las cuotas del IMSS y aportaciones al INFONAVIT en el portal "Mis cuentas" para dicho régimen.
11. Acceso a crédito de vivienda familiar del Instituto El Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.
12. Acceso para para salud y seguridad social del contribuyente y su familia del Instituto Mexicano del Seguro Social.
13. Acceso a apoyos de créditos económicos y productivos del Instituto Nacional del Emprendedor.
14. Acceso a financiamientos por parte de Nacional Financiera.
15. Crédito para la adquisición de vivienda nueva o usada, a tasas competitivas, a través de las entidades financieras participantes.
16. Capacitación, eventos, talleres del régimen de incorporación fiscal por parte del Servicio de Administración Tributaria en coordinación con distintas dependencias y organismos fomentar la cultura contributiva y educación fiscal.

17. Apoyo para el negocio para iniciar o crecer, a través del Instituto Nacional del Emprendedor.
18. Mínima fiscalización por parte de la autoridad fiscal.
19. Permite cumplir oportunamente el pago de los impuestos a los contribuyentes.
20. Fomenta la recaudación, cultura fiscal y crecimiento empresarial.
21. Representa seguridad fiscal al contribuyente.
22. Juicios mínimos en contra de la autoridad fiscal.
23. El contribuyente queda exento de tramitar:
 - Firma Electrónica Avanzada (FEA)
 - Clave de Identificación Electrónica Confidencial (CIEC)
24. El contribuyente está exento de las siguientes obligaciones mensuales y anuales:
 - Declaración anual.
 - Declaración Informativa de Operaciones con Terceros (DIOT).
25. Opción de contratar seguro de vida individual o familiar.
26. Otros regímenes utilizan a este régimen para planeación fiscal.

Caso práctico de los beneficios fiscales régimen de incorporación fiscal

Para determinar que el régimen de incorporación fiscal representa una opción fundamental para los contribuyentes emprendedores y que paguen menos impuestos, es necesario realizar y presentar un caso práctico con la aplicación de las leyes fiscales vigentes, donde se determine los montos de impuestos a pagar con ahorro financiero, económico y fiscal. El ejemplo corresponde a un emprendedor microempresario con giro de compra-venta de artículos de ferretería que inicia operaciones el 01 de enero de 2017. Para lo cual se determinan los impuestos del primer bimestre de 2017.

Tabla 3: Tabla de Ejemplo para determinar el Impuesto al Valor Agregado. Ingresos.

Productos	Público en general	Facturados	Total ingresos	
Cubetas	40,000.00	15,000.00	55,000.00	
Brochas	20,000.00	13,000.00	33,000.00	
Escaleras	30,000.00	12,500.00	42,500.00	
Totales	\$90,000.00	\$40,500.00	\$130,500.00	

Ingresos del Bimestre	Subtotal	Proporción	IVA	Total
		100%		
Ventas público general	\$ 90,000.00	68.96%	2%	\$ 90,000.00
Ventas con facturas	\$ 40,500.00	31.04%	\$ 6,480.00	\$ 46,980.00
Total de ventas	\$ 130,500.00		\$ 6,480.00	\$136,980.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4: Tabla de Ejemplo para determinar el Impuesto al Valor Agregado. Gastos.

Gastos del bimestre	Subtotal	IVA	Total
Gastos con factura	\$ 20,000.00	\$ 3,200.00	\$ 23,200.00
Total de gastos	\$ 20,000.00	\$ 3,200.00	\$ 23,200.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Tabla de Ejemplo para determinar el Impuesto al Valor Agregado. I.V.A. a pagar.

Determinación del IVA FACTURADO		Determinación del IVA PÚBLICO EN GENERAL	
Ingresos	\$ 40,500.00	Ingresos	\$ 90,000.00
IVA Causado	16%	IVA Causado	2%
IVA Determinado causado	\$ 6,480.00	IVA Determinado causado	\$ 1,800.00
IVA acreditable (proporcional):		IVA Determinado RIF	\$ 1,800.00
IVA pagado (en gastos)	\$ 3,200.00	(x) Descuento del primer año	100%
(x) Proporción de IVA Acreditable	31.04%	(=) Importe del descuento	\$ 1,800.00
(=) IVA Acreditable (proporcional)	\$ 993.00	(-)	
IVA Causado	\$ 6,480.00		
(-) IVA Acreditable (proporcional)	993.00		
(=) IVA a pagar Facturado	\$ 5,487.00	(=) IVA a pagar público en general	\$ -
IVA a pagar Facturado	\$ 5,487.00		
IVA a pagar público en general	\$ -		
IVA A PAGAR	\$ 5,487.00		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6: Tabla de Ejemplo para determinar el Impuesto Sobre la Renta.

Ingresos totales del bimestre	\$	130,500.00
(-) Gastos totales del bimestre		20,000.00
UTILIDAD DEL BIMESTRE	\$	110,500.00
Base Gravable	\$	110,500.00
(-) Límite inferior		65,473.67
(=) Excedente s/ Límite Inferior	\$	45,026.33
(x) Tasa s/ excedente		30.00%
(=) Impuesto Marginal	\$	13,507.90
(+) Cuota Fija		17,641.80
(=) ISR determinado	\$	31,149.70
% Reducción por aplicar ISR primer año		100%
Reducción por aplicar en el bimestre	\$	31,149.70
ISR A PAGAR	\$	0.00

Fuente: Elaboración propia.

El resultado de la investigación demuestra que los beneficios fiscales del régimen de incorporación fiscal son de sumo interés, pues los hallazgos obtenidos se encuentran soportados en el marco legal y lineamientos fiscales que enmarcan este régimen, lo cual demuestran que financiera y administrativamente encaminan a un emprendedor con una microempresa a operar en vías de enfocar su atención a su operación, crecimiento y competitividad empresarial, gracias a la correcta planeación fiscal de su negocio y estrategias empresariales.

Conclusiones

Por todo lo analizado y expuesto anteriormente se concluye lo siguiente:

6. El régimen de incorporación fiscal ofrece a los microempresarios la certidumbre de operar en un clima de seguridad fiscal, y ocuparse realmente en el desarrollo y crecimiento empresarial de su empresa, para generar empleos, ser altamente competitivos, acrecentar su riqueza y contribuir al gasto público.
7. Este régimen permite al emprendedor entender sencilla y claramente sus obligaciones fiscales, su carga administrativa y montos de sus contribuciones, para cumplir motivado y oportunamente con su gobierno.

8. El régimen de incorporación fiscal es un claro ejemplo que fomenta la cultura fiscal de contribuir, aporta reglas claras, tiende la mano al contribuyente, cobra impuestos baratos, provocando que aumente el padrón de contribuyentes y la recaudación al gobierno, para apoyar a los emprendedores.
9. Un emprendedor inscrito hoy en el régimen de incorporación fiscal, aparte de que le permite progresar y cumplir con sus obligaciones fiscales; en el futuro puede ser un contribuyente que genere mayor riqueza, genere más empleos, y pague más impuestos; que le benefician al microempresario, al gobierno y a la comunidad.
10. Queda muy en claro y demostrado, que para emprendedor, antes de pensar en su inicio, permanencia, crecimiento y ser competitiva, hay que mantener primeramente una correcta elección de su régimen fiscal y practicar la planeación fiscal legal, para conducir a la empresa a la cúspide deseada. Por lo tanto el régimen fiscal se debe considerar como un factor de competitividad para cualquier tipo de empresa.
11. Además durante el desarrollo de esta investigación en la que se aplicó la observación de los beneficios fiscales del régimen de incorporación fiscal, se encontraron aún más beneficios de tipo económico, fiscal y administrativo y que precisamente no se encuentran en una ley o reglamento y que son legales y cumplen con el marco jurídico estudiado.
12. Los países más ricos cuentan impuestos más baratos y de poca complejidad, en la forma de cumplir con sus pagos y obligaciones. Para que México tenga el progreso que requiere, necesita revisar ampliamente sus políticas y leyes fiscales, ya que la pobre recaudación que actualmente se tiene, frena el desarrollo del país y bienestar de su gente.

Referencias bibliográficas

- Jiménez, A. (2014). *Lecciones de derecho tributario* (novena edición). México: Thompson.
- Pérez, A. (2014). *Régimen de Incorporación Fiscal*. México: TAX Editores Unidos.

Legislación: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 24 de febrero de 2017. Vigente al 2017. Consultada en:

www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_240217.pdf

Código Fiscal de la Federación. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 16 de mayo de 2017. Vigente al 2017. Consultada en:

www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/8_160517.pdf

Código de Comercio. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de diciembre de 2014. Vigente al 2017. Consultada en:

https://www.profeco.gob.mx/juridico/pdf/c_comercio.pdf

Datos sobre la economía informal en <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/datos-sobre-la-economia-informal-en-mexico.html>

Diario Oficial de la Federación de fecha 13 marzo de 2014. Vigente al 2017. Consultada en:

http://www.dof.gob.mx/copias_cert.php

El panorama de las micro, pequeñas y medianas empresas consultada el 31 de mayo de 2017 en:

file:///C:/Users/Fco.%20Meza/Desktop/Pedro/El_panorama_de_las_micros.pdf

Evaluación de indicadores de competitividad consultada el 31 de mayo de 2017 en:

<http://www.contactopyme.gob.mx/benchmarking/conceptos/competitividad.asp>

Ley del Impuesto Sobre la Renta. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de noviembre de 2016. Vigente al 2017. Consultada en:

www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR_301116.pdf

Ley del Impuesto al Valor Agregado. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de noviembre de 2016. Vigente al 2017. Consultada en:

www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/77_301116.pdf

Ley del Impuesto Especial Sobre Productos y Servicios. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 27 de diciembre de 2016. Vigente al 2017. Consultada en:

http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/78_271216.pdf

Lo que necesitas saber sobre el Régimen de Incorporación Fiscal en:

<http://www.soyconta.mx/que-es-el-regimen-de-incorporacion-fiscal/>

México emprende en:

https://www.mexicoemprende.org.mx/?option=com_content&task=view&id=49&Itemid=74

Régimen de Incorporación Fiscal en:

http://www.sat.gob.mx/RegimenDeIncorporacionFiscal/seguro_vida_principal.htm

Trámites e impuestos, causas de la informalidad: Banxico en:

<http://www.economiahoy.mx/actualidad-eAmexico/noticias/6071963/09/14/Tramites-e-impuestos-causas-de-la-informalidad-Banxico.html>

CAPÍTULO 34. EL RÉGIMEN DE INCORPORACIÓN FISCAL Y SU IMPACTO EN LA INFORMALIDAD EN EL PERÍODO 2014-2015

Rebeca Patricia Grajeda Grajeda, Carlos Jiménez García, Alma Iliana García Cañedo

Resumen



En México existen 4 millones 48 mil 543 Mipymes de las cuales el 97.6% son microempresas que a pesar de que no usan de manera significativa la tecnología y su acceso a los financiamientos bancarios es casi nulo, constituyen una importante fuerza económica del sector productivo mexicano ya que ocupan el 75.4% del total del personal que labora en este sector.

La poca oportunidad de financiamiento para este gremio obedece a varias razones: la imposibilidad de que ofrezcan una garantía o un aval, o que no cuentan con historial crediticio, o bien, las deudas que ya tienen no los hace sujetos de crédito. Sin embargo, según la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (2015) casi un 11% de las microempresas se niega a crecer por la renuencia a pagar más contribuciones.

En México el gobierno federal a partir del 2014 ha implementado para las microempresas un nuevo régimen fiscal en el que pueden tributar los contribuyentes cuyos ingresos en el ejercicio anterior no rebasen los 2 millones de pesos y que contempla además diversas facilidades y estímulos en el pago de los impuestos. De manera simultánea, se creó el programa “Crecamos Juntos” como una estrategia diseñada para abatir la informalidad y promover la creación de nuevas empresas mediante el ofrecimiento de beneficios sociales y fiscales que permitirían hacer frente a retos y obstáculos que, a través de décadas, han reducido el potencial económico y social de México.

Palabras clave: Informalidad, Estrategias fiscales, Informes tributarios.

Introducción

El programa Crezcamos Juntos creado por el gobierno, busca combatir la informalidad de manera integral y transversal y generar incentivos dirigidos a las microempresas que trabajan de manera informal, a través del Régimen de Incorporación Fiscal (RIF) y el Régimen de Incorporación a la Seguridad Social. Este programa ha sido difundido a todos los niveles en todo el país con el fin de que se conozcan sus beneficios, se comprendan los mecanismos y se reciba la asesoría para incorporarse a la formalidad.

En este trabajo se presenta el análisis realizado sobre las inscripciones al RIF y lo que se ha recaudado por concepto de impuestos a partir de su creación (2014) hasta diciembre de 2015, con el fin de conocer el impacto que como iniciativa del Gobierno Federal para impulsar el combate a la informalidad ha tenido sobre la recaudación durante los ejercicios fiscales ya mencionados.

Mediante el estudio de la información estadística publicada por el Servicio de Administración Tributaria (SAT) se evalúa la recaudación lograda con los dos impuestos que se estuvieron cobrando en el período 2014-2015: el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios (IEPS), considerando que hubo exención en el pago del Impuesto Sobre la Renta (ISR), para concluir que no se han cumplido las expectativas planteadas por el gobierno.

Como consecuencia de la implementación de este esquema se anularon el Régimen de Pequeños Contribuyentes y el Régimen Intermedio, que representaban una fuente importante de ingresos para el gobierno.

En forma simultánea se activaron una serie de aplicaciones en el sitio oficial del SAT cuyo propósito era el de facilitar el cumplimiento de los contribuyentes pero que a la postre su utilidad resulta cuestionable en virtud de la dificultad que representa su uso tomando en consideración el nivel cultural y económico del sector al que va dirigido: microempresas que están en el comercio informal. Esta situación se evalúa a través de una encuesta aplicada a un grupo de contribuyentes del Régimen de Incorporación Fiscal.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2012), México tiene entre sus prioridades el análisis de la economía subterránea que no paga impuestos, pues su recaudación lo ubica entre los países con captación de recursos más baja en América Latina. Aunque ya han pasado algunos años de este diagnóstico la situación prevalece y ahora con mayor razón al no existir los ingresos sobre la producción de hidrocarburos.

El término “sector informal” engloba todos los modos de producción y empleo que son considerados como una extensión de las actividades en los hogares, en virtud de que no han alcanzado la maduración que les permita operar como empresas formalmente constituidas. Esto significa que la actividad económica que realizan no ha adquirido una personalidad jurídica y económica distinta a la del hogar.

Según Negrete (2011) el sector informal puede caracterizarse en general por la existencia de unidades económicas orientadas a la producción de bienes y servicios con el objetivo primario de generar empleo e ingresos para las personas involucradas. Estas unidades típicamente operan a un nivel bajo de organización, con poca división de funciones entre trabajo y capital como factores de la producción, y en una pequeña escala. Las relaciones laborales a su interior cuando existen están basadas en empleo casual, parentesco o relaciones personales sociales, más que en acuerdos contractuales acompañados de garantías formales, características propias de las microempresas.

En cuanto a su cuantificación, Chapa (2007) opina que la economía subterránea es de difícil medición y estudio ya que quienes están operando bajo esta modalidad evitan ser detectados mediante el uso de efectivo. En este sentido, los métodos indirectos son los más utilizados para calcularla pues estiman el monto de la economía subterránea con base a los indicadores de comportamiento.

Con base en estudios realizados por el citado autor, la proporción de participación del sector informal en la economía disminuye a medida que la población va adquiriendo mejores niveles de educación. De esta manera, es más común la presencia de trabajadores informales entre la población con menor escolaridad, lo que permite asociar el fenómeno de la

informalidad con los bajos salarios potenciales al tener un empleo no calificado. Por la baja productividad de estos trabajadores, es que se sitúan en la economía informal ya que su producción no resulta suficiente para pagar los costos de la formalidad.

Esta situación es fácil de observar entre los menores de 20 años y mayores de 50, ya que los salarios mínimos y las prestaciones sociales no se han incrementado de manera significativa siendo este factor parte de la razón de que la informalidad exista. Es claro que una vez que las personas cumplen 20 años, aumenta la probabilidad de que sea contratado en el sector formal. El sector informal tiene mayor proporción de individuos con edad superior a 40 años dentro de su población que el sector formal.

Puede pensarse que las decisiones en torno a ingresar al sector formal o informal dependen tanto de las restricciones que enfrentan los individuos como de sus preferencias. Como ejemplos de situaciones que alientan la incorporación al trabajo formal está el crecimiento de la economía, en particular del sector formal, así como las políticas del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para ampliar la base de contribuyentes.

En el caso de México, el deficiente crecimiento en el Producto Interno Bruto ha sido uno de los detonadores de la economía informal y como otras consecuencias, la escasa creación de empleos formales. En este país el porcentaje de informalidad en el empleo que se presenta de manera persistente comprende aproximadamente a un 60% de los trabajadores del país (Organización Internacional del Trabajo, 2014). Esto hace necesario adoptar una estrategia que propicie la generación de empleos formales y de manera simultánea, elimine los incentivos para permanecer en la informalidad.

En este contexto, como parte de las políticas fiscales implementadas en México tendientes a abatir la informalidad se presentó como alternativa el programa “Crezcamos Juntos”, como una herramienta que ofrecía estímulos fiscales y beneficios de carácter social a quienes se incorporaran al comercio formal mediante la inscripción en un nuevo régimen fiscal denominado Régimen de Incorporación Fiscal, regulado en la Ley del Impuesto Sobre la Renta. Este nuevo régimen fue una más de las propuestas que se incluyeron para las

reformas fiscales del año 2014 y fue dado a conocer a través de un comunicado (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2014).

En este trabajo de investigación se abordan algunos conceptos relacionados con el fenómeno de la informalidad en México, las disposiciones fiscales que son aplicables al Régimen de Incorporación Fiscal en la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) y decretos que establecen opciones para estos contribuyentes en relación al Impuesto al Valor Agregado (LIVA) y el Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios (LIESPS).

También se lleva a cabo un análisis de la aplicación “Mis Cuentas”, instalada en el portal del Servicio de Administración Tributaria y que resulta obligatoria para los contribuyentes del RIF. Se describen las operaciones que pueden realizarse a través de la misma y como anexo, se presentan los resultados de una encuesta hecha a una muestra de estos contribuyentes con el fin de conocer el nivel de conocimiento y la opinión que tienen de esta aplicación, así como de las obligaciones que tienen que cumplir en este régimen fiscal.

Como parte sustantiva de la investigación, se elabora un análisis del impacto de este esquema en la recaudación durante los ejercicios 2014 y 2015, tomando como base la información publicada en el portal del SAT.

Por último, en las conclusiones se muestran los hallazgos más destacados realizados durante la investigación y se emiten recomendaciones que se considera pueden resultar útiles para mejorar este esquema de tributación.

Metodología aplicada

Este trabajo es un estudio descriptivo acerca de la evolución del RIF como política de combate a la informalidad y su impacto en la recaudación tributaria durante los ejercicios 2014 y 2015. Las investigaciones que a la fecha se han llevado a cabo sobre su eficacia como política fiscal recaudatoria son escasas en virtud de que se trata de una opción de tributación novedosa cuya implementación se llevó a cabo como parte de las reformas fiscales del año 2014, teniendo como fin la incorporación a la formalidad de personas físicas que operan al margen de las leyes fiscales y laborales.

Para la recopilación y análisis estadístico de los datos se consultaron como fuentes secundarias instituciones gubernamentales: la SHCP y el SAT. La medición de la percepción de los contribuyentes de este régimen acerca del software que el SAT pone a su disposición para el cumplimiento de sus obligaciones se hizo a través de 30 encuestas realizadas entre usuarios del Bufete Contable y Fiscal del Centro de Asesoría y Consultoría Empresarial de la Universidad de Sonora, cuyo contenido y resultados se anexan a este trabajo.

Objetivos de la investigación:

1. Abordar teorías y conceptos acerca de la informalidad y analizar la normatividad que rige al Régimen de Incorporación Fiscal.
2. Analizar la herramienta “Mis Cuentas” puesta a disposición de los contribuyentes del RIF en el portal del Servicio de Administración Tributaria, para diagnosticar su utilidad en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.
3. Evaluar el impacto que este régimen ha tenido en la recaudación nacional durante el período 2014-2015.

Justificación de la investigación

Las cifras presentadas por el SAT en su Informe Tributario y de Gestión correspondiente al 4to. Trimestre de 2015, revelan que el total de contribuyentes inscritos al Régimen de Incorporación Fiscal (RIF) suman aproximadamente 4 millones y medio.

Esta ampliación en la base de datos generó recursos a través del pago de impuestos por 3 700 millones de pesos. Sin embargo, los estímulos que les fueron otorgados supera en gran medida el ingreso captado, ya que ascienden a 31 000 millones de pesos, lo que indica que el SAT dejó de percibir alrededor de 27 000 millones de pesos.

Aunque el objetivo de esta reforma fiscal implementada en 2014 era abatir el índice de informalidad, se considera justificada la presentación de un estudio basado en cifras presentadas por los informes tributarios y de gestión del SAT que muestre el impacto que en

la recaudación ha tenido este esquema tributario, cuyo costo se verá reflejado en la disminución del presupuesto destinado a programas sociales y de gasto corriente.

Marco teórico

Para la Organización Internacional del Trabajo [OIT], (2015), la economía informal incluye todas aquellas actividades que no se realizan basadas en acuerdos formales. Al no estar legisladas, se asume que operan al margen de la ley y por lo tanto no se les aplica normatividad jurídica alguna. Se observa también que la misma ley desincentiva su cumplimiento al resultar inapropiada, con excesivos trámites burocráticos y costos que este sector no puede solventar.

Una de las principales desventajas de este sector es el escaso acceso al financiamiento y aunque no existe un consenso sobre las causas que hacen menos productivas a este tipo de empresas, La Porta y Shleifer (2008) han estudiado dos visiones que presentan argumentos sobre la informalidad y su relación con el crecimiento económico:

- a) *Visión dual.* Se argumenta en primer término, que las empresas informales son así porque son improductivas.

Al ser esencialmente diferentes a las empresas formales no es posible su formalización ya que, al no tener producción suficiente, su capacidad las limita para el cumplimiento de obligaciones de carácter jurídico y fiscal. Otro factor que afecta la productividad de este tipo de empresas es la característica de los empleos que generan pues los salarios que ofrecen son bajos, mientras que los empleados más capacitados, laboran en empresas que ofrecen mejores salarios.

Por otra parte, las empresas informales ofrecen productos a precios bajos, cuya calidad no les permite competir con las que están legalmente establecidas.

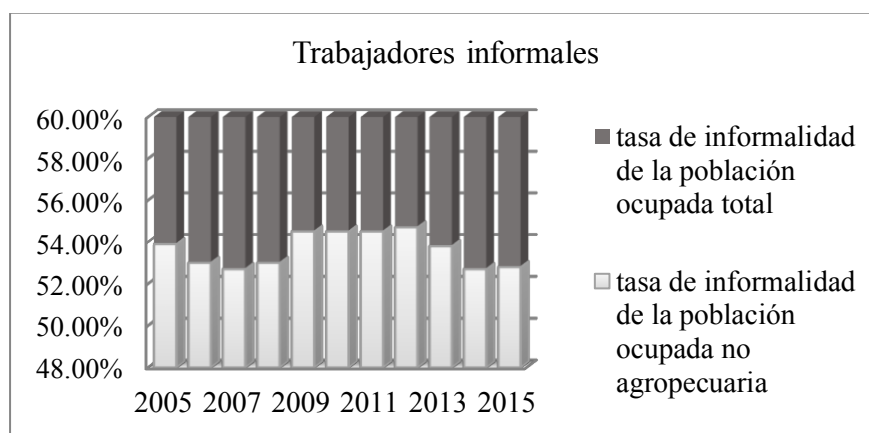
- b) *Visión del parásito:* Esta teoría argumenta que las empresas informales deciden permanecer en un estatus de confort que les permite ser pequeñas e improductivas para evitar la regularización.

Pero este hecho de evadir impuestos les permite competir en precios con otras empresas formales e incluso superar a la competencia.

Según Galindo y Ríos (2015) y tomando como base la información publicada por INEGI (2015), durante el ejercicio de 2013 la economía informal tuvo una participación de 24.8% del PIB, y en el primer trimestre de 2015 la tasa de informalidad fue del 57.6% del total de la población ocupada. Este porcentaje es calculado por INEGI con la Tasa de Informalidad Laboral (TIL), que representa el porcentaje de ocupados que carecen de la protección de la seguridad social básica por parte de su patrón o bien, que laboran en unidades económicas no registradas¹ (INEGI, 2014). Se puede calcular la tasa de dos formas: (1) TIL1 se calcula con respecto a la ocupación total y (2) TIL2 se calcula con respecto a la ocupación no agropecuaria (INEGI, 2014). La TIL1 siempre es más grande que la TIL2 (Galindo y Ríos, 2015).

Para reflejar mejor esta información a continuación se muestra la figura 1, donde se pueden observar los porcentajes de trabajadores informales de la población ocupada total y de trabajadores informales de la población ocupada no agropecuaria. Esta información contiene tasas promedio anuales, valor de 2015 hasta el primer trimestre.

Figura 1. Porcentaje de trabajadores informales.



Fuente: Galindo y Ríos (2015)

En países latinoamericanos como Chile y Brasil que forman parte de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) y que sobresalen por sus

niveles de recaudación superiores al que registra nuestro país, existen políticas fiscales tendientes a abatir la informalidad y promover la creación y sostenimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mi Pymes) a través de diversos estímulos fiscales y facilidades administrativas para el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

En el caso de Chile, la Ley Sobre Impuesto a la Renta contempla un régimen optativo de tributación orientado a las pequeñas y micro empresas cuyo objetivo es facilitar la tributación para los contribuyentes de este segmento.

El esquema tributario permite al micro empresario llevar una contabilidad simplificada sin tener la obligación de llevar libros de contabilidad, elaborar balances, calcular depreciaciones y levantar inventarios entre otras. Establece un pago provisional mensual sobre una tasa fija de 0,25% de las ventas brutas y permite la deducción inmediata en inversiones e inventarios.

El cálculo de la renta líquida imponible se hace sobre la diferencia entre los ingresos y los egresos. Estas facilidades son aplicables para empresarios individuales o Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada (EIRL), así como tener un promedio anual de ingresos de su giro no superior a las 5.000 Unidades Tributarias Mensuales (UTM) en los tres últimos ejercicios (Servicio de Impuestos Internos, 2017)

Por otra parte, en Brasil está implementado un régimen fiscal opcional y simplificado para pequeños contribuyentes que consiste en un tributo integrado de cuota fija que tiene 2 componentes: A) Impuesto integrado, establecido por categorías determinadas sobre la base de: ingresos brutos obtenidos según facturación, superficie afectada a la actividad, energía eléctrica consumida, y el monto de los alquileres devengados y B) Cotización previsual fija, que son los aportes de jubilación y de obra social.

La finalidad del monotributo es simplificar el cumplimiento de las obligaciones impositivas (Ganancias e Impuesto al Valor Agregado), y de seguridad social (jubilación y obra social) para los pequeños contribuyentes, cuyos beneficios se traducen en la integración al sistema tributario y previsual vigente, dejando de lado la informalidad y contar con obra social y una prestación básica universal (jubilación). Este esquema tributario comprende el

pago de una cuota única que engloba las siguientes obligaciones: Impuesto a las Ganancias, el pago del Impuesto al Valor Agregado (IVA), aportes al Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA) y aporte al Sistema Nacional del Seguro de Salud (Administración Federal de Ingresos Públicos, 2017).

El Régimen de Incorporación Fiscal como esquema tributario para abatir la informalidad

En México las investigaciones realizadas a la fecha sobre el tema del RIF abordan lo relacionado con la normatividad y operación sin analizar la información presentada por las autoridades fiscales que revelan datos de recaudación. Ávila, et al. (2014), llevaron a cabo un análisis integral y casos prácticos en su Manual de Régimen de Incorporación Fiscal donde incluyen los ordenamientos legales que marcan las obligaciones y estímulos fiscales de este esquema y que han seguido actualizando, incorporando las modificaciones que se van implementando en cada ejercicio.

Otros trabajos relacionados con el tema del RIF son tesis que hacen un análisis de la evolución de este esquema tributario que marcó la desaparición de dos regímenes anteriormente vigentes: Régimen de Pequeños Contribuyentes y Régimen Intermedio. Cárdenas (2014) hizo un estudio sobre el RIF como alternativa contra la informalidad, donde considera que no existe una garantía de incremento de recaudación debido a la inversión que la autoridad llevará a cabo durante los 10 años en los que está permitido tributar en el RIF en infraestructura administrativa, tecnológica y de recursos humanos que hagan posible el control y permanencia de los contribuyentes que migran hacia la formalidad.

Las expectativas cuando se creó este régimen apuntaban a un crecimiento del padrón de contribuyentes y por lo tanto en la recaudación en un plazo no mayor de 5 o 6 años. El Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (2015, p. 6) presentó un estudio afirmando que “la implementación del RIF ha generado certeza jurídica y avance en la cultura del pago de las contribuciones”, y al colocar en una balanza la recaudación contra los estímulos otorgados se concluyó que a pesar de que los estímulos fiscales que se dieron a este régimen fueron elevados, la recaudación subió en un 23.7 por ciento real anual, lo que permite suponer que

cuando los contribuyentes migren al régimen general, el SAT elevará el monto de recaudación.

Este régimen se encuentra regulado en el Ley del Impuesto Sobre la Renta, Art. 111 que establece que los contribuyentes personas físicas que realicen únicamente actividades empresariales, que enajenen bienes o presten servicios por los que no se requiera para su realización título profesional, pueden optar por pagar el ISR en los términos establecidos en la Sección II del Capítulo II, siempre que los ingresos propios de su actividad empresarial obtenidos en el ejercicio inmediato anterior, no hubieran excedido de dos millones de pesos.

En términos generales, a estos contribuyentes se les permite expedir facturas y llevar un control por medio de un sistema electrónico que está a su disposición en la página del SAT, presentando las declaraciones bimestrales definitivas de ISR, IVA o IEPS según corresponda. Todas estas operaciones, se realizan a través del portal “Mis Cuentas”

En los inicios del RIF se establecieron porcentajes de reducción en el ISR conforme avanzaban los años de tributación hasta alcanzar el décimo año. Ver tabla 1:

Tabla 1. Reducción en el ISR según el año de tributación para los contribuyentes del RIF.

Reducción en el Impuesto Sobre la Renta										
Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
%	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10

Fuente: Elaboración propia.

A medida que transcurría el 2014, se iban incorporando nuevas políticas y procedimientos para quienes se encontraban en este nuevo régimen. Tal es el caso del decreto publicado por el Ejecutivo el 10 de septiembre de 2014, donde se estableció que para simplificar el cálculo de IVA e IEPS, se aplicarían porcentajes sobre los ingresos cobrados en cada bimestre. De tal manera que se asignaron tasas que se aplicarían sobre los ingresos efectivamente cobrados por operaciones con el público en general, de acuerdo a las tablas 2 y 3 que se muestran a continuación:

Tabla 2. Tasa a aplicar sobre el valor de las contraprestaciones por actividades afectas al IVA, en el bimestre de que se trate, según el giro o actividad del contribuyente en ventas realizadas con el público en general..

Sector económico	% IVA
1. Minería	8.0
2. Manufactura y/o construcción	6.0
3. Comercio	2.0
4. Prestación de servicios (incluyendo restaurantes, fondas, bares y demás negocios similares en proporción a servicios de alimentación y bebidas).	8.0
5. Negocios dedicados únicamente a la venta de alimentos y/o medicamentos.	0.0

Fuente: Decreto que otorga facilidades a contribuyentes del RIF publicado en el DOF el 10-09-2014

En el caso de actividades que están gravadas con el IEPS, en la tabla 3 se muestra el porcentaje a aplicar sobre el valor de las contraprestaciones en el bimestre de que se trate, según los bienes enajenados por el contribuyente en ventas realizadas al público en general.

Tabla 3. Tasas de IEPS a aplicar sobre el valor de las ventas con el público en general, según el bien enajenado. Fuente: Decreto que otorga facilidades a contribuyentes del RIF publicado en el DOF el 10-09-2014.

Descripción	IEPS (%)
Alimentos no básicos de baja densidad calórica (como: dulces, chocolates, botanas, galletas, pasteles, pan de dulce, etc.) (Cuando el contribuyente no sea fabricante).	1.0
Alimentos no básicos de alta densidad calórica (como: dulces, chocolates, botanas, galletas, pasteles, pan de dulce, etc.) (Cuando el contribuyente sea fabricante).	3.0
Bebidas alcohólicas (no incluye cerveza) (cuando el contribuyente sea el que los comercializa).	10.0
Bebidas alcohólicas (no incluye cerveza) (cuando el contribuyente sea fabricante).	21.0
Bebidas saborizadas (cuando el contribuyente sea fabricante)	4.0
Cerveza (cuando el contribuyente sea fabricante)	10.0
Plaguicidas (cuando el contribuyente sea fabricante o comercializador).	1.0
Puros y otros tabacos hechos enteramente a mano (cuando el contribuyente sea fabricante).	23.0
Tabacos en general (cuando el contribuyente sea fabricante).	120.0

Adicionalmente al beneficio de la simplificación en el cálculo de los impuestos indirectos (IVA, IEPS) y procurando facilitar la generación de recursos para los contribuyentes que se adhirieran a este esquema, se otorgó un estímulo consistente en la aplicación de un descuento del 100% en estos dos impuestos a pagar en su primer año de tributación, siempre y cuando se hubieran generado por ventas al público en general y que no hubieran excedido los \$100 000 en el año.

Es oportuno mencionar que según el decreto por el que se expidió la Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio fiscal de 2016, se amplió este beneficio para los contribuyentes del RIF cuyos ingresos propios que provinieran de actividades empresariales celebradas con el público en general obtenidos en el ejercicio inmediato anterior no hubieran excedido de la cantidad de 300 000 pesos, durante cada uno de los años en que tributen en el Régimen de Incorporación Fiscal, quienes tendrían un porcentaje de reducción del 100%.

En lo que toca a las prestaciones de seguridad social, es importante mencionar que, desde su inicio, este esquema tributario contemplaba ciertos beneficios como el acceso a los servicios médicos y sociales del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) para el dueño del negocio y para sus empleados; además de pensión para el retiro y créditos a la vivienda.

También se implementaron apoyos económicos a los pequeños empresarios a través del Instituto Nacional del Emprendedor; créditos para los negocios y sus empleados y acceso a los programas de capacitación en el trabajo mediante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Sistema de registro fiscal Mis Cuentas para el RIF

Los contribuyentes del RIF envían su información contable (ingresos y egresos) y elaboran sus facturas electrónicas o comprobantes fiscales digitales (CFDI) a través de la aplicación “Mis Cuentas” instalada en el portal del SAT, a la cual se accede mediante el RFC y la contraseña.

La aplicación “Mis Cuentas” permite las siguientes opciones: elaborar las facturas electrónicas solicitadas por los clientes por venta de bienes o prestación de servicios la cual

puede ser diaria, semanal, mensual e inclusive bimestral por las operaciones llevadas a cabo con el público en general. Esta forma de facturar es una alternativa adicional a la que ofrece el Servicio de Generación de Comprobantes Fiscales Digitales del SAT o bien, a través de un proveedor de certificación de CFDI (Resolución Miscelánea, 2014).

Además de la generación de facturas, es posible la consulta y cancelación. También es posible registrar operaciones, la opción está etiquetada como “Mi contabilidad”. Una vez hecha la captura de la contabilidad, el contribuyente enviará su declaración bimestral con la información registrada, para lo cual deberá ingresar a la opción “Mis declaraciones”.

El impacto en la recaudación nacional del RIF, por los ejercicios 2014 y 2015

Como podrá observarse a continuación, la información que presenta el Servicio de Administración Tributaria en relación a lo recaudado durante 2014 que fue el año de inicio del RIF no representa un criterio muy objetivo para hacer un diagnóstico en cuanto al impacto en los ingresos que este esquema ha reportado al erario público, en virtud de los estímulos fiscales que se han otorgado.

El portal del SAT ofrece datos relacionados con el número de registros por diversas operaciones efectuadas por los contribuyentes del RIF así como el gasto tributario que ha implicado el otorgar los estímulos ya mencionados, relacionados con la exención del 100% en ISR, y en los impuestos indirectos como el IVA y el IEPS.

En la tabla 4 se puede observar que los contribuyentes inscritos en este régimen durante el ejercicio fiscal 2014, fueron 4 millones trescientos seis mil doscientos noventa y ocho. El total de registros en el aplicativo Mis Cuentas efectuadas por este universo de contribuyentes, fue de 16 millones doscientos cincuenta y nueve mil doscientos siete. Estos registros estuvieron integrados de la forma siguiente:

Tabla 4. Registros realizados por contribuyentes del RIF en la aplicación “Mis cuentas” durante 2014.
Fuente: Informe de Gestión Tributaria (2014)

Uso de la aplicación mis cuentas	
Total	16,259,207
Ingresos	3,393,332
Egresos	5,434,050
Facturas	7,431,825

Esta información representa un indicador de que sí se habían estado emitiendo facturas y se habían estado registrando ingresos y gastos en el portal Mis Cuentas. Por otra parte, según el informe de gestión tributaria del SAT (2014), de los 28 millones de informales que existen en el país son 13 millones los que registran actividad económica y que representan el potencial de contribuyentes que debían de incorporarse a la formalidad a través de este esquema.

En relación a los estímulos fiscales, como se muestra en la tabla 5, por el ejercicio de inicio de este esquema tributario la reducción del 100% en el ISR contemplado en el Art. 111 de la LISR ha generado un gasto fiscal de 13, 089.4 millones de pesos.

En relación al IVA, el impuesto recaudado ha sido de 1 849 millones de pesos, habiéndose dejado de percibir la cantidad de 2,515.4 millones de pesos por el estímulo contemplado en el Decreto publicado en el DOF el 26 de diciembre de 2013 (en el que se brinda un estímulo fiscal del 100% de IVA e IEPS en las operaciones realizadas con el público en general). Por lo que respecta al IEPS el importe recaudado fue de 18 millones de pesos contra 44.3 millones que dejaron de recaudarse por el estímulo ya mencionado.

En total, las contribuciones que han dejado de percibirse suman 15 mil seiscientos cuarenta y nueve millones de pesos y el total recaudado asciende a 1 mil ochocientos sesenta y siete millones de pesos por concepto de IVA y IEPS.

Tabla 5. Recaudación en el RIF y estímulos otorgados durante 2014. Fuente: Elaboración propia con base en Informe de gestión tributario SAT (2014).

Concepto	ISR	IVA	IEPS	TOTAL
Impuesto pagado	-	1,849.0	18.0	1,867
Estimulo 1/ (millones pesos)	13,089.40	2,515.40	44.3	15,649

La estimación que refleja la tabla anterior es con base en: a) Reducción del ISR contemplado en el artículo 111 de la Ley del Impuesto sobre la Renta. b) "Decreto que compila diversos beneficios fiscales y establece medidas de simplificación administrativa", publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de diciembre del 2013, a través del cual se otorga a los contribuyentes que tributan en el Régimen de Incorporación Fiscal, un estímulo fiscal consistente en una cantidad equivalente al 100% del impuesto al valor agregado y del impuesto especial sobre producción y servicios, que deba trasladarse en la enajenación de bienes o prestación de servicios, que se efectúen con el público en general.

Entre los diversos rubros de actividades económicas que fueron seleccionados por los contribuyentes del RIF en su registro, prevalece como el más representativo, el del comercio al por menor (Comercio al por menor de alimentos bebidas y tabaco, de alimentos, en tiendas de autoservicio, en tiendas departamentales, de productos textiles excepto ropa, etc.) seguido por el de prestación de servicios (Información en medios masivos, servicios financieros y de seguros, inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles, profesionales científicos y técnicos, educativos, de asistencia social, etc.).

Para diciembre de 2015, los resultados de los estímulos fiscales otorgados y la recaudación eran los que se muestran a continuación:

Tabla 6. Recaudación obtenida a diciembre 2015 y estímulos fiscales otorgados. Fuente: elaboración propia. Con base en el Informe Tributario y de Gestión Cuarto Trimestre de 2015.

Estímulos fiscales RIF Enero-diciembre 2015 Millones de pesos		Recaudación del RIF Enero-diciembre 2015 Millones de pesos	
Concepto	Monto	Concepto	Monto
TOTAL	31,058.00	TOTAL	3,746.80
ISR	23,832.00	ISR	16.60
IVA	6,826.00	IVA	3,692.80
IEPS	400.00	IEPS	37.40

Derivado del análisis de la información consultada es posible afirmar que las exenciones en el pago de las contribuciones fiscales a que están sujetos estos contribuyentes, el RIF no ha sido una estrategia diseñada para recaudar, pero sí ha incrementado la base de contribuyentes.

En la tabla 7 puede observarse un comparativo entre 2014 y 2015, que refleja información sobre la recaudación y los estímulos otorgados en ambos ejercicios fiscales. De acuerdo con esta información, el número de contribuyentes captados por el RIF registró un incremento en el 2015 con respecto al 2014 de .0445% aproximadamente.

Tabla 7. Comparativo entre 2014 y 2015 de la Recaudación obtenida en el RIF y número de contribuyentes registrados. Fuente: Elaboración propia.

Recaudación (millones de pesos)	2014	2015
ISR	0	16.6
IVA	1849	3692.8
IEPS	18	37.4
TOTAL	\$ 1,867.00	\$ 3,746.80
Estímulos fiscales (millones de pesos)	2014	2015
ISR	13089.4	23832
IVA	2515.4	6826
IEPS	44.3	400
TOTAL	\$ 15,649.10	\$ 31,058.00
Inscripción al RIF (contribuyentes)	4 306,298	4 498,300

Las contribuciones que mayor recaudación registraron fueron el IVA y el IEPS debido a los estímulos concedidos en el ISR durante ambos años. En el 2015 el incremento en los ingresos por impuestos indirectos fue de 100% con relación al 2014, pero los estímulos

otorgados también registraron un incremento aproximado del 100%, pues de \$15 millones 649 mil pesos pasaron a 31 mil 58 millones de pesos, cantidad que el fisco dejó de recaudar.

Conclusiones

Según INEGI (2015) la participación de la informalidad en el Producto Interno Bruto del país fue de 24.9% en el 2013 y descendió en el 2014 a 23.7% y aunque aún no se cuenta con estadísticas para 2015, puede concluirse que, conforme a los datos proporcionados por el SAT relativos a la inscripción en el RIF y la recaudación obtenida, el incremento no sería muy significativo.

Esta situación puede deberse a varios factores: a) El desconocimiento del régimen y sus beneficios, b) Cuestiones culturales y c) El temor a las herramientas tecnológicas. Esta problemática es particularmente observada en las regiones más pobres del país ya que estos segmentos de contribuyentes no cuentan ni con la información ni con los recursos necesarios para cumplir con los requerimientos del Servicio de Administración Tributaria para estar en posibilidades de cumplir con sus obligaciones fiscales.

Tal es el caso de entidades como: Guerrero, Tlaxcala, Veracruz, Campeche y Querétaro entre otros que han registrado un aumento en la informalidad después de la creación del RIF (INEGI: 2014).

La brecha que se ha generado entre la recaudación potencial y las condonaciones que este esquema tributario ofrece difícilmente decrecerá en virtud que ciertamente habrá más gente incorporándose a este régimen, pero los beneficios seguirán impactando en la recaudación y habría que considerar además la salida de contribuyentes de la formalidad cuando la ley les obligue a migrar al régimen general por haber cumplido el tiempo de tributación en el RIF.

A pesar de este contexto, las expectativas de recaudación del SAT para el 2016 se estiman en 2000 millones de pesos, esto tomando como referencia una base de contribuyentes de 4.4 millones y que sería el primer año de pago de ISR, por el equivalente

al 10% del impuesto. Esta cantidad se ha obtenido estimando el pago del impuesto sobre la exención en ISR de 23000 millones de pesos.

Lo anterior pudiera verse favorecido por el resultado que se verá después de que el SAT inicie las campañas de fiscalización con el objetivo de verificar que quienes estén tributando en este régimen lo estén haciendo porque realmente les corresponde, en caso contrario, estarían haciendo uso de un beneficio indebido por lo que la autoridad tendría una fuente de ingresos que por lo pronto no es posible cuantificar.

Tomando en consideración que los recursos que el gobierno ha invertido en este programa son cuantiosos, no se ve como posible una desaparición del mismo sino al contrario, se estarán destinando más recursos a su promoción para continuar la lucha contra la informalidad y la evasión fiscal.

Se espera que estos causantes migren al régimen general de ley al cabo de 10 años y tributen como marca la ley para el resto de las personas físicas que realizan actividades empresariales, prestan servicios u otorgan el uso temporal de inmuebles.

Con la finalidad de conocer la opinión y sentir de los contribuyentes inscritos en el RIF acerca de la aplicación “Mis Cuentas” que el SAT ha puesto a su disposición para que facturen, lleven su contabilidad y presenten sus declaraciones en el portal, se realizó una encuesta a un grupo de 30 contribuyentes usuarios del Bufete Contable y Fiscal del Centro de Asesoría y Consultoría Empresarial de la Universidad de Sonora, a quienes se les hicieron 17 preguntas sobre diversos temas relacionados con el RIF. A continuación, se presentan los resultados que arrojó dicho instrumento de medición:

A la pregunta No. 1, referente al sexo de los participantes inscritos en el RIF, se sabe que el mayor número está conformado por personas del sexo masculino y de acuerdo a las respuestas de la pregunta No. 2, el rango de edad fluctúa entre los 36 años o más.

En la pregunta No. 3, relacionada con el conocimiento que el contribuyente tiene del Portal Mis Cuentas, el 83% respondió que no lo conoce; en cuanto a si ha utilizado las opciones que contiene dicha aplicación, que es la pregunta No. 4, el 90% de los encuestados, respondió que no han utilizado la aplicación.

La pregunta No. 5, en la que se solicita la opinión que el contribuyente tiene del portal, un 83% de los encuestados dijo tener una opinión positiva; el 10% contestó que considera como regular la aplicación de Mis Cuentas y el 7% guarda una opinión negativa.

La pregunta No. 6 que hace referencia a las obligaciones fiscales que se tienen en el RIF, fue contestada de la siguiente forma: 87% dijo conocerlas y el 13% restante, desconoce sus obligaciones.

Cuando se les preguntó acerca de si conocen las sanciones por incumplimiento ellos respondieron en un 83% que sí conocen las sanciones y el 17% dijo desconocerlas (pregunta No. 7).

En relación a la pregunta No. 8 formulada para saber si el contribuyente conoce o no los beneficios mencionados en el decreto publicado el día 10 de septiembre del 2014 con relación al IVA y IEPS, el 90% respondió que sí los conoce, y el 10% restante dijo desconocerlos.

En cuanto a la pregunta no. 9 donde se les cuestiona sobre las consecuencias en caso de incumplimiento de sus obligaciones y su salida del RIF por este motivo, un 83% afirmó no saber cuándo caía en riesgo de dejar de tributar en este esquema.

Cuando se les preguntó si conocían la forma de elaborar los CFDI, El 87% de los contribuyentes, dijo no tener problemas con la elaboración de los comprobantes que se expiden al público en general y el 13% afirmó no conocer el procedimiento para elaborar los comprobantes (pregunta 10).

En la pregunta No. 11, se les cuestiona si conocen los beneficios en materia de seguridad social al pertenecer al RIF, siendo la respuesta en sentido negativo en un 90% y el 10% restante sí sabe de estas facilidades.

La respuesta a la pregunta No. 12 en relación a si el contribuyente encuestado ha tenido algún crédito o apoyo durante su estancia en el RIF, en un 97% dijo no haber contado con ningún tipo de apoyo y el restante 10% ha tenido la oportunidad de acceder a estos apoyos.

Los contribuyentes encuestados, contestaron a la pregunta de si conocen el porcentaje de reducción a que tienen derecho por año, en sentido afirmativo el 80% y un 20% dijo no saber (Pregunta No. 13).

Un 87% de los encuestados contestó en forma negativa a la pregunta No. 14, en relación a si conocen que pueden deducir los gastos efectuados en la parte que ocupan de su domicilio fiscal. Solo el 13% saben que pueden deducir gastos cuando ocupan una parte de su domicilio fiscal, en forma proporcional.

En un 93% de los encuestados, la respuesta a la pregunta de si consideran la opción de utilizar como alternativa al portal Mis Cuentas un software para emitir sus propios CFDI, fue positiva. El resto (7%) no se mostró convencido (pregunta no. 15).

En cuanto a la pregunta No. 16, ante el cuestionamiento de si cuentan con la prestación de seguridad social, en un 97% contestaron que no tienen seguridad social, y el 3% afirmó que cuenta con este beneficio.

Por último, a la pregunta No. 17 donde se les cuestionó acerca del importe que cada bimestre erogaba por concepto de impuestos, el 87% de los encuestados contestó que paga entre \$300.00 y \$600.00, el 7% paga una cantidad en el rango de \$600 o más, y el 6% paga entre \$0.00 y \$300.00.

Análisis de resultados

Los resultados de la herramienta aplicada, reflejan el desconocimiento de los contribuyentes entrevistados sobre la normatividad aplicable al RIF así como la operación de la herramienta que el SAT ha puesto a su disposición en su portal para el cumplimiento de sus obligaciones fiscales

Pese a esto, es posible observar que aún y cuando existe desconocimiento de lo que es el proyecto del RIF los contribuyentes cumplen de manera periódica con sus obligaciones. Es importante mencionar que los contribuyentes entrevistados, cumplen con los requisitos para exentar el pago de ISR, IVA e IEPS.

Aunque se tiene conocimiento de la existencia de campañas de concientización fiscal dirigidas a estudiantes desde el nivel básico, es necesario la promoción de espacios para que los contribuyentes se capaciten y comprendan que el RIF no solo ofrece beneficios, sino que también impone obligaciones de forma y fondo, y que, si no se cumple de acuerdo a lo estipulado en las leyes fiscales, se harán acreedores a sanciones económicas y a la pérdida de privilegios que actualmente tienen.

Fuentes y referencias bibliográficas

Ávila, Ch. O., & Aranda, Z. G., (2014). Manual del Régimen de Incorporación Fiscal. Veracruz, ANAFINET.

Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP:2017). *Lo que Usted necesita saber sobre el*

nuevo “Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes (RS)” Monotributo.

Recuperado de:

<https://www.afip.gob.ar/guiaDeServicios/documentos/ManualMonotributo.pdf>

Cárdenas, C. (2014). *El régimen de incorporación fiscal: una alternativa contra la informalidad.*

Recuperado de: http://www.ccpm.org.mx/avisos/Articulo_Tecnico_Apoyo_Tecnica.pdf

Chapa, J. (2007). *Economía Informal*. México: Editorial Trillas.

Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (2015). *Régimen de Incorporación Fiscal.*

Recuperado de:

<http://www.cefp.gob.mx/publicaciones/documento/2015/mayo/cefp0102015.pdf>

Secretaría de Gobernación. *Decreto por el que se expide la Ley de Ingresos de la*

Federación para el ejercicio fiscal de 2016 (2016). Recuperado de:

http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5415876&fecha=18/11/2015

Dirección de Junta de Información de Palacio Nacional. (2014). *Facilita Gobierno Federal la*

Transición a la Formalidad con Crezcamos Juntos. Recuperado de:

http://www.shcp.gob.mx/Biblioteca_noticias_home/comunicado_069_2014.pdf

Galindo, M. y Ríos V. (2015). *Informalidad. Serie de Estudios Económicos.* Recuperado de:

http://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201508_mexicoinformality.pdf?m=14535131

95

Gobierno de Nuevo León. (2016). *Inscripción al RFC (Régimen de Incorporación Fiscal (RIF))*. Recuperado de: <http://www.nl.gob.mx/servicios/inscripcion-al-rfc-regimen-de-incorporacion-fiscal-rif>

[Instituto Nacional de Estadística y Geografía \(2015\). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Recuperado de: \[http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default_t.aspx\]\(http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default_t.aspx\)](#)

Ley del Impuesto Sobre la Renta (2016). México: Editorial CENGAGE.

Loaiza, N. (2015). *Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú*. Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2007/Working-Paper-18-2007.pdf>

La Portá, R. y Shleifer A. (2014). *Informality and Development*. Working Paper No. 2025. Recuperado de: <http://www.nber.org/papers/w20205>.

Negrete, P. (2011). *El concepto estadístico de Informalidad y su integración bajo el esquema del Grupo de Delhi. Realidad, datos y espacio*. México. Revista Internacional de Estadística y Geografía, Vol. 2.

Organización Internacional del Trabajo. (2014). *International Labour Organization*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_245619.pdf

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos en América Latina (OCDE). *Estadísticas tributarias en América Latina, 1990-2010*. (2010). Recuperado de: http://www.keepeek.com/oecd/media/taxation/revenue-statistics-in-latin-america-2012_9789264183889-en-fr#.WJnyD_I97IU

Ríos, M. G. (s.f.). *Informalidad*. Recuperado de

http://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201508_mexicoinformality.pdf?m=14535131

95

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2014). *Facilita el gobierno federal la transición a la formalidad con crezcamos juntos* Recuperado de www.shcp.gob.mx:

http://www.shcp.gob.mx/Biblioteca_noticias_home/comunicado_069_2014.pdf

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2015). *Régimen de Incorporación Fiscal*.

Recuperado de:

<http://www.sat.gob.mx/RegimenDeIncorporacionFiscal/paraquienes.htm>

[Servicio de Administración Tributaria. Informe tributario y de gestión \(2015\). Recuperado de:](#)

http://www.sat.gob.mx/transparencia/transparencia_focalizada/Documents/itg2015_t

[4/ITG_T4_2015.pdf](http://www.sat.gob.mx/transparencia/transparencia_focalizada/Documents/itg2015_t4/ITG_T4_2015.pdf)

[Servicio de Administración Tributaria. Resolución fiscal miscelánea 2014. Recuperado de:](#)

http://www.sat.gob.mx/informacion_fiscal/normatividad/Paginas/resolucion_miscelanea_fiscal_2014.aspx

[Servicio de Impuestos Internos \(2017\). Régimen de tributación simplificada. Recuperado de:](#)

http://www.sii.cl/mipyme/14ter_regimen.htm

ANEXO

1. Encuesta aplicada con el fin de conocer la opinión de los contribuyentes sobre la aplicación Mis Cuentas, en el portal del Servicio de Administración Tributaria.

1. Sexo: Femenino____ Masculino_____
2. Edad: 18-25 años_____ 26-35 años_____ 36 o más_____
3. ¿Conoce el portal Mis Cuentas?
Sí_____ No_____
4. ¿Ha utilizado las opciones del portal Mis Cuentas?
Sí_____ No_____
5. ¿Qué opinión tiene del portal?
a) Buena b) Regular c) Mala

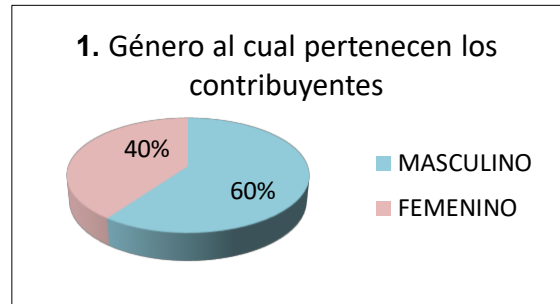
6. ¿Conoce sus obligaciones fiscales en el RIF?
Sí _____ No _____
7. ¿Conoce las sanciones por incumplimiento a las disposiciones fiscales?
Sí _____ No _____
8. ¿Conoce los beneficios que le brinda el decreto publicado en 10 de septiembre de 2014 con relación al IVA Y IEPS?
Sí _____ No _____
9. ¿Conoce que pasa si usted no cumple con las obligaciones fiscales señaladas por el RIF?
Sí _____ No _____
10. ¿Conoce la forma de cómo se elaboran los comprobantes con público en general?
Sí _____ No _____
11. ¿Conoce los beneficios en materia de seguridad social que tienen los contribuyentes del RIF?
Sí _____ No _____
12. ¿Durante su estancia en el RIF ha obtenido algún crédito o apoyo?
Sí _____ No _____
13. ¿Conoce el % de reducción de ISR que tiene derecho por año de tributación?
Sí _____ No _____
14. ¿Conoce usted la forma de deducir los gastos relacionados con el espacio que ocupa su negocio cuando está ubicado en su domicilio particular?
a) Buena b) Regular c) Mala
15. ¿Cómo considera el uso de un software propio para emitir sus CFDI como alternativa a la que ofrece la herramienta "Mis cuentas"?
a) Buena b) Regular c) Mala
16. ¿Usted cuenta con la prestación de Seguridad Social por medio del régimen RIF?
Sí _____ No _____
17. ¿Qué cantidad paga usted bimestralmente por concepto de impuestos?
 - Entre \$0.00-\$300.00
 - Entre \$301-\$600.00
 - \$601.00 o más

2. Resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a contribuyentes del RIF

La base de datos estuvo integrada por una muestra de 30 contribuyentes de dicho Régimen.

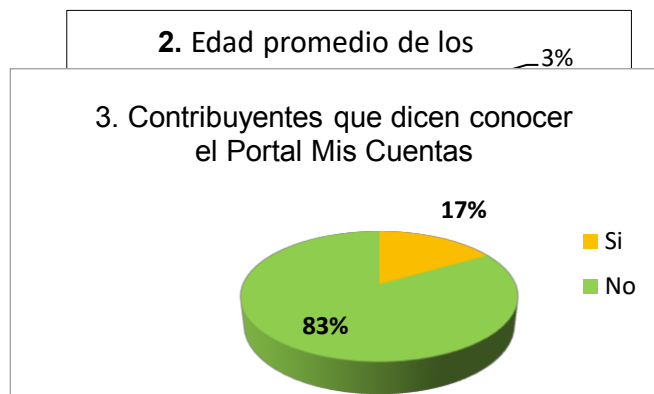
1. Género de los participantes:

Género (Preg. 1)	
Masculino	18
Femenino	12



2. Edad promedio a la cual pertenecen los contribuyentes encuestados

Rango de edad (Preg.2)	
18-25 Años	1
26-35 Años	2
36 o más	27



3. ¿Conoce el portal “Mis Cuentas”?

Pregunta no. 3	
Si	5
No	25

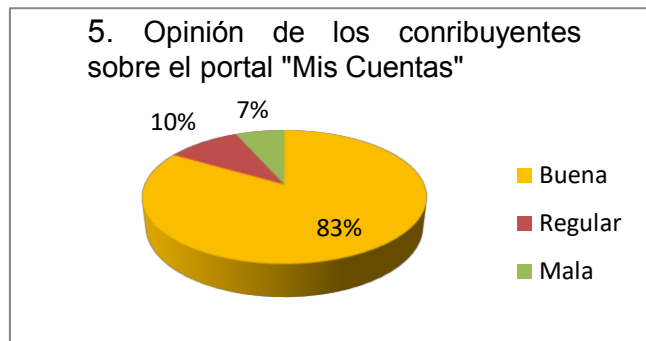
- ¿Ha utilizado las opciones del portal “Mis Cuentas”?

Pregunta no. 4	
Si	3
No	27



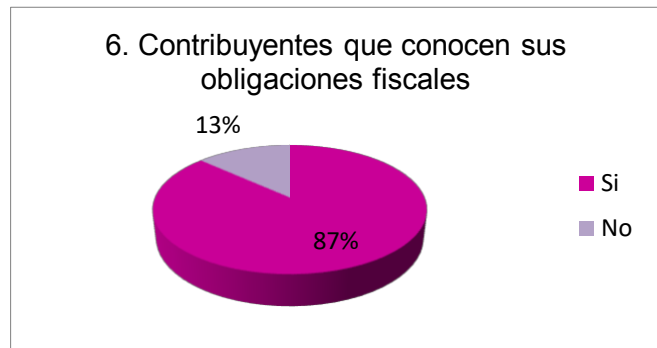
- ¿Qué opinión tiene del portal “Mis Cuentas”?

Pregunta no. 5	
Buena	25
Regular	3
Mala	2



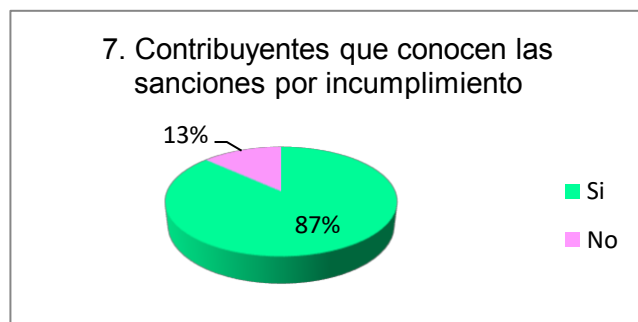
- ¿Conoce sus obligaciones fiscales en el RIF?

Pregunta no. 6	
Si	26
No	4



- ¿Conoce las sanciones por incumplimiento a las disposiciones fiscales?

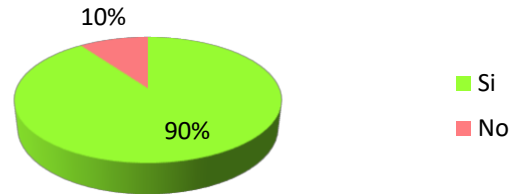
Pregunta no. 7	
Si	26
No	4



- 8. ¿Conoce los beneficios que le brinda el decreto publicado en 10 de septiembre de 2014 con relación al IVA Y IEPS?

Pregunta no. 8	
Si	27
No	3

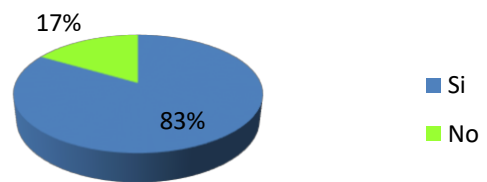
8. Personas que conocen los beneficios de pertenecer a dicho Régimen según decreto del 10-09-2014



1. ¿Conoce que pasa si usted no cumple con las obligaciones fiscales en el RIF?

Pregunta no. 9	
Si	25
No	5

9. contribuyentes que conocen lo que sucede en caso de incumplimiento de sus obligaciones fiscales.



2. ¿Conoce la forma de cómo se elaboran los comprobantes con público en general?

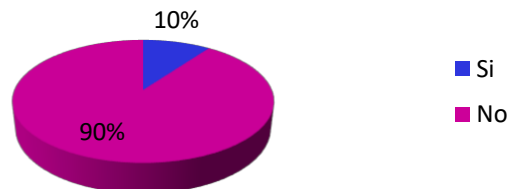
Pregunta no. 10	
Si	26
No	4

10. Contribuyentes que conocen la forma de elaboración de comprobantes fiscales.

13%

Pregunta no. 11	
Si	3
No	27

11. Conocimiento de los contribuyentes sobre los beneficios del RIF en materia de seguridad social



3. ¿Conoce los beneficios en materia de seguridad social que tienen los contribuyentes del RIF?

4. ¿Durante su estancia en el RIF ha obtenido algún crédito o apoyo?

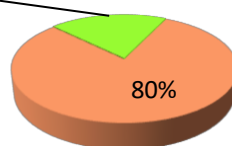
Pregunta no. 12	
Si	1
No	29

Pregunta no. 13	
Si	24
No	6

12. Contribuyentes que han obtenido algún crédito o apoyo por medio del RIF

13. Contribuyentes que conocen sus derechos de reducción porcentuales por año de tributación.

20%



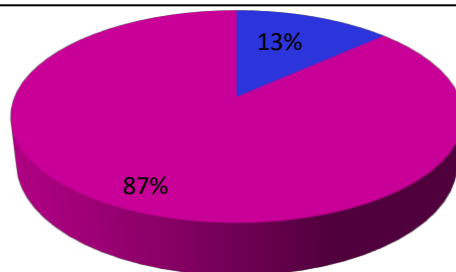
Si
No

5. ¿Conoce el % de reducción de ISR a que tiene derecho por año de tributación?

6. ¿Conoce usted la forma de deducir los gastos relacionados con el espacio que ocupa su negocio cuando está ubicado en su domicilio particular?

14. Contribuyentes que conocen la forma de deducir gastos cuando ocupan espacio en sus domicilios particulares.

Pregunta no. 14	
Si	4
No	26

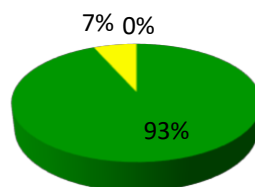


Si
No

7. ¿Cómo considera el uso de un software propio para emitir sus CFDI como alternativa a la que ofrece la herramienta “Mis cuentas”?

15. ¿cómo consideran los contribuyentes el uso de otras alternativas para emitir sus CFDI?

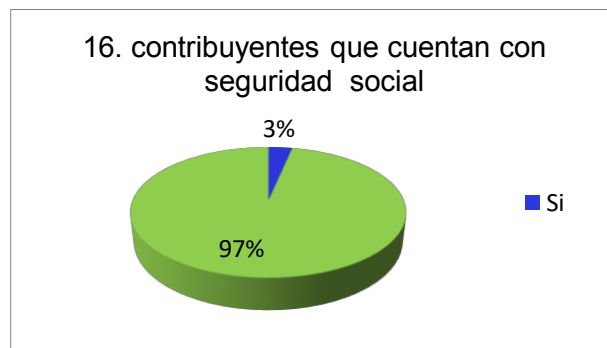
Pregunta no. 15	
Buena	28
Regular	2
Mala	0



Buena
Regular

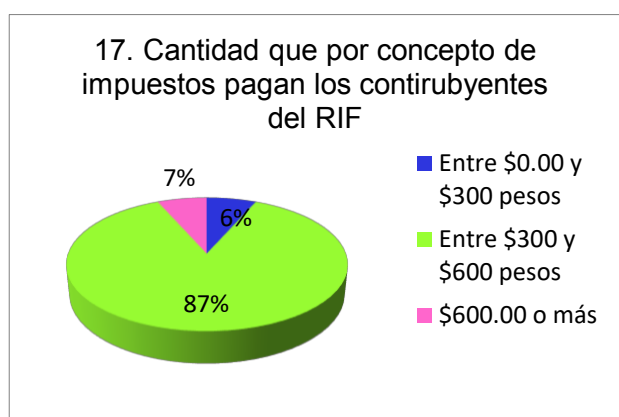
16. ¿Usted cuenta con Seguridad Social por medio del RIF?

Pregunta no. 16	
Si	1
No	29



17. ¿Qué cantidad paga usted bimestralmente por concepto de impuestos?

Pregunta no. 17	
Entre \$0.00 y \$300 pesos	2
Entre \$301 y \$600 pesos	26
\$601.00 o más	2



CAPÍTULO 35. ANÁLISIS FINANCIERO DE UNIÓN SAN PEDRO, S.P.R. DE R.I., PARA UNA MEJOR ADMINISTRACIÓN

Pablo Martínez Arredondo, Franziska Tengler



Resumen

La sociedad de producción rural Unión San Pedro, S.P.R. de R.I. es una pequeña empresa familiar ubicada en Valle de Santiago al sur del estado de Guanajuato. El objetivo del presente trabajo fue la identificación de debilidades financieras y contables; se aplicó un análisis a los estados financieros de los años 2012 y 2016 consistente en razones simples (liquidez, administración, endeudamiento y rendimiento), aumentos y disminuciones y análisis base 100. Los resultados de estos análisis mostraron que, al igual que la mayoría de las MIPYMES del país, tiene un área de oportunidad en la mejora de la liquidez financiera; este trabajo sirve como referencia para el análisis de estados financieros de empresas del sector agropecuario dedicados a la producción de semillas, leguminosas y hortalizas.

Palabras clave: Razones financieras, empresa agropecuaria, análisis financiero, MIPYME.

Abstract

The rural production company Unión San Pedro, S.P.R. of R.I. is a small family business located in Valle de Santiago, in the south of the state of Guanajuato. The objective of the present work was the identification of financial and accounting weaknesses; an analysis was applied to the financial statements for the years 2012 and 2016 consisting of simple reasons (liquidity, administration, borrowing and yield), increases and decreases and base 100 analysis. The results of these analysis showed that, like most of the MSME enterprises, has an area of opportunity in improving financial liquidity; this work serves as a reference for the analysis of financial statements of companies of the agricultural sector dedicated to the production of seeds, legumes and vegetables.

Keywords: Financial reasons, agricultural enterprise, financial analysis, MSME.

Introducción

La sociedad de producción rural, por sus siglas S.P.R., Unión San Pedro S.P.R. de R.I., inicia sus operaciones el 23 de marzo de 2004, se ubica en la ciudad de Valle de Santiago al sur del estado de Guanajuato y está conformada por los hermanos Martínez Loeza; quienes con una visión de negocios agropecuarios inician esta sociedad.

Objetivo

El objetivo del presente trabajo es el análisis de los estados financieros de la empresa Unión San Pedro S.P.R. de R.I. de los años 2012 y 2016 a través de las razones simples, análisis base 100 y aumentos y disminuciones para la emisión de recomendaciones y una mejoría de la administración de los recursos.

Marco teórico

Misión

Las organizaciones orientadas al mercado piensan en todo el proceso de la gestión constantemente desde el punto de vista del mercado. Ellas se orientan tenazmente a las necesidades y el beneficio del cliente, que es el principal punto de referencia para las decisiones de la organización - y no sólo en la comercialización de servicios de oferta existente, sino también durante su desarrollo. Esto permite a la empresa construir relaciones rentables. Aquí también el pensamiento estratégico de comercialización llega a buen término. En lugar de obtener los objetivos de ventas a corto plazo, la lealtad del cliente a largo plazo y la rentabilidad están en el primer plano. Con este objetivo, la compañía tiene que determinar estrategias, quiere decir planes de comportamiento a largo plazo con respecto al planteamiento general del desarrollo del mercado, los cuales están de acuerdo con todo el sistema objetivo de la organización (Froböse & Thurm, 2016).

Los diversos componentes de la estrategia de una organización se integran en un ideal superordinado. El ideal de una empresa se desarrolla de la visión y fija la misión. La misión forma la base para la formulación y la especificación de los objetivos de la empresa a largo plazo, que a su vez son la base para la definición de la estrategia y la planificación (Jacob,

2015). La visión dicta el desarrollo a largo plazo de una organización para lograr los objetivos de dicha (Jentschke, 2016).

La misión de la empresa Unión San Pedro S. P. R. de R. I. es la producción de semillas, hortalizas y leguminosas para la cual se utilizan exclusivamente variedades nacionales. Semillas están destinadas a la producción de plantas, plantas de patatas y vides que integran su fruto, y que contienen en potencia, una nueva planta. En general son pepitas, con o sin tejido nutritivo, a las que recubre una capa protectora, que puede ser lisa, o presentar rugosidades, pelos o surcos (Krumme, 2017). En el área de las semillas, la empresa Unión San Pedro produce maíz blanco, cebada maltera, sorgo, frijol y garbanzo para siembra. El término hortalizas nombra a un conjunto de plantas cultivadas generalmente en huertas o regadíos, que se consumen como alimento, y que incluyen a las verduras y a las legumbres verdes (Aguilar Alés, 2017). En este segmento la empresa Unión San Pedro cultiva brócoli, calabaza y calabacita ónix. Como leguminosas se entiende un orden de plantas que incluye la familia de las papilionáceas. “Son plantas leñosas o herbáceas con fruto tipo legumbre y con diversas especies cultivadas por su importancia en la alimentación humana y del ganado y sus aplicaciones industriales. Incluye plantas caracterizadas por producir frutos en forma de vainas dentro de las cuales se encuentran las semillas. Pueden ser de grano o forrajeras” (El pensante, 2015). Como leguminosas la empresa produce frijol y garbanzo.

Para la producción, la empresa evita completamente el uso de transgénicos. Dicho término se utiliza para designar a todos aquellos seres vivos que han nacido con su información genética alterada. En cuanto a las plantas, el término transgénico significa que estas son alteradas de manera artificial, porque existen objetivos comerciales detrás de esas modificaciones (Tiessen Favier, 2004).

Por otra parte, los fertilizantes y plaguicidas utilizados por la empresa Unión San Pedro no contaminan el ambiente. “Fertilizante es cualquier material orgánico o inorgánico, natural o sintético, que se adiciona al suelo para suplir en determinados elementos esenciales para el crecimiento de las plantas” (Hernando Fernández, 1988). Los plaguicidas son sustancias o

mezclas de sustancias que son usadas para controlar las plagas que atacan los cultivos o los insectos que son vectores de enfermedades (Bejarano, 2017).

Además, los fertilizantes y plaguicidas que se usan en la empresa Unión San Pedro no son cancerígenos. Como cancerígeno se entiende cualquier sustancia capaz de producir una alteración en el ADN celular, que puede desencadenar el proceso de la carcinogénesis en una célula y causar un cáncer (Definiciones-de.com, 2010).

Visión

La visión de la empresa familiar Unión San Pedro consiste en la mira hacia mercados internacionales sin la utilización de intermediarios. Hasta el año 2025 la empresa quiere cubrir un mercado de Japón, Alemania y China.

Por el término *internacionalización* se entiende la distribución geográfica de las actividades económicas a través de las fronteras nacionales. La internacionalización es un precursor o estado provisional a la globalización (Neumair, 2017).

Theodore Levitt afirma en su artículo publicado en la Harvard Business Review que un mercado global ha surgido para productos y servicios uniformes. Él toma el relevo de un intenso debate en la práctica de la investigación y los negocios. En su opinión, las empresas deben ignorar las diferencias nacionales en el desarrollo del mercado internacional, ya que estas no existen en la era de la globalización (Müller, 2016).

Mercado meta

Como empresario, se necesita una idea muy clara de para quien se realizan los negocios respectivamente las actividades. Por lo tanto, un papel fundamental en el desarrollo de un concepto de negocio es seleccionar los clientes o grupos de clientes prometedores para la propia compañía como el mercado objetivo.

El mercado objetivo de una empresa está constituido por todos los clientes actuales y potenciales a los que deben dirigirse las actividades. Si las medidas no están diseñadas

individualmente para clientes específicos, sino dirigidos a grupos de clientes, entonces se habla también de grupos destinatarios.

En cuanto a los posibles mercados de destino, primero se pueden distinguir personas y organizaciones. En el caso de que el mercado objetivo de la empresa son organizaciones, entonces la empresa se ve enfrentada con significativamente diferentes condiciones generales que en los mercados de destino de consumo. Aquí, a menudo, las empresas tienen que hacer frente a procesos de toma de decisiones de compras colectivas a largo plazo, y que la toma de decisiones en general es poco emocional.

Si se trata de empresas con ánimo de lucro que se ocupan de estas dos categorías amplias de mercado objetivo, se llaman por un lado mercados de Business-to-Consumer o B2C, por otro lado, mercados Business-to-Business o B2B. No son pocas empresas que están activas tanto en el mercado B2C y como en el B2B.

En resumen, las necesidades y deseos del mercado objetivo tienen consecuencias de largo alcance para todas las áreas instrumentales de la organización:

1. La oferta de beneficios debe ser diseñada de manera que coincide con los deseos y la demanda del mercado objetivo
2. Los precios deben ser aceptables y pagables para el mercado objetivo, y
3. La empresa tiene que estar presente en los canales de distribución que también utilizan los clientes o grupos de clientes (Froböse & Thurm, 2016).

El mercado meta de la empresa Unión San Pedro es B2C o B2B y busca establecer sus propios canales de distribución y comercialización.

Ventaja competitiva

El posicionamiento de una empresa está vinculado a una de las funciones básicas de comercialización: el establecimiento de una ventaja competitiva. En concreto, el posicionamiento se trata de que una organización se establece con claridad y de forma

independiente en la mente del mercado objetivo con el fin de ser lo más frecuentemente posible "la primera opción" en el veredicto comparativo del comprador.

En pocas palabras: Si la oferta del negocio tiene una ventaja de beneficio significativa desde el punto de vista de los clientes que se puede defender a largo plazo frente a la competencia y al mismo tiempo trae beneficios económicos para la empresa, entonces se llama una ventaja competitiva.

Las ventajas competitivas pueden consistir, por ejemplo, en un producto de alta calidad, un diseño especial o beneficios de imagen (Froböse & Thurm, 2016).

La ventaja competitiva de la empresa Unión San Pedro consiste en la crusa y el aislamiento de leguminosas y algunas hortalizas para propias variedades. Desde el año 2014 la empresa produce cruzas de frijol y calabaza y tiene el plan de iniciar con el garbanzo en el año 2019.

Giro de la empresa

La clasificación de las empresas se puede realizar de acuerdo con la actividad que desarrollen en industriales, comerciales y servicios. Las primeras se dedican a la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Ellas a su vez se dividen en extractivas, manufactureras y agropecuaria. Las empresas extractivas se dedican a la explotación de recursos naturales, como p. ej. las pesqueras y petroleras. Las manufactureras transforman las materias primas en productos terminados y las agropecuarias explotan la agricultura y la ganadería. Las empresas comerciales son intermediarios entre productor y consumidor, cuya función primordial es la compra-venta de productos terminados. Se distingue entre mayoristas cuando efectúan ventas en gran escala a minoristas, que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor, minoristas, que venden productos en pequeñas cantidades, al consumidor final, y comisionistas que venden mercancía que los productores les dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión. Y, por último, las empresas de servicios que brindan un servicio a la comunidad (Acevedo, 2010).

Como hemos visto en el curso de este trabajo, la empresa Unión San Pedro pertenece al primer sector de las empresas industriales, y, en especial, a la agropecuaria según las actividades que esta está realizando.

Por el hecho de ser una sociedad de producción rural y estas están exentas del pago de ISR siempre cuando no rebasen los 12,351,600.00 de pesos de ingreso al año según el artículo 74 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta²³.

Régimen fiscal

Un régimen fiscal es el conjunto de leyes que rige una actividad. Con otras palabras, es un sistema político que rige alguna región. Los regímenes fiscales se encuentran en los dos tipos de personas: Persona Física y Persona Moral. Estos se encuentran al momento de registrarse ante el SAT (Angulo, 2017).

El régimen fiscal de la empresa Unión San Pedro como personal moral es el Regimen de Actividades Agrícolas, Ganaderas, Silvícolas y Pesqueras. La “persona moral es una agrupación de personas que se unen con un fin determinado, por ejemplo, una sociedad mercantil, una asociación civil.” (Servicio de Administración Tributaria, 2017).

Fuentes de financiamiento

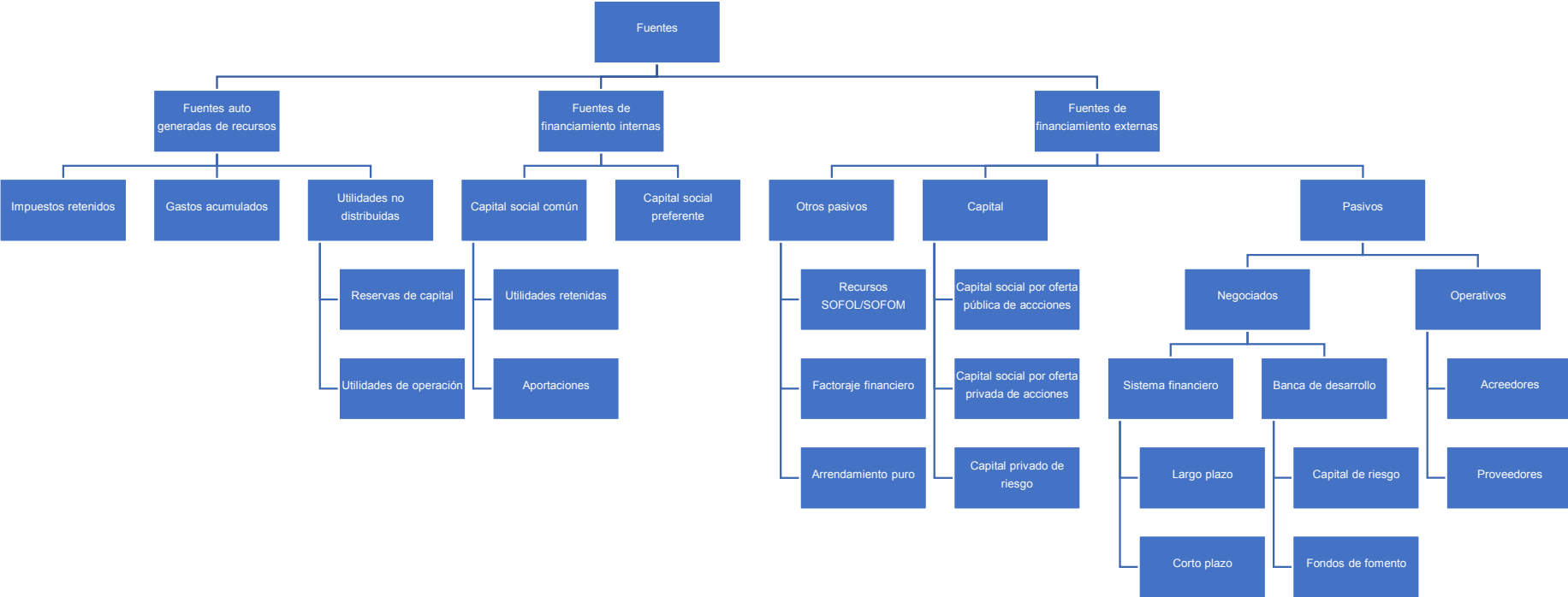
La actividad de reunir el capital es una de las más importantes de un negocio. Lo que se llama financiamiento es la forma de conseguir ese capital. A través de los financiamientos, se les brinda la posibilidad a las organizaciones, de mantener una economía estable y eficiente, y, aparte, también seguir sus actividades comerciales. Esto trae como consecuencia, otorgar un mayor aporte al sector económico al cual participan (López Bautista, 2014). La imagen en continuación muestra las diferentes fuentes de financiamiento de las PYMES que, en general,

²³ *Vid.*, El artículo 74 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, Diario Oficial de la Federación publicada el 11 de diciembre de 2013 y última reforma consultada del 30 de noviembre de 2016.

se dividen en fuentes auto generados de recursos, fuentes de financiamiento internas y externas.

En la siguiente página se presenta un gráfico con las fuentes de financiamiento de las PYMES (Imagen 1)

Imagen 1. Fuentes de financiamiento de las PYMES



Fuente: Elaboración propia con base en Haime, 2008

La empresa Unión San Pedro tiene como fuentes de financiamiento las aportaciones de los socios y préstamos de insumo de la Sociedad Cooperativa de Consumo del Módulo de Riego 011.

Metodología

Para el análisis de los estados financieros de Unión San Pedro, S.P.R. de R.I. se utilizaron las razones simples, base 100 y aumentos y disminuciones; los cuáles son descritos a continuación.

Razones simples

El análisis de razones simples se utiliza para estudiar el contenido de los estados financieros y es útil para establecer:

1. Los puntos débiles de la empresa.
2. Anomalías.
3. La situación real de la empresa.

Se dividen en tres grupos: liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad. Las medidas de liquidez miden la capacidad de pago en efectivo con que cuenta la empresa, las de actividad miden la eficiencia de las cuentas por cobrar o pagar, la eficiencia del consumo de materiales, ventas, activos, etc.; las de endeudamiento medirán la porción de activos financieros por deuda de terceros, al igual medirá la capacidad para cubrir intereses y compromisos inmediatos. Finalmente, las de rentabilidad miden la contribución marginal, así como los costos y la capacidad de las instalaciones para producir beneficios económicos (Contreras Castro, 2008)

Base 100

En el balance general este análisis toma como 100% el total de activos, así como el total de pasivos más capital y sobre esta base, se calculan los valores parciales de cada uno de los

conceptos que integran esos totales. En el estado de resultados se toman como 100% las ventas y con base en ellas se calcula el porcentaje parcial de los otros conceptos que integran este estado financiero.

Este análisis nos permite conocer los conceptos más relevantes que conforman los totales.

Aumentos y disminuciones

Este análisis “consiste en obtener las diferencias positivas (aumentos) o negativas (disminuciones), entre dos valores que se comparan con el objeto de conocer la magnitud de las variaciones habidas en las cifras estudiadas y desprender por conciencia las conclusiones relativas.

Se pueden obtener conclusiones con respecto a las modificaciones habidas en los diferentes renglones de los estados que se analizan” (Gutiérrez Reynaga, 2006)

Resultados

Análisis de estados financieros

A continuación, se presenta el balance general de la Unión San Pedro, S.P.R. de R.I. de los años 2012 y 2016.

Tabla 1. Balance general de la Unión

2012			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CIRCULANTE		PASIVO CIRCULANTE	
Bancos	\$ 300.000,00	Proveedores	\$ 120.000,00
Deudores Diversos	\$ 1.200,00	Acreedores Diversos	<u>\$ 90.000,00</u>
Inventario	<u>\$ 20.000,00</u>	TOTAL PASIVO	\$ 210.000,00
TOTAL ACTIVO CIRC.	\$ 321.200,00		
ACTIVO NO CIRCULANTE		CAPITAL	
Equipo de transporte	\$ 80.000,00	Capital Social	\$ 306.200,00
Maquinaria	\$ 270.000,00	Patrimonio	\$ 13.750.000,00
Herramientas	\$ 45.000,00	Fondo de emergencia	<u>\$ 400.000,00</u>
Edificios e instalaciones	\$ 200.000,00	TOTAL CAPITAL	\$ 14.456.200,00
Terrenos	<u>\$13.750.000,00</u>		
TOTAL ACTIVO NO CIRC.	\$14.345.000,00		
TOTAL ACTIVO	\$14.666.200,00	TOTAL PASIVO + CAPITAL	\$ 14.666.200,00 San

Pedro en el año 2012

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Balance general de la Unión San Pedro en el año 2016

2016			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CIRCULANTE		PASIVO CIRCULANTE	
Bancos	\$ 340.898,69	Proveedores	\$ 136.359,48
Deudores Diversos	\$ 1.363,59	Acreedores Diversos	\$ 102.269,61
Inventario	\$ 22.726,58	TOTAL PASIVO	\$ 238.629,08
TOTAL ACTIVO CIRC.	\$ 364.988,86		
ACTIVO NO CIRCULANTE		CAPITAL	
Equipo de transporte	\$ 90.906,32	Capital Social	\$ 347.943,93
Maquinaria	\$ 306.808,82	Patrimonio	\$15.624.523,20
Herramientas	\$ 51.134,80	Fondo de emergencia	\$ 454.531,58
Edificios e instalaciones	\$ 227.265,79	TOTAL CAPITAL	\$16.426.998,71
Terrenos	\$ 15.624.523,20		
TOTAL ACTIVO NO CIRC.	\$ 16.300.638,93		
TOTAL ACTIVO	\$ 16.665.627,79	TOTAL PASIVO + CAPITAL	\$16.665.627,79

Fuente: Elaboración propia.

Igualmente, se presentan los estados de resultados del 2012 y 2016 (Tabla 3).

Tabla 3. Estado de resultados de la Unión San Pedro en el año 2016

ESTADO DE RESULTADOS 2012		ESTADO DE RESULTADOS 2016	
Ventas	\$ 2,800,000.00	Ventas	\$ 2,585,000.00
Costo de Ventas	\$ 364,000.00	Costo de Ventas	\$ 129,250.00
Utilidad de bruta	\$ 2,436,000.00	Utilidad de bruta	\$ 2,455,750.00
Gastos de administración	\$ 210,000.00	Gastos de administración	\$ 226,800.00
Gastos de venta	\$ 189,000.00	Gastos de venta	\$ 103,500.00
Gastos financieros	\$ 1,620.00	Gastos financieros	\$ 1,749.60
Utilidad de operación	\$ 2,035,380.00	Utilidad de operación	\$ 2,123,700.40
Impuestos	\$ -	Impuestos	\$ -
Utilidad neta	\$ 2,035,380.00	Utilidad neta	\$ 2,123,700.40

Fuente: Elaboración propia.

También se incluye un concentrado (Tabla 4) con los resultados de razones simples aplicadas a los estados financieros elaborados.

Tabla 4. Razones simples de la Unión San Pedro de los años 2012 y 2016

MEDIDAS DE LIQUIDEZ	2012	2016
1. CAPITAL NETO DE TRABAJO AC - PC	\$ 111,200.00	\$ 126,359.78
2.- ÍNDICE DE SOLVENCIA AC / PC	1.53	1.53
3. PRUEBA DEL ÁCIDO (AC - INV) / PC	1.43	1.43

MEDIDAS DE ACTIVIDAD		
4. ROTACIÓN DEL INVENTARIO CTO. VENTAS / INV (EN NÚM. DE VECES)	18.20	5.69
5. PERÍODO DE COBRO C X C / VTAS. DIARIAS (EN NÚM. DE DÍAS)	0.16	0.19
6. PERÍODO DE PAGO C X P / COMPRAS DIARIAS (EN NÚM. DE DÍAS)	210.58	673.88
7. ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS VTAS / AF (EN NÚM. DE VECES)	0.20	0.16
8. ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES VTAS / AT (EN NÚM. DE VECES)	0.19	0.16

ENDEUDAMIENTO		
9. RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO PT / AT	1.43%	1.43%
10. RAZÓN PASIVO-CAPITAL PLP / CAPITAL CONTABLE	0.00	0.00
11. RAZÓN PLP-AT PLP / AT	0.00	0.00
12. COBERTURA DE INTERESES: UAI / INTERESES (EN # DE VECES)	1256	1010

RENTABILIDAD		
13. MARGEN BRUTO DE UTILIDADES (VTAS - CTO. VENTAS) / VENTAS	87%	95%
14. MARGEN NETO DE UTILIDADES (UTIL NETA) / VENTAS	73%	81%
15. RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN UTIL. NETA / AT	14%	12%
16. FÓRMULA DE DUPONT (UTIL NETA / VTAS) X (VTAS / AT)	73% X 0.19	81% X 0.16
17. RENDIMIENTO DE CAPITAL SOCIAL UTIL. NETA / CAPITAL	14%	13%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la información presentada por Unión San Pedro, S.P.R. de R.I. en sus balances generales y estados de resultados de los años 2012 y 2016 se puede observar lo siguiente:

- **Capital neto de trabajo:** En el año 2012 la empresa contó con \$111,200.00 para enfrentar las deudas a corto plazo, en el año 2016 contó con \$126,359.78.
- **Índice de solvencia:** Por cada peso de deuda en corto plazo la empresa contó en el 2012 con \$1.53 para solventarla, al igual que en el año 2016; este valor es bajo teniendo en cuenta que el mínimo aceptable para esta razón es de \$2.00.
- **Prueba del ácido:** Una vez restado el inventario la prueba del ácido para el año 2012 es de 1.43, esto quiere decir que la empresa contó con \$1.43 por cada \$1.00 de deuda; lo mismo para el año 2016, esto indica una falta de liquidez pues el mínimo aceptable es de 1.5.
- **Rotación de activos:** Por cada \$1.00 invertido en activos en el año 2012 se generaron \$0.19 en ventas y en el año 2016 se generaron \$0.16, al no contar con información del sector no se puede saber si estos indicadores son altos o bajos, sin embargo, comparando estos años se puede observar una disminución de \$0.03.
- **Rotación de activos fijos:** Por cada \$1.00 invertido en activos fijos en el año 2012 se generaron \$0.20 en ventas y para el año 2016 se generaron \$0.16, igualmente, al no contar con información del sector no se puede saber si son altos o bajos estos resultados, lo que se puede observar es una disminución de \$0.04 en el 2016 respecto al 2012.
- **Rotación de inventarios:** En el año 2012 el inventario fue reemplazado 18.20 veces, en el año 2016 fue reemplazado 5.69 veces, esto normalmente indicaría una disminución considerable en las ventas, sin embargo, esta disminución es debida a una baja considerable (de más del 60%) del costo de ventas.
- **Rotación de cuentas por cobrar:** En el año 2012 los deudores tardaron 0.16 días en pagar, en el año 2016 estos deudores tardaron 0.19 días en pagar; la razón de este bajo resultado es debido a que el dinero prestado por la empresa es muy bajo respecto a las ventas diarias.

- **Rotación de cuentas por pagar:** La empresa solventó sus deudas en 211 días en el año 2012 y 674 días en el año 2016, estos son valores muy altos. Resultado del giro de la empresa ya que esta trae un acumulado de días de años anteriores lo que eleva estos resultados, sin embargo, en la práctica el periodo de pago es de un promedio de 180 días ya que se tienen solo dos ingresos por cosecha en el año.
- **Razón de endeudamiento:** En ambos años, 2012 y 2016, la adquisición de activos está financiada por 1.43% de deuda, es un valor muy bajo por lo que es aceptable este resultado.
- **Razón de PLP/Capital y PLP/AT:** Al no tener deudas a largo plazo, estas razones no fueron calculadas.
- **Razón de cobertura de intereses:** Para el 2012 el resultado obtenido es de 1,256 lo que indica que la empresa tiene una utilidad de operación 1,256 veces a lo que tendría que pagar por concepto de intereses y gastos financieros; el resultado del año 2016 es 1,010, se observa una disminución de 246 respecto al año 2012 esto debido a la disminución de las ventas. Ambos resultados son buenos debido a la proporción alta que representa la utilidad de operación respecto de los intereses y gastos financieros.
- **Margen neto de utilidad:** El margen obtenido en el año 2012 fue del 73% y para el año 2016 fue del 81%, esto quiere decir que cada \$1.00 de venta generó \$0.73 y \$0.81 respectivamente, los cuales son valores muy buenos pues rebasan, considerablemente, el 25% que es el mínimo aceptable. A pesar de la disminución de las ventas de un año a otro, el margen neto aumentó debido a un incremento considerable de los precios de los productos y a la disminución del costo de ventas.
- **Rendimiento de la inversión:** Se obtuvo un resultado de 14% para el año 2012 y 12% para el 2016, lo que normalmente indicaría una mala administración de los activos, sin embargo, por el tipo de sector no se puede producir más, debido a las propiedades inherentes de producción de los terrenos las cuales son las que establecen un número fijo de producción.

- **Margen bruto de utilidad:** El resultado para el 2012 fue del 87% y 95% para el 2016, estos son considerados como muy buenos.
- **Rendimiento del capital:** El rendimiento de las aportaciones de los socios fue de 14% en el año 2012 y 13% en el 2016, estos valores son considerados bajos en la estricta interpretación del resultado, sin embargo, se debe de tener en consideración que la inversión de “Terrenos” solo se hizo una vez y no se renueva cada año.
- **Poder ganancial de Dupont:** La capacidad de generar utilidades según la fórmula está afectada por una mala administración de los activos, sin embargo, con base en las consideraciones propias del sector la tierra, la cual representa más del 90% del activo, no produce más de lo que sus propiedades le permiten.

En la siguiente hoja se presenta el análisis de aumentos y disminuciones (Tabla 5) en los balances generales de los años 2012 y 2016.

Tabla 5. Aumentos y disminuciones del balance general de los años 2012 y 2016.

	AUMENTOS Y DISMINUCIONES										
	ACTIVO					PASIVO					
	2012	2016			2012	2016					
ACTIVO CIRCULANTE					PASIVO CIRCULANTE						
Bancos	\$ 300,000.00	\$ 340,898.69	\$	40,898.69	14%	Proveedores	\$ 120,000.00	\$ 136,359.48	\$	16,359.48	14%
Deudores Diversos	\$ 1,200.00	\$ 1,363.59	\$	163.59	14%	Acreedores Diversos	\$ 90,000.00	\$ 102,269.61	\$	12,269.61	14%
Inventario	\$ 20,000.00	\$ 22,726.58	\$	2,726.58	14%	TOTAL PASIVO	\$ 210,000.00	\$ 238,629.08	\$	28,629.08	14%
TOTAL ACTIVO CIRC.	\$ 321,200.00	\$ 364,988.86	\$	43,788.86	14%						
ACTIVO NO CIRCULANTE					CAPITAL						
Equipo de transporte	\$ 80,000.00	\$ 90,906.32	\$	10,906.32	14%	Capital Social	\$ 14,056,200.00	\$ 15,972,467.13	\$	1,916,267.13	14%
Maquinaria	\$ 270,000.00	\$ 306,808.82	\$	36,808.82	14%	Fondo de emergencia	\$ 400,000.00	\$ 454,531.58	\$	54,531.58	14%
Herramientas	\$ 45,000.00	\$ 51,134.80	\$	6,134.80	14%	TOTAL CAPITAL	\$ 14,456,200.00	\$ 16,426,998.71	\$	1,970,798.71	14%
Edificios e instalaciones	\$ 200,000.00	\$ 227,265.79	\$	27,265.79	14%						
Terrenos	\$ 13,750,000.00	\$ 15,624,523.20	\$	1,874,523.20	14%						
TOTAL ACTIVO NO CIRC.	\$ 14,345,000.00	\$ 16,300,638.93	\$	1,955,638.93	14%						
TOTAL ACTIVO	\$ 14,666,200.00	\$ 16,665,627.79	\$	1,999,427.79	14%	TOTAL PASIVO + CAPITAL	\$ 14,666,200.00	\$ 16,665,627.79	\$	1,999,427.79	14%

Fuente: Elaboración propia.

Cómo se puede observar en la tabla anterior todos las cuentas del balance general aumentaron un 14%, no hubo compras de maquinaria, herramientas o equipo por parte de la sociedad por lo que se mantiene sin cambios significativos de un periodo a otro de comparación.

Asimismo se incluye el análisis de aumentos y disminuciones en los estados de resultados (Tabla 6) de los años 2012 y 2016.

Tabla 6. Aumentos y disminuciones del estado de resultados de los años 2012 y 2016.

	ESTADO DE RESULTADOS					
	2012		2016			
Ventas	\$	2,800,000.00	\$	2,585,000.00	-\$	215,000.00 -8%
Costo de Ventas	\$	364,000.00	\$	129,250.00	-\$	234,750.00 -64%
Utilidad de bruta	\$	2,436,000.00	\$	2,455,750.00	\$	19,750.00 1%
Gastos de administración	\$	210,000.00	\$	267,384.50	\$	57,384.50 27%
Gastos de venta	\$	189,000.00	\$	103,500.00	-\$	85,500.00 -45%
Gastos financieros	\$	1,620.00	\$	2,062.68	\$	442.68 27%
Utilidad de operación	\$	2,035,380.00	\$	2,082,802.82	\$	47,422.82 2%
Impuestos	\$	-	\$	-	\$	- 0%
Utilidad neta	\$	2,035,380.00	\$	2,082,802.82	\$	47,422.82 2%

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que las ventas disminuyeron un 8% del 2012 al 2016, sin embargo, la utilidad neta aumentó un 2% debido a la disminución considerable del costo de ventas y de los gastos de ventas (64% y 45% respectivamente) esto fue debido a que se compraron menos insumos y se produjo menos en comparación al año 2012 pero el precio de venta de los bienes producidos fue mucho más alto en el año 2016; los gastos de administración y financieros incrementaron un 27% de un periodo a otro, como se mencionó anteriormente, los ingresos no rebasan los \$12,351,600.00 por lo que no paga ISR.

En la siguiente página se presenta el análisis base 100 de los balances generales de los años 2012 y 2016.

Tabla 7. Base 100 del balance general de los años 2012 y 2016.

	ACTIVO			
	2012		2016	
ACTIVO CIRCULANTE				
Bancos	\$ 300,000.00	2.05%	\$ 340,898.69	2.05%
Deudores Diversos	\$ 1,200.00	0.01%	\$ 1,363.59	0.01%
Inventario	\$ 20,000.00	0.14%	\$ 22,726.58	0.14%
TOTAL ACTIVO CIRC.	\$ 321,200.00	2.19%	\$ 364,988.86	2.19%
ACTIVO NO CIRCULANTE				
Equipo de transporte	\$ 80,000.00	0.55%	\$ 90,906.32	0.55%
Maquinaria	\$ 270,000.00	1.84%	\$ 306,808.82	1.84%
Herramientas	\$ 45,000.00	0.31%	\$ 51,134.80	0.31%
Edificios e instalaciones	\$ 200,000.00	1.36%	\$ 227,265.79	1.36%
Terrenos	\$ 13,750,000.00	93.75%	\$ 15,624,523.20	93.75%
TOTAL ACTIVO NO CIRC.	\$ 14,345,000.00	97.81%	\$ 16,300,638.93	97.81%
TOTAL ACTIVO	\$ 14,666,200.00	100%	\$ 16,665,627.79	100%

Base 100

	PASIVO			
	2012		2016	
PASIVO CIRCULANTE				
Proveedores	\$ 120,000.00	0.82%	\$ 136,359.48	0.82%
Acreedores Diversos	\$ 90,000.00	0.61%	\$ 102,269.61	0.61%
TOTAL PASIVO	\$ 210,000.00	1.43%	\$ 238,629.08	1.43%
CAPITAL				
Capital Social	\$ 14,056,200.00	95.84%	\$ 15,972,467.13	95.84%
Fondo de emergencia	\$ 400,000.00	2.73%	\$ 454,531.58	2.73%
TOTAL CAPITAL	\$ 14,456,200.00	98.57%	\$ 16,426,998.71	98.57%
TOTAL PASIVO + CAPITAL	\$ 14,666,200.00	100%	\$ 16,665,627.79	100%

Fuente: Elaboración propia.

La cuenta que más representa del total de los activos es la de “Terrenos”, 93.75% para ser específicos, ya que es el principal elemento de la producción agrícola, fuera de este ninguna de las otras cuentas del activo sobrepasa el 3% de representación; lo mismo pasa con la cuenta “Patrimonio” que representa también el 93.75% del total del Pasivo + Capital. Como ya se explicó en el análisis de aumentos y disminuciones, ninguna cuenta se vió afectada de manera considerable por lo que los resultados son iguales en los años comparados.

Finalmente se presenta el análisis de base 100 del estado de resultados de los años 2012 y 2016.

Tabla 8. Base 100 del estado de resultados de los años 2012 y 2016.

	ESTADO DE RESULTADOS			
	2012		2016	
Ventas	\$ 2,800,000.00	100%	\$ 2,585,000.00	100%
Costo de Ventas	\$ 364,000.00	13.00%	\$ 129,250.00	5.00%
Utilidad de bruta	\$ 2,436,000.00	87.00%	\$ 2,455,750.00	95.00%
Gastos de administración	\$ 210,000.00	7.50%	\$ 267,384.50	10.34%
Gastos de venta	\$ 189,000.00	6.75%	\$ 103,500.00	4.00%
Gastos financieros	\$ 1,620.00	0.06%	\$ 2,062.68	0.08%
Utilidad de operación	\$ 2,035,380.00	72.69%	\$ 2,082,802.82	80.57%
Impuestos	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
Utilidad neta	\$ 2,035,380.00	72.69%	\$ 2,082,802.82	80.57%

Fuente: Elaboración propia.

En el año 2012 el costo de ventas representó el 13% de las ventas, mientras que en el año 2016 disminuyó y representó el 5%, lo cual hizo que la utilidad bruta pasara del 87% al 95% del 2012 al 2016, los gastos de administración representaron el 7.5% de las ventas en el 2012 y el 10.34% en el 2016, los gastos de venta pasaron del 6.75% al 4% en proporción de las ventas en el 2012 y 2016 respectivamente; los gastos financieros son los que representan la menor proporción respecto de las ventas con 0.06% en el 2012 y 0.08% en el 2016.

Conclusiones y recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos de las razones simples, así como de los análisis de aumentos, disminuciones y base 100 se emiten las siguientes recomendaciones:

- Aumentar la liquidez de la empresa aumentando la cantidad destinada para “Bancos” a través de un recorte a la utilidad neta que sea destinado para este fin.
- Buscar cultivos que permitan una mayor relación producción-precio con la finalidad de aprovechar más sus activos fijos.
- Buscar la manera de reducción de gastos, por ejemplo, luz a través de focos ahorradores y apagarla cuando no se necesita, evitar el desperdicio de los insumos, tener un control más estricto del inventario de herramientas.

No se dispone de información sobre el sector por lo que el resultado de algunas razones simples no se puede interpretar como bueno o malo, además se debe de tener en consideración algunos aspectos peculiares y propios del sector como es la temporada de siembra-cosecha que dura en promedio seis meses.

Igualmente, se debe de tener en cuenta que los terrenos, quienes son en sí los que producen los bienes que se comercializan, tienen un alto valor comercial debido a sus propiedades de producción lo que los hace representar más del 90% de los activos.

Es un sector que tiene un muy alto porcentaje de utilidad neta pues, también, tiene un alto porcentaje de riesgo de inversión al depender completamente de las condiciones climatológicas, así mismo el hecho de que el bien producido es un ser vivo trae consigo el cuidado y la prevención de enfermedades, hongos, parásitos, etc. entre otras cuestiones que no son reguladas por el ser humano.

Referencias

Acevedo, J. L. (2010, abril). *Clasificación de las empresas según su actividad o giro*.

Recuperado de http://elcontadorvirtual.blogspot.mx/2010/04/clasificacion-de-las-empresas-segun-su_22.html

Aguilar Alés, A. (2017, marzo). *Hortaliza*. Sevilla: Boletín Agrario. Recuperado de <https://boletinagrario.com/ap-6,hortaliza,265.html>

Angulo, R. (2017, enero). *Tipos de Regímenes Fiscales 2017*. Recuperado de <https://clickbalance.com/blog/contabilidad-y-administracion/tipos-de-regimenes-fiscales-2016/>

Bejarano, F. (2017, marzo). *Plaguicidas*. Texcoco: Red de Acción sobre Plaguicidas y Alternativas en México (RAPAM). Recuperado de <http://www.rachel.org/files/document/Pesticidas.htm>

Contreras Castro, B. L. (2008). *Análisis e Interpretación de Estados Financieros por medio de Razones Financieras*. Monografía, Xalapa

Definiciones-de.com (2010). *Definición de cancerígeno*. Santa Fe: ALEGSA. Recuperado de: <http://www.definiciones-de.com/Definicion/de/cancerigeno.php>

El pensante (2015, diciembre). *Ejemplos de leguminosas y legumbres*. Bogotá: E-Cultura Group. Recuperado de <https://educacion.elpensante.com/ejemplos-de-leguminosas-y-legumbres/>

Froböse, M. & Thurm, M. (2016). *Marketing*. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Gutiérrez Reynaga, C. (2006). *Cuaderno de Apuntes Finanzas I*. Tecnológico de Estudios Superiores del Oriente del Estado de México.

Haime, L. (2008). *Planeación de las fuentes de financiamiento. Análisis estratégico para la toma de decisiones de calidad*. Colección Pymes. Grupo Editorial.

Hernando Fernández, D. V. (1988). *Fertilizantes y fertilización*. Barcelona: Editorial Reverté

Jentschke, M. (2016). *Innengerichtete Markenführung in Unternehmen mit mehreren Marken*. Wiesbaden: Springer Fachmedien

- Jacob, M. (2015). *Integriertes Online-Marketing*. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Krumme, J.-H. (2017, marzo). *Saatgut*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag. Recuperado de <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/13449/saatgut-v7.html>
- López Bautista, J. L. (2014, marzo). *Fuentes de financiamiento para las empresas*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/fuentes-de-financiamiento-para-las-empresas/>
- Müller, M. (2016). *Internationale Markenstrategien*. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Neumair, S.-M. (2017, marzo). *Internationalisierung*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag. Recuperado de <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/596505804/internationalisierung-v1.html>
- Servicio de Administración Tributaria (2017, marzo). *Personas Morales*. Recuperado de http://www.sat.gob.mx/informacion_fiscal/obligaciones_fiscales/personas_morales/Paginas/default.aspx
- Tiessen Favier, A. (2004). *Transgénicos*. Madrid: Fundación Ciencia Activa. Recuperado de <http://www.ciencia-activa.org/Transgenicos.htm>

Apéndice

Se incluyen los balances generales de los años 2013, 2014 y 2015; así como los estados de resultados de los mismos años.

Tabla 9. Balance general de la Unión San Pedro en el año 2013

2013			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CIRCULANTE		PASIVO CIRCULANTE	
Bancos	\$ 312,000.00	Proveedores	\$ 124,800.00
Deudores Diversos	\$ 1,248.00	Acreeedores Diversos	\$ 93,600.00
Inventario	<u>\$ 20,800.00</u>	TOTAL PASIVO	\$ 218,400.00
TOTAL ACTIVO CIRC.	\$ 334,048.00		
ACTIVO NO CIRCULANTE		CAPITAL	
Equipo de transporte	\$ 83,200.00	Capital Social	\$ 14,618,448.00
Maquinaria	\$ 280,800.00	Fondo de emergencia	<u>\$ 416,000.00</u>
Herramientas	\$ 46,800.00	TOTAL CAPITAL	\$ 15,034,448.00
Edificios e instalaciones	\$ 208,000.00		
Terrenos	<u>\$ 14,300,000.00</u>		
TOTAL ACTIVO NO CIRC.	\$ 14,918,800.00		
TOTAL ACTIVO	\$ 15,252,848.00	TOTAL PASIVO + CAPITAL	\$ 15,252,848.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Balance general de la Unión San Pedro en el año 2014

2014			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CIRCULANTE		PASIVO CIRCULANTE	
Bancos	\$ 324,480.00	Proveedores	\$ 129,792.00
Deudores Diversos	\$ 1,297.92	Acreeedores Diversos	<u>\$ 97,344.00</u>
Inventario	<u>\$ 21,632.00</u>	TOTAL PASIVO	\$ 227,136.00
TOTAL ACTIVO CIRC.	\$ 347,409.92		
ACTIVO NO CIRCULANTE		CAPITAL	
Equipo de transporte	\$ 86,528.00	Capital Social	\$ 15,203,185.92
Maquinaria	\$ 292,032.00	Fondo de emergencia	<u>\$ 432,640.00</u>
Herramientas	\$ 48,672.00	TOTAL CAPITAL	\$ 15,635,825.92
Edificios e instalaciones	\$ 216,320.00		
Terrenos	<u>\$ 14,872,000.00</u>		
TOTAL ACTIVO NO CIRC.	\$ 15,515,552.00		
TOTAL ACTIVO	\$ 15,862,961.92	TOTAL PASIVO + CAPITAL	\$ 15,862,961.92

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Balance general de la Unión San Pedro en el año 2015

2015			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CIRCULANTE		PASIVO CIRCULANTE	
Bancos	\$ 330,969.60	Proveedores	\$ 132,387.84
Deudores Diversos	\$ 1,323.88	Acreedores Diversos	\$ 99,290.88
Inventario	<u>\$ 22,064.64</u>	TOTAL PASIVO	\$ 231,678.72
TOTAL ACTIVO CIRC.	\$ 354,358.12		
ACTIVO NO CIRCULANTE		CAPITAL	
Equipo de transporte	\$ 88,258.56	Capital Social	\$ 15,507,249.64
Maquinaria	\$ 297,872.64	Fondo de emergencia	\$ 441,292.80
Herramientas	\$ 49,645.44	TOTAL CAPITAL	\$ 15,948,542.44
Edificios e instalaciones	\$ 220,646.40		
Terrenos	<u>\$ 15,169,440.00</u>		
TOTAL ACTIVO NO CIRC.	\$ 15,825,863.04		
TOTAL ACTIVO	\$ 16,180,221.16	TOTAL PASIVO + CAPITAL	\$ 16,180,221.16

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Estados de resultados de la Unión San Pedro de los años 2013 y 2014

ESTADO DE RESULTADOS 2013		ESTADO DE RESULTADOS 2014	
Ventas	\$ 2,912,000.00	Ventas	\$ 896,480.00
Costo de Ventas	\$ 378,560.00	Costo de Ventas	\$ 393,702.40
Utilidad de bruta	\$ 2,533,440.00	Utilidad de bruta	\$ 502,777.60
Gastos de administración	\$ 218,400.00	Gastos de administración	\$ 227,136.00
Gastos de venta	\$ 196,560.00	Gastos de venta	\$ 204,422.40
Gastos financieros	\$ 1,684.80	Gastos financieros	\$ 1,752.19
Utilidad de operación	\$ 2,116,795.20	Utilidad de operación	\$ 69,467.01
Impuestos	<u>\$ -</u>	Impuestos	<u>\$ -</u>
Utilidad neta	\$ 2,116,795.20	Utilidad neta	\$ 69,467.01

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Estado de resultados de la Unión San Pedro del año 2015

ESTADO DE RESULTADOS 2015	
Ventas	\$ 977,163.20
Costo de Ventas	<u>\$ 127,031.22</u>
Utilidad de bruta	\$ 850,131.98
Gastos de administración	\$ 247,578.24
Gastos de venta	\$ 222,820.42
Gastos financieros	\$ 1,909.89
Utilidad de operación	\$ 377,823.44
Impuestos	<u>\$ -</u>
Utilidad neta	\$ 377,823.44

Fuente: Elaboración propia.

VII. LAS MIPYMES Y LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y DESARROLLO REGIONAL

CAPÍTULO 36. EL PERFIL DE LA PYME EN JALISCO Y MÉXICO

Carlos Fong Reynoso, Moisés Alejandro Alarcón Osuna y Luis Ernesto Ocampo Figueroa

Resumen



El objetivo de este trabajo es analizar el perfil de la Micro, Pequeña y Mediana empresa (PyME)²⁴ en Jalisco y compararlo con el de la PyME nacional, por una parte, y con el de las empresas grandes, estatales y nacionales por otra, con el fin de observar su desempeño relativo. Para ello, se profundiza en la evolución de la estructura empresarial en Jalisco y México durante el periodo comprendido entre 1999 y 2014, mediante la elaboración de índices de desempeño económico y social, en base a la información contenida en los censos económicos de 1999, 2004, 2009 y 2014. La identificación de las tendencias que sigue cada estrato empresarial, respecto a los otros, permite observar los cambios en la estructura empresarial y con ello, evaluar el resultado de las diversas políticas económicas de promoción de la empresa y los retos asociados a los desequilibrios existentes entre estratos empresariales y sectores de actividad. El énfasis se ubicó en el desempeño de la (PyME) debido a que este tipo de firmas representa aproximadamente el 99% del tejido empresarial y es el principal generador de empleo en el país. A partir de esta información se discuten los retos estratégicos que enfrenta la PyME en México y en Jalisco y se proponen dos estrategias para propiciar su desarrollo, la primera de corte generalista, orientada a propiciar que las empresas del sector se consoliden y alcancen un nivel de eficiencia que permita su supervivencia y la segunda, destinada a segmentos de empresa con características específicas, orientada a impulsar a la creación de las tipologías de empresas que cuentan con alto potencial de desempeño, manifestado en internacionalización (en particular empresas

²⁴ En este trabajo se incluye a la microempresa en el conjunto de la PyME, ya que la mayoría de las instituciones hablan de PyME y no de MIPyME

nacidas globales) uso intensivo de tecnología e innovación (empresas de base tecnológica) y crecimiento (empresas gacela).

Palabras clave: PyME, competitividad, desempeño social y económico

Introducción

El tejido empresarial de México se caracteriza por estar constituido fundamentalmente por empresas de tamaño micro, pequeño y mediano. Por este motivo, entender la situación que guarda el sector, su dinámica, pautas evolutivas y, sobre todo, sus retos estratégicos es fundamental para entender el desempeño económico de los distintos estados del país en relación al promedio nacional y sus potencialidades de desarrollo futuro. Con este objetivo, este trabajo presenta parte de los resultados del proyecto “Competitividad e Internacionalización de la PyME” realizado con apoyo del Conacyt y de la Universidad de Guadalajara, y en él se analiza la evolución del conjunto de la Pequeña y Mediana Empresa (PyME) en México y particularmente en Jalisco a partir de los datos de los Censos Económicos de 1999, 2004, 2009 y 2014 así como de otras fuentes como el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM). Este análisis incluye la distribución de las empresas por sectores y por tamaño, y realiza un comparativo entre las tendencias observadas a nivel nacional y estatal tomando como ejemplo Jalisco, (pero se incluyen los datos de todos los estados del país), lo cual permite la identificación de diferencias significativas en el desempeño, así como el establecimiento de los retos que deberán enfrentar las empresas que constituyen el conjunto de la PyME en su proceso de modernización y consolidación.

Las variables que se incluyen en el análisis son las siguientes:

- Número de establecimientos;
- Formación bruta de capital fijo;
- Producción bruta total;
- Valor agregado censal bruto;
- Personal ocupado;
- Remuneraciones salariales;
- Horas trabajadas.

Características de la PyME en México y Jalisco

De acuerdo a los datos de los Censos Económicos de 1999, 2004, y 2009 (INEGI, 2012), una amplia mayoría del tejido empresarial de México está constituido por micro, pequeñas y medianas empresas. Así, por ejemplo, en 1999 un 99.81% del total de las firmas en México se encontraban en esta categoría, mientras que para 2004 y 2009 esta proporción se mantenía prácticamente inalterada, con un 99.53% y un 99.57%, respectivamente.

De igual forma, en lo que respecta a la generación de empleo, es este tipo de empresa, la PyME, las que generan el mayor número de empleos del país; pues en 1999 concentraban el 72% de los empleos totales, mientras que para 2004 el porcentaje se ubicó en 63.9% y en 2009 en el 66.2%.

El detalle de cómo se ha conformado la estructura empresarial de México puede verse en la Tabla 1, en la que se presenta un comparativo quinquenal del número de empresas y la generación de empleo en función de su tamaño. De dicha información se desprende que el crecimiento promedio del número de empresas entre los diferentes periodos de estudio ha sido del 15.6%, mientras que para el empleo, el crecimiento ha sido del 21.7% en promedio.

Tabla 1. Número de empresas por tamaño y generación de empleo en México, 1999-2009

Tamaño	Unidades Económicas			Empleo		
	1999	2004	2009	1999	2004	2009
Micro	2,672,520	2,853,291	3,536,178	5,315,309	6,228,784	8,414,444
Pequeña	95,669	112,116	143,273	1,939,169	2,255,493	2,818,995
Mediana	26,923	25,490	28,576	2,534,339	1,905,706	2,090,330
Grande	5,393	14,139	15,982	3,807,944	5,869,111	6,793,065
Total	2,800,505	3,005,036	3,724,009	13,596,761	16,259,094	20,116,834

Fuente: Elaboración propia con datos de Censos Económicos 1999, 2004 y 2009. INEGI (2012)

Ahora bien, para el caso específico de Jalisco la composición empresarial refleja un comportamiento similar al acumulado nacional. En este sentido, tenemos que para 1999 las micro, pequeñas y medianas empresas representaban el 99.92% de las unidades económicas y generaban el 76.8% del empleo. En 2004 los porcentajes eran de 99.57% y 70%, y para

2009 constituían el 99.59% de las empresas y generaban el 70.6% de los empleos. Al analizar el detalle del entramado empresarial de Jalisco (Tabla 2), se puede concluir que la estructura del mismo es un reflejo de lo que se observa a nivel nacional, e inclusive, la tasa de crecimiento promedio es cercana, pues en cuanto a unidades económicas fue del 15.1% mientras que el empleo creció en promedio un 22%.

Tabla 2. Número de empresas por tamaño y generación de empleo en Jalisco, 1999-2009

Tamaño	Unidades Económicas			Empleo		
	1999	2004	2009	1999	2004	2009
Micro	190,297	201,689	248,930	421,969	497,936	649,644
Pequeña	7,996	9,856	12,109	163,575	198,719	235,879
Mediana	1,942	2,091	2,227	182,679	157,028	165,682
Grande	157	915	1,097	232,384	365,894	437,940
Total	200,392	214,551	264,363	1,000,607	1,219,577	1,489,145

Fuente: Elaboración propia con datos de Censos Económicos 1999, 2004 y 2009. INEGI (2012)

Así, considerando este movimiento paralelo entre los indicadores nacionales y los de Jalisco, valdría la pena analizar la proporción que representa Jalisco respecto a la economía nacional en los dos rubros previamente presentados: el número de empresas y los empleos generados.

La Tabla 5 presenta este indicador, del cual se puede destacar que la participación total en cuanto al número de empresas de Jalisco respecto al total nacional es de alrededor del 7.1%. Y para el caso de la generación de empleos, es del 7.4%. Cabe notar que dichas proporciones se mantienen medianamente estables a lo largo de los diferentes periodos y para cada una de las clasificaciones de empresas, salvo para el caso de las grandes empresas, que del Censo de 1999 al de 2004, registraron un salto significativo en número de unidades económicas de 3.6 puntos porcentuales. Otra constante es que la mayor participación de Jalisco tanto en número de empresas como en la generación de empleo, se concentra en las empresas pequeñas, presentándose, en ambos casos, una participación promedio del 8.5%.

Tabla 3. Jalisco respecto al Total Nacional, 1999-2009

Tamaño	Unidades Económicas			Empleo		
	1999	2004	2009	1999	2004	2009
Micro	7.1%	7.1%	7.0%	7.9%	8.0%	7.7%
Pequeña	8.4%	8.8%	8.5%	8.4%	8.8%	8.4%
Mediana	7.2%	8.2%	7.8%	7.2%	8.2%	7.9%
Grande	2.9%	6.5%	6.9%	6.1%	6.2%	6.4%
Total	7.2%	7.1%	7.1%	7.4%	7.5%	7.4%

Fuente: Elaboración propia con datos de Censos Económicos 1999, 2004 y 2009. INEGI (2012)

En cuanto a los sectores en los que se encuentran distribuidas las empresas, con información del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM 2016) se observa que a nivel nacional, la mayor parte de las empresas se encuentran ubicadas en el comercio (68.4% del total), siendo el grueso de las unidades económicas comerciales microempresas (un 68.82% de las microempresas son de este tipo). En el caso de la PyME, en 2016 el 66.65% se ubican en el sector comercial, 26.09% en servicios y sólo un 7.25% en la industria.

Tabla 4. Empresas por sector económico y tamaño en México, 2016

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios	Total
Micro	39,841	456,996	167,149	663,986
Pequeña	8,425	12,093	15,776	36,294
Mediana	3,074	2,926	1,834	7,834
Grande	1,336	897	1,580	3,813
Total	52,676	472,912	186,339	711,927

Fuente: Elaboración propia con datos del SIEM (Consultado el 11 de abril de 2016)

En el caso específico de Jalisco, el comportamiento es equiparable al acumulado nacional, pues aquí también la mayor parte de las empresas (65.4%) son comerciales, mientras que un 28.7% son empresas de servicios y sólo un 6% se ubican en el sector industrial. En lo que respecta al comportamiento de la PyME en Jalisco, el 60.9% de éstas son comerciales, el 28.8% son de servicios y un 10.22% son de carácter industrial.

Tabla 5. Empresas por sector económico y tamaño en Jalisco, 2016

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios	Total
Micro	3,951	32,073	13,908	49,932
Pequeña	1,457	1,576	1,932	4,965
Mediana	265	449	177	891
Grande	70	121	160	351
Total	5,743	34,219	16,177	56,139

Fuente: Elaboración propia con datos del SIEM (Consultado el 11 de abril de 2016).

En cuanto a la distribución de las empresas en Jalisco, según ramas de actividad, de acuerdo a datos del Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología de Jalisco (COECYTJAL, 2010), los sectores industriales de mayor importancia en el estado se componen, en términos del tamaño de las empresas y sus mercados de destino, tal y como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6. Composición empresarial de Jalisco

	Tamaño de la Empresa				Composición del Mercado de Destino			
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Internacional	ZMG	Nacional	Estados
Autopartes	20.0%	40.0%	20.0%	20.0%	27.5%	13.8%	38.8%	20.0%
Bienes de capital	14.3%	57.1%	0.0%	28.6%	22.9%	13.0%	47.9%	16.3%
Calzado	18.2%	81.8%	0.0%	0.0%	14.1%	22.6%	41.1%	22.2%
Cárnicos	40.0%	40.0%	20.0%	0.0%	0.0%	63.8%	2.5%	33.8%
Confección	22.2%	55.6%	22.2%	0.0%	17.9%	18.7%	25.9%	37.5%
Construcción	40.0%	40.0%	20.0%	0.0%	0.0%	63.8%	2.5%	33.8%
Cuero	50.0%	33.3%	16.7%	0.0%	2.9%	70.0%	22.1%	5.0%
Dulces y Chocolates	14.3%	0.0%	28.6%	57.1%	15.8%	6.7%	65.0%	12.5%
Electrónica	42.9%	0.0%	0.0%	57.1%	43.0%	13.8%	32.0%	11.3%
Fundición y Maquinado	33.3%	66.7%	0.0%	0.0%	15.0%	40.0%	43.8%	1.3%
Hule y látex	23.1%	69.2%	0.0%	7.7%	2.7%	46.4%	31.9%	19.0%
Joyería	81.8%	9.1%	9.1%	0.0%	1.2%	35.6%	49.0%	14.1%
Maíz	40.0%	20.0%	0.0%	40.0%	5.4%	60.0%	16.6%	18.0%
Muebles	40.0%	40.0%	20.0%	0.0%	0.0%	63.8%	2.5%	33.8%
Plástico	33.3%	33.3%	0.0%	33.3%	1.7%	17.7%	70.0%	10.7%
Salsas	77.8%	22.2%	0.0%	0.0%	1.4%	38.4%	7.0%	53.1%
Software	40.0%	26.7%	13.3%	20.0%	19.6%	30.9%	39.1%	10.4%
Tequila	0.0%	75.0%	0.0%	25.0%	21.5%	30.0%	14.8%	33.8%
Textil	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	36.7%	38.3%	25.0%
Promedio	33.22%	42.63%	8.94%	15.20%	11.19%	36.09%	31.09%	21.66%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de COECYTJAL (2010)

Como se observa, la industria que dedica un mayor porcentaje de su producción al mercado internacional es la de la electrónica, y aunque el mayor porcentaje de unidades

económicas en este campo está representado por grandes empresas, resulta interesante que cerca de un 43% de las empresas en esta industria sean microempresas.

Otras industrias con una importante participación en mercados extranjeros son la de autopartes, los bienes de capital, el tequila y el software. En cambio, existen algunas industrias en donde la internacionalización es prácticamente nula o muy poco significativa, como sucede en la industria de los textiles, los muebles y la construcción. Aunque en términos generales, la mayor parte de las industrias representadas en la Tabla 8 tienen una baja participación en los mercados extranjeros, una prueba de ello se encuentra en que, en promedio, sólo 11.19% de las ventas de las industrias mostradas, es destinada al extranjero. Otro dato que resulta interesante es que tan solo se encontraron dos industrias dominadas por las grandes empresas: la de la electrónica y la de los dulces y chocolates, seguidas por la industria del maíz, aunque aquí no representan una mayoría. Por otro lado, existen diversos sectores en los que no se ve participación alguna de las grandes empresas, por ejemplo, el del calzado, la construcción, la joyería y los muebles, por mencionar algunos.

De forma adicional, se determinó la proporción que representan algunos de los sectores más emblemáticos mostrados en la tabla anterior, dentro del total de las empresas exportadoras de Jalisco ubicadas en la zona metropolitana de Guadalajara. Así es posible observar cuál es el grado de concentración de las empresas exportadoras y cual es la evolución que ha seguido el sector en los últimos años²⁵. Esta información puede observarse en la Tabla 7.

²⁵ La información contenida en el SIEM es proporcionada de forma voluntaria por las empresas, por tanto es necesario asumir la posibilidad de sesgos en la información asociados a las decisiones de las empresas de participar o no en el dicho sistema en un periodo determinado. Como ejemplo de esta situación, la carencia de datos de la industria del calzado en 2016 puede deberse tanto a la desaparición de las empresas exportadoras en este rubro, como a que éstas hubieran decidido no participar en el SIEM

Tabla 7. Proporción de empresas exportadoras de la zona metropolitana de Guadalajara por Industrias

Industria	Porcentaje respecto al total de empresas (2010)	Porcentaje respecto al total de empresas (2016)
Tequila	4.6%	7.51%
Calzado	4.9%	N/a
Plástico	6.1%	6.48%
Joyería	7.6%	1.7%
Software	2.3%	0.7%
Electrónica	4.9%	3.1%
Autopartes	5.3%	2.37%
Acumulado	35.7%	21.86%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SIEM, consultado el 12 de mayo de 2010 y el 11 de abril de 2016.

La información proporcionada por el SIEM señala la creciente participación de empresas tequileras y en menor medida del plástico en los mercados internacionales, y también la concentración en otros sectores donde las empresas exportadoras parecieran estar integrando en unidades mayores. En cualquier caso, basados en los datos del SIEM en 2016 se observa que empresas pertenecientes a industrias que no forman parte de las industrias tradicionalmente vinculadas a la exportación, actualmente participan en la actividad exportadora

Tabla 8. Proporción de empresas exportadoras de la zona metropolitana de Guadalajara por Industrias

Partida Empresarial	Clave SCIAN	Porcentaje
Fabricación de muebles, excepto cocinas integrales, muebles modulares de baño y muebles de oficina y estantería	337120	9.90%
Otras industrias manufactureras	339999	9.22%
Elaboración de bebidas destiladas de agave	312142	7.51%
Fabricación de otros productos químicos	325999	5.12%
Fabricación de otra maquinaria y equipo para el comercio y los	333319	3.75%
Fabricación de envases y contenedores de plástico para embalaje con	326193	3.41%
Fabricación de otros productos de plástico de uso industrial sin	326194	3.07%
Fabricación de preparaciones farmacéuticas	325412	2.39%
Comercio al por mayor de productos farmacéuticos	433110	2.05%
Acumulado:		46.42%

Fuente: Elaboración propia con datos del SIEM (Consultado el 11 de abril de 2016).

Impacto Económico y Social de la PyME en México y Jalisco

Con la intención de profundizar en el análisis de la situación que guarda el sector de la PyME, su dinámica, pautas evolutivas y sobre todo, sus retos estratégicos, se consideró necesario contar con indicadores del impacto económico y social de este conjunto de empresas, tanto a escala estatal como nacional. La importancia de disponer de datos de carácter nacional con el fin de contar con un punto de referencia afectado por situaciones coyunturales similares (violencia, epidemias, etc.) permite evaluar el desempeño relativo de la PyME jalisciense.

Para la construcción de indicadores del desempeño de la PyME, se decidió utilizar la metodología propuesta por De la O et al (2007), que adopta el método de análisis mediante la construcción de índices²⁶. La elaboración de dichos índices se realizará sobre dos componentes que se identifican analíticamente como el de *participación económica* y el de *participación social*. Es importante mencionar que uno de los criterios utilizados para la elección de dicha metodología es permitir la comparación de resultados, en particular porque en el trabajo de De la O et al (2007) se aborda el periodo 1988-2003. Por otra parte, se consideró conveniente desagregar a la PyME en pequeñas y medianas empresas, ya que entre ambos estratos existen diferencias que pueden ser muy considerables. Asimismo fue necesario sustituir la variable Personal Ocupado respecto a la Población Económicamente Activa utilizada en el trabajo antes mencionado, por Horas trabajadas, debido a las características del censo económico de 2009.

El componente de *participación económica* se refiere a las características que, de acuerdo a la literatura, determinan los diferenciales en las estructuras económicas de tamaño, participación en la generación de riqueza y potencial de crecimiento. Cabe advertir que las variables presentadas también responden a la información estadística disponible para todas

²⁶ Este método estadístico permite aislar diversas dimensiones dentro de un grupo de variables relacionadas entre sí. Este método ha sido utilizado en diversos estudios reconocidos al nivel de análisis de la competitividad nacional. También se utiliza para el cálculo del índice de marginación municipal del Consejo Nacional de Población (CONAPO).

las unidades de medición con que se trabaja. Las variables que se seleccionaron para integrar el componente de *participación económica* son:

- Número de establecimientos;
- Formación bruta de capital fijo;
- Producción bruta total;
- Valor agregado censal bruto.

En lo concerniente al componente de *participación social*, las variables incluyen solamente a la generación de empleos, su peso en la oferta general de trabajo y los ingresos que se perciben por este factor productivo. Para ello se seleccionaron las siguientes variables:

- Personal ocupado;
- Remuneraciones salariales;
- Horas trabajadas.

Basándose en este modelo se obtiene un índice por cada variable de acuerdo a:

$$\begin{aligned} \Sigma(x - \mu)^2 \\ \sigma^2 = \Sigma(x - \mu)^2 / N \\ Z = (x - \mu) / \sigma \end{aligned}$$

Donde:

x = porcentaje de las unidades observadas por cada tipo de estrato de empresa respecto al total.

μ = promedio del total de observaciones de x .

Z = Índice de participación por variable.

La sumatoria de los índices por cada variable proporciona el índice general del componente económico y social.

Antes de presentar los resultados obtenidos conviene señalar que los referentes al censo económico 2014 deben ser observados con cautela, ya que existen algunas dudas sobre la calidad de la base de datos: Para la obtención de datos del censo económico 2014 se consultó el Sistema SIAC dentro del portal del INEGI de donde se seleccionaron los indicadores deseados. Sin embargo, cuando se procedió a crear los índices de participación

económica y social, se observó una gran inconsistencia en los datos, por lo que se decidió acceder nuevamente a la base de datos de INEGI, pero ésta ya no se encontraba disponible. Al contactar con personal de INEGI se nos informó que se había retirado temporalmente la información ya que ese apartado de la página había “tenido complicaciones”. Asimismo, nos pidieron realizar una solicitud a la dirección de atención.usuarios@inegi.org.mx con el fin de canalizar la petición al área generadora de información. Debido a que no se obtuvo respuesta, se decidió extraer los datos de los tabulados predefinidos del INEGI, no obstante, en dicha fuente no aparece la variable “Horas trabajadas” distribuidas por tamaño de empresa, por lo que en este trabajo no se incluye la estimación del índice de participación social 2014 tanto a nivel nacional como para Jalisco..A continuación se presentan los resultados obtenidos:

Componente económico

Tabla 9. Índice de Participación Económica en México (1999-2014)

		Micro		Pequeña		Mediana		Grande	
		%	Índice	%	Índice	%	Índice	%	Índice
2014	Establecimientos	95.43	1.499	3.42	-0.459	0.64	-0.519	0.51	-0.521
	Formación Bruta de Capital Fijo	5.44	-0.488	4.30	-0.516	5.14	-0.495	85.12	1.500
	Producción Bruta Total	10.16	-0.450	8.70	-0.499	6.73	-0.554	74.42	1.499
	Valor Agregado Censal Bruto	13.83	-0.371	9.55	-0.513	6.70	-0.608	69.92	1.483
	Índice de participación		-0.190		-1.983		-2.176		3.970
2009	Establecimientos	95.38	1.503	3.524	-0.713	0.718	-0.781	0.379	-0.789
	Formación Bruta de Capital Fijo	6.835	-0.79	7.422	-0.77	12.45	-0.592	73.3	1.56
	Producción Bruta Total	10.06	-0.765	9.126	-0.805	15.24	-0.548	65.57	1.57
	Valor Agregado Censal Bruto	13.69	-0.72	11.47	-0.83	15.61	-0.624	59.23	1.55
	Índice de participación		-0.773		-3.118		-2.545		3.891
2004	Establecimientos	95.63	1.504	3.241	-0.718	0.757	-0.777	0.37	-0.787
	Formación Bruta de Capital Fijo	13.77	-0.722	11.88	-0.815	14.81	-0.671	59.54	1.537
	Producción Bruta Total	13.77	-0.707	10.82	-0.855	16.46	-0.572	58.95	1.562
	Valor Agregado Censal Bruto	18.93	-0.554	12.47	-0.945	15.77	-0.745	52.84	1.499
	Índice de participación		-0.479		-3.333		-2.765		3.812
1999	Establecimientos	95.91	1.505	3.075	-0.719	0.706	-0.776	0.309	-0.785
	Formación Bruta de Capital Fijo	16.33	-0.554	7.137	-0.996	16.48	-0.546	60.05	1.55
	Producción Bruta Total	22.75	-0.332	10.89	-1.119	16.74	-0.731	49.62	1.451
	Valor Agregado Censal Bruto	26.16	-0.143	12.72	-1.175	15.95	-0.928	45.17	1.318
	Índice de participación		0.477		-4.01		-2.981		3.533

Fuente: Elaboración propia con datos de los Censos Económicos 1999, 2004, 2009 y 2014 INEGI.

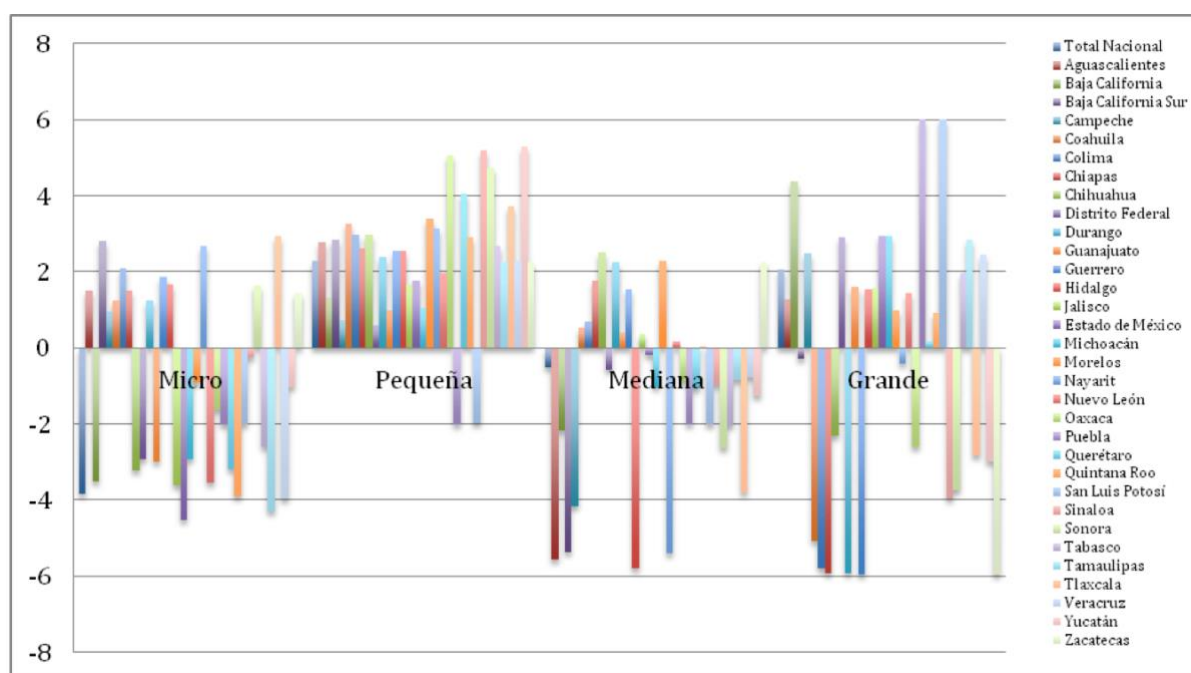
Tabla 10. Índice de Participación Económica en Jalisco, 1999-2014

		Micro		Pequeña		Mediana		Grande	
		%	Índice	%	Índice	%	Índice	%	Índice
2014	Establecimientos	94.78	1.50	4.14	-0.45	0.60	-0.52	0.48	-0.53
	Formación Bruta de Capital Fijo	15.20	-0.39	16.53	-0.33	5.99	-0.75	62.28	1.47
	Producción Bruta Total	14.72	-0.42	14.17	-0.44	9.73	-0.63	61.39	1.49
	Valor Agregado Censal Bruto	19.54	-0.27	17.07	-0.39	9.00	-0.80	54.39	1.46
	Índice de participación			0.418	-1.622		-2.698		3.903
2009	Establecimientos	94.5	1.731	4.293	-0.515	0.795	-0.602	0.36	-0.613
	Formación Bruta de Capital Fijo	9.67	-0.665	9.625	-0.667	15.95	-0.389	64.01	1.721
	Producción Bruta Total	12.98	-0.708	12.32	-0.747	20.8	-0.243	53.5	1.698
	Valor Agregado Censal Bruto	16.3	-0.584	13.87	-0.748	19.2	-0.385	50.04	1.718
	Índice de participación		-0.226		-2.677		-1.62		4.523
2004	Establecimientos	94.5	1.501	4.22	-0.703	0.934	-0.783	0.329	-0.798
	Formación Bruta de Capital Fijo	13.3	-0.797	13.8	-0.769	17.47	-0.563	55.41	1.567
	Producción Bruta Total	15.1	-0.755	13.91	-0.835	19.81	-0.451	51.15	1.59
	Valor Agregado Censal Bruto	21.9	-0.495	16.74	-0.967	18.25	-0.828	43.14	1.461
	Índice de participación		-0.546		-3.274		-2.626		3.82
1999	Establecimientos	95.19	1.502	3.77	-0.708	0.75	-0.781	0.20	-0.794
	Formación Bruta de capital Fijo	23.75	-0.265	8.55	-1.153	15.16	-0.767	52.55	1.418
	Producción Bruta Total	33.43	0.544	11.57	-1.446	17.65	-0.893	37.36	0.902
	Valor Agregado Censal Bruto	29.59	0.224	12.28	-1.389	18.43	-0.815	39.70	1.165
	Índice de participación		2.005		-4.696		-3.257		2.691

Fuente: Elaboración propia con datos de los Censos Económicos 1999.2004 y 2009 INEGI.

Dentro del proyecto cuyos resultados se exponen en este trabajo se calcularon los índices de participación económica y social de todos los estados del país de 1999 a 2014. Entre los resultados obtenidos destaca el comportamiento de la empresa pequeña. En la gráfica 1 se observa la participación económica que tienen los distintos estratos de empresa en todos los estados de México, así como el total nacional. Destaca que la pequeña empresa solo presenta dos estados con índices negativos, (Puebla y San Luis Potosí) mientras que para la micro, mediana y gran empresa muestran una tendencia menos homogénea en el periodo.

Grafica 1. Participación económica de las empresas según su tamaño, 2014.



Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Económico 2014

Componente Social

Tabla 11. Índice de Participación Social en México, 1999-2009

		Micro		Pequeña		Mediana		Grande	
		%	Índice	%	Índice	%	Índice	%	Índice
2009	Personal Ocupado	45.068	1.648	15.014	-0.820	15.498	-0.780	24.420	-0.048
	Remuneraciones	11.723	-0.818	14.371	-0.655	21.485	-0.217	52.420	1.690
	Horas trabajadas	25.2985	0.052	20.3962	-0.807	20.0976	-0.860	34.2077	1.615
	Índice de participación		0.882		-2.282		-1.857		3.256
2004	Personal Ocupado	41.578	1.576	15.119	-0.940	16.777	-0.782	26.525	0.145
	Remuneraciones	10.906	-0.867	14.503	-0.646	22.375	-0.162	52.217	1.675
	Horas trabajadas	44.6365	1.647	15.0164	-0.837	15.8898	-0.764	24.4573	-0.046
	Índice de participación		2.356		-2.423		-1.708		1.774
1999	Personal Ocupado	41.941	1.595	15.339	-0.910	16.659	-0.786	26.062	0.100
	Remuneraciones	11.077	-0.907	15.029	-0.650	23.478	-0.099	50.415	1.657
	Horas trabajadas	42.1275	1.603	15.2594	-0.912	16.7705	-0.770	25.8426	0.079
	Índice de participación		2.291		-2.471		-1.655		1.835

Fuente: Elaboración propia con datos de los Censos Económicos 1999.2004 y 2009 INEGI.

Tabla 12. Índice de Participación Social en Jalisco, 1999-2009

		Micro		Pequeña		Mediana		Grande	
		%	Índice	%	Índice	%	Índice	%	Índice
2009	Personal Ocupado	45.961	1.697	16.810	-0.663	15.297	-0.786	21.932	-0.248
	Remuneraciones	15.928	-0.932	19.424	-0.573	23.434	-0.161	41.215	1.666
	Horas trabajadas	27.8467	0.929	23.895	-0.360	20.4733	-1.477	27.7846	0.909
	Índice de participación		1.694		-1.597		-2.424		2.326
2004	Personal Ocupado	43.269	1.709	17.728	-0.680	17.253	-0.725	21.750	-0.304
	Remuneraciones	15.1245	-1.195	20.386	-0.559	27.2846	0.277	37.2051	1.477
	Horas trabajadas	45.5868	1.716	17.208	-0.650	16.4694	-0.711	20.7362	-0.355
	Índice de participación		2.230		-1.888		-1.159		0.818
1999	Personal Ocupado	44.610	1.712	17.628	-0.643	16.507	-0.741	21.256	-0.327
	Remuneraciones	15.1051	-1.218	19.515	-0.675	29.725	0.582	35.6553	1.312
	Horas trabajadas	44.0791	1.707	17.304	-0.689	16.9194	-0.723	21.6976	-0.296
	Índice de participación		2.201		-2.008		-0.883		0.690

Fuente: Elaboración propia con datos de los Censos Económicos 1999.2004 y 2009 INEGI.

La revisión de estos indicadores pone de manifiesto que el impacto económico, tanto en la escala nacional como estatal, de la Micro, Pequeña y Mediana empresa se ha reducido en el periodo analizado. Por el contrario, la participación de la gran empresa ha aumentado, aun cuando se redujera el índice de establecimientos de este estrato de empresas. Esto es particularmente visible en el caso del Índice de participación total de Jalisco, que en el periodo 2003-2009 superó considerablemente al índice nacional.

En cuanto al impacto social, se observa una tendencia similar: la pequeña y mediana empresa (PYME) pierde impacto frente a las grandes y las micro empresas. Sin embargo es necesario mencionar que en el caso de la microempresa, la mejora en el impacto está relacionada con el personal ocupado y las horas trabajadas, pero no con las remuneraciones,

situación que pone de manifiesto que no hubo mejorías en la productividad marginal del trabajo en este estrato de empresas, lo cual permite suponer que su crecimiento está asociado a necesidades de autoempleo más que a oportunidades de negocio.

Si bien se puede decir que el impacto económico y social de la PyME de Jalisco ha sido ligeramente mejor al nacional, también se debe tomar en consideración que esto puede estar asociado a que las empresas grandes de Jalisco han tenido un impacto ligeramente inferior al de las nacionales, y no tanto a mejoras en la productividad de la PyME. De hecho, la presencia de las empresas pequeñas y medianas en el sector de la industria presenta una participación más baja que el promedio nacional, y sólo el 11.19% de sus ventas están destinadas a los mercados internacionales, lo cual evidencia carencias importantes en diversos factores que afectan el desarrollo de la PyME industrial.

El comportamiento de la PyME industrial es importante como indicador del desempeño económico de una región, debido a que es el sector donde debieran manifestarse con más claridad las políticas de impulso al desempeño, a la innovación, a la exportación, etc., que realizan las diversas administraciones públicas y otros organismos como asociaciones empresariales y universidades. Esto se debe a que, en términos generales, en la PyME industrial es donde primordialmente se espera que se dé uso económico al conocimiento y las innovaciones desarrolladas por los centros de investigación públicos y privados. Además, a diferencia de la microempresa, son organizaciones con un enfoque más de mercado que de autoempleo, y a diferencia de las grandes empresas, usualmente están constituidas por capital local, responden a los incentivos regionales, y no se encuentran afectadas por las decisiones corporativas propias de una empresa multinacional.

Retos estratégicos de la PyME de Jalisco

La descripción de la PyME de Jalisco presentada en los apartados anteriores evidencia diversos retos y oportunidades asociados a la mejora en el desempeño del sector.

El primero de estos retos tiene que ver con la gestión de un sector que presenta un alto nivel de heterogeneidad y que por tanto, requiere de estrategias diferenciadas para las diversas tipologías de PyME, si se quieren conseguir los distintos objetivos deseables.

En este documento se propone que la política de promoción de la PyME debe separarse al menos en dos grandes componentes. El primero de ellos tiene que ver con la atención a aquellas empresas que tienen como objetivo principal el autoempleo²⁷ y la subsistencia. A este conjunto pertenece la inmensa mayoría de la PyME, y podrían ser denominadas empresas “estilo de vida²⁸” en tanto que su comportamiento refleja más las características del empresario²⁹ que la intención de competir en el mercado.

Para las empresas “estilo de vida” existe una significativa oportunidad de mejora asociada a la capacitación de los empresarios y de los emprendedores. Esto es así porque las necesidades de atención de este tipo de empresas están más relacionadas a su formalización y consolidación a través de la formación de competencias empresariales básicas, que al desarrollo de innovación o a la promoción de las exportaciones.

Para la inmensa mayoría de las empresas del conjunto de la PyME es prácticamente inviable participar de los programas estándar de atención a la PyME debido a carencias de base que bloquean la absorción de la información, de la innovación y aún del apoyo financiero que podrían obtener del sector público.

Ciertamente para corregir esta situación lo primero que debe suceder es que la empresa exista en términos formales, pero además de un registro lo menos burocrático y costoso posible, lo deseable es propiciar que el empresario (aun cuando él mismo sea el único personal que tendrá la empresa a lo largo de su vida) cuente con algunas competencias básicas en gestión, que permitan dar viabilidad a su proyecto y luego que hagan factible que

²⁷ Con independencia del nivel de ingresos que se obtengan por dicho empleo, que depende más del sector de actividad y del nicho de mercado que se atiende.

²⁸ Para ampliar este concepto ver Pirnay et al (2003)

²⁹ Existen múltiples manifestaciones de cómo las características del empresario, como el nivel de proactividad, afectan el comportamiento de la empresa: legítimamente puede preferir mantener un nivel de actividad bajo, pero compatible con su estilo de vida, o sus propias competencias son insuficientes para llevar a cabo estrategias de crecimiento o de mejora en la cuota de mercado.

se mantenga en la actividad en el mediano y largo plazo, aún en aquellas actividades que por su naturaleza no tienen posibilidades de alcanzar un nivel de desempeño que permita trascender la microempresa de autoempleo.

En este sentido, la clave para que mejore el desempeño de la PyME como conjunto estaría en políticas y programas de formación empresarial destinados a emprendedores y empresarios del sector informal y de sectores estratégicos poco desarrollados, tanto en ámbitos urbanos como rurales, con el fin de mejorar el empleo y sentar las bases que permitan a las empresas alcanzar un mejor desempeño futuro.

Esta estrategia enfrenta diversos problemas, entre ellos el de cómo acceder a agentes que muchas veces no se consideran a sí mismos empresarios³⁰, que no disponen de tiempo, o cuya formación básica es precaria, que se encuentran dispersos, tanto en términos regionales, como en las particularidades de la actividad específica a la que se dedican, etc. La cuestión es que si se busca que mejore el desempeño de la PyME como sector, es necesario que los empresarios que forman parte de él cuenten al menos con las competencias básicas necesarias para la gestión de sus empresas y proyectos.

El segundo componente de la política de promoción de la PyME tiene que ver con la atención a empresas que cuentan con alto potencial de desempeño. Si bien a la gran mayoría de la PyME poco le ayuda que se invierta en cuestiones “poco prácticas”, como en investigación básica, que dé lugar al desarrollo científico y tecnológico o en la internacionalización. Por ejemplo, es en este ámbito donde se pueden construir las bases para un robusto desarrollo económico para Jalisco, en particular si se acompaña de los mecanismos que permitan articular todos los eslabones de la cadena, desde la generación de conocimiento hasta su utilización en la atención de las demandas del mercado.

³⁰ Este conjunto incluye desde profesionales como arquitectos o abogados, científicos e investigadores con potencial de emprender proyectos de base tecnológica, vendedores ambulantes, etc., lo cual implica la necesidad de programas flexibles y capaces de ajustarse a situaciones muy idiosincrásicas.

Dentro del conjunto de la MiPyME³¹, existe un subconjunto de empresas para las cuales el éxito no se limita a su misma existencia, sino que está asociado a la obtención de una ventaja competitiva que le permita obtener beneficios por encima del promedio. La obtención de dichos beneficios posibilita que la empresa alcance diversos objetivos como crecimiento, mejora en la cuota de mercado, innovación, internacionalización, etc.

En el análisis conjunto del sector de la PyME, las empresas que disponen de una ventaja competitiva suelen pasar desapercibidas, porque son pocas y esto lleva a considerar a las empresas de este conjunto como organizaciones cuya viabilidad económica es baja. Sin embargo, las grandes empresas nacieron a escala micro, y de hecho, el desarrollo científico y tecnológico está propiciando que en muchos sectores la escala óptima de producción se pueda reducir, de tal manera que empresas cada vez más pequeñas alcancen tasas de eficiencia similares a las de empresas grandes.

En la medida en que un número mayor de empresas desarrollen una ventaja competitiva mejora el desempeño agregado del sector de la PyME, no sólo porque mejoran los promedios, sino también porque a través de distintos mecanismos de transferencia de conocimiento, entre ellos la imitación competitiva, se genera un efecto de arrastre que influye al resto de las empresas del sector. En este sentido resulta relevante entender los mecanismos que propician la creación de ventaja competitiva en la PyME.

El problema de abordajes basados en el concepto de ventaja competitiva es que enfatizan lo excepcional, no lo común, y si a esto se añade el nivel de heterogeneidad en el conjunto de la PyME, los análisis de corte generalista resultan poco eficientes y por tanto se requiere del establecimiento de subconjuntos de PyME con características más homogéneas que permitan analizar con más precisión los factores asociados a su desempeño, a fin de introducir estrategias de promoción mucho más específicas y eficientes.

³¹ Usualmente las empresas de esta tipología se clasifican en el conjunto de la PyME, pero si se considera el ciclo de inicio de actividad, estas empresas como la mayoría nacen como microempresas.

Otra ventaja de estos enfoques particularistas, es que son adecuados para establecer programas que conduzcan a la creación de empresas con las características adecuadas para alcanzar el éxito en el mercado, ya que una de las claves de la estrategia para mejorar el desempeño de la PyME es propiciar que exista un mayor número de éstas (recordemos que sólo constituyen el 5.42% del total de las empresas en Jalisco) tanto facilitando que la microempresa alcance el nivel de PyME³², como facilitando su creación y formalización.

En cualquier caso, la creación de empresas es un proceso complejo, donde no es suficiente con reducir los trámites, por ejemplo, para que se creen más empresas exitosas. De hecho, una de las observaciones que resaltan al examinar los resultados de las diferentes iniciativas tendientes a fomentar las iniciativas empresariales (Serarols et al, 2006) es que el fenómeno de la creación de empresas no es suficiente para lograr los objetivos de crecimiento económico y desarrollo. Para ello es necesario que las empresas creadas alcancen las tasas de eficiencia y eficacia necesarias para actuar exitosamente en el mercado una vez que termine el periodo en que disfruten de la protección del programa bajo el cual se hubieran creado y de los subsidios fiscales existentes para facilitar su creación.

En este sentido, la pregunta fundamental deja de ser cómo propiciar la creación de un mayor número de empresas para transformarse en cómo conseguir la creación de un mayor número de empresas con las características necesarias para tener éxito en el mercado.

Con la intención de resolver esta cuestión, la investigación relacionada con la PyME, tanto en lo relativo al emprendedor y la creación de empresas (*entrepreneurship*) como en los factores que determinan su comportamiento económico, ha identificado ciertas tipologías cuyo desempeño excede al promedio y, por tanto, las iniciativas encaminadas a la creación de empresas debieran abandonar los enfoques generalistas y centrarse en la creación de estas tipologías específicas, ya que en principio son las empresas con más potencial de éxito.

³² Diversos estudios ponen de manifiesto que algunos aspectos asociados al cambio de dimensión de micro a pequeña detonan el potencial de la empresas, entre ellos disponer de una gestión separada del resto de las áreas funcionales de la empresa.

Entre estas tipologías se encuentran las empresas gacela (Feindt et al, 2002; Hernández et al, 1999 y Julien et al, 2001), las empresas de base tecnológica (Barranco, 2001; Fariñas et al, 2006; González, 2000-2003; León, 2000 y Simón, 2003) y las empresas nacidas globales (*born global*) (Rialp et al, 2005). Si bien ninguna de estas categorías fue construida específicamente para el análisis de la PyME, todas hacen referencia a ella, particularmente en su periodo de creación y desarrollo inicial, y aun cuando una organización en particular ya no sea parte del conjunto de la PyME en el momento de ser analizada, su estudio contribuye a encontrar las pautas que propiciaron su crecimiento y consolidación.

Las empresas gacela son aquellas que crecen de manera sostenida por encima del promedio y sin sacrificar su rentabilidad, y su interés estriba en su dinamismo. La identificación de empresas con alto potencial de crecimiento o gacela en el contexto de la PyME y en sectores económicos en desarrollo resulta obvia, debido a que la expansión del sector induce el crecimiento de las organizaciones que lo forman, ya que es más fácil y necesario el crecimiento en empresas jóvenes y pequeñas, que en otras de mayor tamaño o consolidación. Sin embargo, diversos estudios han identificado empresas gacela en sectores maduros que utilizan tecnologías tradicionales. Esto permite suponer: que el potencial de crecimiento de la empresa no sólo está determinado por factores externos a la empresa misma, y que puede ser alcanzado por otras organizaciones.

El interés en la empresa de base tecnológica tiene que ver con que este tipo de organización cuenta con una ventaja competitiva asociada a su origen, ya que la empresa suele ser creada para explotar alguna innovación tecnológica (Capaldo et al, 2003; Gisbert, 2005; Solá et al, 2006; Sánchez, 2005 y Scott, 2006), usualmente creada por universidades u otros centros de investigación. Disponer de dicha ventaja propicia su crecimiento, consolidación e internacionalización, al mismo tiempo que beneficia a la sociedad al poner a disposición del consumidor productos y servicios que representan soluciones avanzadas para sus necesidades. El énfasis en la investigación relacionada con las empresas de base tecnológica ha estado en su creación, ya que muchas de ellas son resultado de *spin-offs*

universitarios³³ (Agrawal, 2001 y 2006; Boccardelli et al, 2006; European Commission, 2002; Gùbelli et al, 2005; Heirman et al, 2005; Serarols et al, 2006; Rubiralta, 2004; Vohora et al, 2003 y Walter et al, 2006). Esto tiene dos implicaciones importantes. La primera es que permite a la universidad retribuir a la sociedad por los recursos que recibe, mediante la generación de resultados de investigación que propicien el desarrollo de empresas. Estas empresas, además de proporcionar soluciones a las demandas de consumo de la sociedad, crean empleo de calidad. La segunda implicación tiene que ver con las políticas públicas de promoción económica, ya que mediante la creación de empresas de *spin-off* universitario se propicia la absorción de innovación y conocimiento científico-tecnológico por parte del aparato productivo, contribuyendo con ello a su modernización y eficiencia.

En cuanto a las empresas nacidas globales (Rialp et al, 2005), en los últimos años también se ha observado la creación de empresas que, desde su origen, manifiestan una clara vocación internacional, y que incursionan en mercados internacionales sin atravesar por las etapas de desarrollo que tradicionalmente se esperarían en una PyME. La existencia de este tipo de empresas es resultado de la creciente globalización de las economías, que permite que empresas de tamaños cada vez más reducidos aprovechen las ventajas de la apertura comercial y de las nuevas tecnologías para internacionalizarse, aprovechando de forma intensiva sus activos intangibles y compensando así su carencia de grandes inversiones físicas y las limitaciones de sus mercados locales.

Estas tres tipologías de empresas coinciden en diversos atributos (recursos y capacidades estratégicos), por lo que es fácil imaginar empresas que simultáneamente puedan considerarse de base tecnológica, con alto potencial de crecimiento, y nacidas globales, pero en términos analíticos usualmente se han manejado como categorías independientes debido a que se enfatizan aspectos diferenciados (tasa de crecimiento, inversión en I+D, compromiso internacional) y también porque una empresa aún contando con las condiciones para llevar a cabo estrategias características de las tres tipologías señaladas

33 En Fong (2010) se puede ampliar la discusión relacionada con este tipo de empresas.

decide actuar sólo en una de ellas. Esto se debe a que los responsables de la toma de decisiones, los emprendedores, no son homogéneos ni responden de forma estándar a los incentivos económicos e institucionales. Por este motivo, para entender y tratar de orientar los patrones de creación de empresas competitivas en un territorio es necesario analizar las condiciones económicas e institucionales, pero eso no basta. También es indispensable abordar los determinantes de la respuesta de los emprendedores ante dichos incentivos.

La necesidad de este doble abordaje en las políticas de creación de empresas es reconocida por distintos organismos internacionales, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) quien señala en el informe *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional* que “El papel de los gobiernos es facilitar el desarrollo del sector privado. A través de las políticas públicas, los gobiernos tienen que crear un ambiente de negocios propicio para que los emprendedores puedan desarrollar sus actividades y recoger sus beneficios. Estas políticas, para que sean efectivas, deben basarse en información precisa sobre los problemas y la forma en que operan los emprendedores” (Kantis, 2004: 5).

En el caso de México, y de Jalisco en particular, las políticas públicas reconocen la necesidad de acelerar el crecimiento económico, y que para ello, la creación de empresas competitivas juega un rol importante en la mejora de la productividad. De hecho, son claros los esfuerzos que se realizan por parte de las diversas administraciones e instituciones para potenciar la innovación y la creación de empresas competitivas³⁴. Sin embargo, tal como pone de manifiesto la evidencia presentada, los logros asociados a estos esfuerzos son insuficientes y se deben encontrar mecanismos que permitan avanzar, si se busca generar un robusto sector de PyME competitiva.

Para conseguirlo, un primer paso es disponer de más investigación específica que permita profundizar en la comprensión de las tipologías de empresa competitiva en Jalisco. Esto implica diversos retos. El primero de ellos es el de la información disponible³⁵.

³⁴ Dichos esfuerzos se manifiestan en aspectos como la medición de la innovación, la creación de incubadoras y parques tecnológicos, la generación de programas académicos de formación de gestores y emprendedores, etc.

³⁵ Las carencias de información resultan obvias cuando se intenta trabajar con conceptos como el de empresa gacela, que implica disponer de datos históricos sobre el desempeño de las empresas, ya que considerar que una

Un segundo paso es el desarrollo de estrategias de investigación que permitan trabajar con estas empresas que, al ser extraordinarias, son eliminadas de los análisis estadísticos convencionales. Sin embargo, precisamente estos casos atípicos descartados o *outliers* son las empresas más interesantes de analizar ya que representan el futuro, debido a que disponen de una ventaja competitiva que representa una nueva forma de competir en su sector. Una vía para el análisis de estas empresas podría ser la realización de estudios de casos que den lugar al reporte de experiencias de éxito que sirvan como modelo a seguir para otras empresas.

La viabilidad de esta estrategia queda demostrada por los resultados obtenidos por Fong et al (2011), Fong y Ocampo (2010), Fong y Alarcón (2010), en cuyos trabajos de investigación, además de identificar empresas de las tipologías de empresa competitiva antes señaladas, han identificado particularidades en el comportamiento de estas empresas no descritas en la literatura internacional. En ámbitos como la internacionalización, Fong y Ocampo (2010), a través de la realización de casos, encuentran que para la internacionalización temprana, los empresarios consideran que conocer las experiencias de otras empresas que han atravesado procesos similares les es tan relevante como el acceso a la financiación. En este sentido la generación de un banco de casos que permita reportar y difundir los mecanismos que han utilizado las PyMEs exitosas sería de clara utilidad para propiciar el desempeño del sector.

Conclusiones

En este capítulo se ha presentado la situación que guarda el sector de la PyME, ya que se considera que este sector es clave para entender el desempeño económico de Jalisco y sus potencialidades de desarrollo futuro. A partir del análisis de los datos contenidos en los

empresa pertenece a este conjunto porque ha experimentado un crecimiento alto durante un año puede conducir a errores graves. Esto se debe a que mediciones de un solo ciclo no permiten identificar si el crecimiento se debe a la eficiencia de la empresa, o al comportamiento de la industria en que se ubica, ni permite aislar el efecto de cuestiones coyunturales. Inclusive no permite identificar si se trata de una estrategia de crecimiento a costa de la rentabilidad y aún de la supervivencia misma de la empresa.

Censos Económicos de 1999, 2004, 2009 y 2014 de otras fuentes como el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), se aborda la composición, dinámica, pautas evolutivas y sobre todo, los retos estratégicos de la PyME. El análisis incluye la distribución de las empresas por sectores y por tamaño, su participación en mercados internacionales, su índice de impacto económico y social. Además, se realiza un comparativo entre las tendencias observadas a nivel nacional y estatal, lo cual permite la identificación de diferencias en su desempeño, como medio para definir los retos que deberá enfrentar la PyME de Jalisco en su proceso de modernización y consolidación.

La evidencia presentada pone de manifiesto que a pesar de los esfuerzos realizados por las distintas administraciones e instituciones responsables de las políticas y programas de impulso al desempeño de la PyME, este conjunto empresarial no ha tenido el desempeño esperado. En particular se observan rezagos en el desempeño de la PyME industrial, que debiera ser la punta de lanza en las estrategias de desarrollo estatal.

Ante esta situación, se propone que la estrategia de promoción de la MiPyME debiera incluir al menos dos componentes, el primero de ellos encaminado a la formalización y consolidación de empresas que tienen como objetivo fundamental el autoempleo y el segundo destinado a la atención de las PyME con alto potencial de desempeño, fomentando la creación y el desarrollo de empresas de base tecnológica (en particular empresas *spin-off* de origen universitario), que busquen la internacionalización temprana o *born globals*, y el crecimiento acelerado o gacelas.

La promoción de este tipo de empresas requiere de un mejor conocimiento de sus mecanismos de creación y desarrollo, lo cual implica potenciar la investigación relacionada con ellas, y se podría beneficiar de la construcción de bancos de casos, que registren experiencias exitosas que puedan servir de modelo a seguir para otras empresas.

La promoción de la MiPyME y el impulso a su desempeño es una tarea compleja que requiere del concurso de múltiples agentes e instituciones, sin embargo, la importancia que tiene este sector justifica que se realicen todos los esfuerzos posibles, ya que de su

desempeño depende en gran medida el futuro de Jalisco, tanto en términos económicos como de desarrollo.

Bibliografía

Agrawal, A. (2006). Engaging the inventor: Exploring licensing strategies for university inventions and the role of latent knowledge. *Strategic Management Journal*, 27, 63-79.

Agrawal, A. (2001). University-to-industry knowledge transfer: literature review and unanswered questions. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 285-302.

Barranco, J. (Colaboración técnica) (2001). Creación de empresas de base tecnológica y desarrollo territorial. *Encuentros Empresariales Cotec*, 7, Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica .

Boccardelli, P. et al. (2006). Dynamic Capabilities in Early-Phase Entrepreneurship. *Knowledge and Process Management*, 13(3), 162-174.

Capaldo, G. et al. (2003). The evolution of Innovation Capabilities in Small Software Firms A Methodological Approach. *Small Business Economics*, 21, 343-354.

COECYTJAL. *Diagnóstico científico y tecnológico del estado de Jalisco*. Consultado en mayo de 2010. (En línea) <http://www.contactoPYME.gob.mx/cPYME/estudios/jalisco/index.htm>.

De la O Hernández, X. L., Ramírez, A. J., Ayala, D., y Bonilla, F. (2007). Impacto socioeconómico de la PyME en México, en C. Fong. *La PyME en México. Situación Actual y Retos Estratégicos*. Guadalajara: Ed. Universidad de Guadalajara.

Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009, consultado el 17 de septiembre de 2012 (en línea) http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009.

European Commission. (2002). University spin outs in Europe: Overview and good practice. EUR 17046, *Innovation Papers*, 21.

- Fariñas, J., y López, A. (2007). Las empresas pequeñas de base tecnológica en España: delimitación evolución y características. *Economía Industrial*, 149-160.
- Fong, C. (2010). Transferencia de conocimiento de la Universidad a la Empresa: la creación de empresas Spin-off de origen universitario. *Revista Iberoamericana de Sistemas, Cibernética e Informática*, 7(1), 81-88.
- Fong, C., Robles, C. (2007). *La PyME en México. Situación Actual y Retos Estratégicos*. Guadalajara: Ed. Universidad de Guadalajara.
- Fong Reynoso, C. (2017) Competitividad e internacionalización de la PyME en México: Análisis sectorial y empresarial Universidad de Guadalajara, en proceso
- Gisbert, M. (2005). Creatividad e Innovación en la Práctica Empresarial. *Estudios Cotec*, 30. Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica
- González, A. (Director de la colección). (2003). *Creation of New Technology-Based Firms: The International Experience*. Publicación 10 de la Dirección General de Investigación, Consejería de Educación, Comunidad de Madrid; 2000-2003.
- Gübeli, M., y Doloreux, D. (2005). An Empirical Study of University Spin-Off Development. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 269-288.
- Heirman, A., y Clarysse B. (2005). The Imprinting Effect on Initial Resources and Market Strategy on the Early Growth Path of Start-Ups. *Academy of Management*, Best Conference paper ENT: 11.
- Hernández, J. M., Amat, O., Fontrodona, J., y Fontana, I. (1999). Les Empreses Gasela a Catalunya. *Papers d'Economia Industrial*, 12; Generalitat de Catalunya, Departament d'Indústria, Comerç i Turisme.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía; Censos Económicos de 1999, 2004 y 2009, 2014. Consultado en abril de 2016. (En línea) <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/default.aspx>

- Julien, P. A. et al. (2001). Dynamic Regions and High-Growth SMEs: Uncertainty, Potential Information and Weak Signal Networks. *Human System Management*, 20, 237-248.
- Kantis, H. (Ed.). (2004). Desarrollo Emprendedor: América Latina y la Experiencia Internacional. Banco Interamericano de Desarrollo, Fundes Internacional, p. 5.
- León, G. (2000). La creación de empresas de base tecnológica desde el sistema público. *Boletín SEBBM*, 128:,12-17.
- Pirnay, F., Surlemont, B., y Nlemvo, F. (2003). Toward a Typology of University Spin-Offs. *Small Business Economics*, 21, 355-369.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D., y Vaillant, Y. (2005) The Born Global Phenomenon: A comparative case study research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3.
- Rubiralta, M. (2004). Transferencia a las Empresas de la Investigación Universitaria. Descripción de Modelos Europeos, *Estudios Cotec*, 29 Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica.
- Sánchez, J. (2005). La Tecnología y la Innovación como Soporte del Desarrollo. *Ensayos Cotec*, Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica
- Scott, J. (2006). Entrepreneurship, Innovation and Industrial Development: Geography and the Creative Field Revisited, *Small Business Economics*, 26(1), 1-24
- Serarols, Ch., Urbano, D., Vaillant, Y., y Bikfalvi, A. (2006). Technological Trampolines for New Venture Creation in Catalonia: The Case of University Of Girona. *Working Paper UAB*.
- Sistema de Información Empresarial Mexicano; Estadísticas. Consultado el 15 de julio de 2012
(En línea) <http://www.siem.gob.mx/>
- Simón, K. (Coord.) (2003). *La Creación de Empresas de Base Tecnológica. Una Experiencia Práctica*. España: Ministerio de Ciencia y Tecnología de España, ANCES, CEIN.
- Solà, J., Sáez, X., y Termes, M. (2006). La innovació i l'R+D Industrial a Catalunya. *Papers d'Economia Industrial*, 23, Generalitat de Catalunya, Departament de Treball i Indústria.

Vohora, A., y Lockett A. (2003). Critical Junctures in the Development of University High-Tech Spinout Companies. *Academy of Management* , Best Conference paper ENT: 11.

Walter, A., Auer, M. y Ritter, T. (2006). The Impact of Network Capabilities and Entrepreneurial Orientation on University Spin-off Performance. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 541-567.

CAPÍTULO 37. IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN OBSERVATORIO TECNOLÓGICO MIPYMES EN MÉXICO

Jannette Valentina Padilla Carmona y Mario Aguilar Fernández



Resumen

La siguiente investigación, de carácter descriptivo, presenta información documental sobre el funcionamiento de observatorios MiPymes tecnológicos, que operan actualmente en México y a nivel mundial. Para poder obtener indicadores que apoyen en predecir los beneficios que aportaría la eventual implementación de un observatorio tecnológico MiPyme en México, se recabaron y homogenizaron datos sobre la operación de estos observatorios,

Se estima que este tipo de herramienta permitirá gestionar en tiempo real, las fuentes de información (públicas y privadas) en un área específica, transformando los datos en información útil para los diferentes actores involucrados en el sector. Así mismo, ofrecerá una base para el diseño de políticas públicas dirigidas a las MiPymes mexicanas.

Palabras clave: Observatorio, Tecnológico, Monitoreo, MiPymes, México.

Abstract

The following descriptive research presents documentary information on the operation of MiPymes and / or technological observatories currently operating in Mexico and worldwide. Data were collected and homogenized on the operation of these observatories, in order to obtain indicators to support the prediction of the benefits of the eventual implementation of a MiPyme technology observatory in Mexico. It is predicted that this type of tool will allow real-time management of information sources (public and private) in a specific area, transforming the data into useful information for the different actors involved in the sector, as well as providing a basis for the design of public policies aimed at Mexican SMEs.

Key words: Observatory, Technological, Monitoring, MiPymes, Mexico.

Introducción

1.1 Planteamiento del problema

Actualmente, a nivel global, existen alrededor de 125 millones de MiPymes formales que generan el 80% del empleo. México, concentra el 3.23% de las MiPymes globales. En 2014, INEGI contabilizó un total de 4, 048,543 de este tipo de empresas, representando el 95% del total de unidades económicas en el país (INEGI, 2015).

Pese a que las MiPymes constituyen el 95% de la estructura empresarial en México, no se cuenta con un concepto formal de ellas. Cada institución pública (SAT, IMSS, INEGI) presenta diferente la definición de este tipo de empresas; y la información estadística que se tiene de ellas, es escasa. También, es difícil hacer el seguimiento del desarrollo de estos grupos de empresas al interior del país, y peor aún, realizar análisis comparativos de corte transversal (Donato, 2003). Como respuesta a estas brechas de información, han surgido diversos proyectos, que tienen como principal objetivo, promover estadísticas de las Pymes mexicanas. Algunos casos son: la propuesta del Observatorio Latinoamericano de la Pyme, por el Banco Interamericano de Desarrollo, con apoyo de INEGI, en 2003. El Observatorio Nacional del emprendedor del INADEM fundado en el 2015. El Observatorio Pyme del Instituto Pyme lanzado en 2010. Y la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE, 2015).

Existe la premisa de que las empresas están en constante movimiento, y deberían sumergirse en diversos sistemas dinámicos para poder equilibrar su ciclo de vida. Los observatorios Pymes, han sido herramientas que han permitido mejorar el flujo de información entre el gobierno, las instituciones y la sociedad, con la finalidad de tomar decisiones oportunas y eficientes a las problemáticas que enfrentan este tipo de empresas. Este trabajo de investigación tiene como objetivo primordial: Determinar el impacto que generaría un observatorio tecnológico para las MiPymes en México, con base en el análisis de diversos observatorios Pymes de carácter tecnológico que operan en otros países.

1.2 Marco teórico

A principios del siglo XXI, se ha reconocido la necesidad de entender y medir la actividad de gestión de conocimientos, para que las organizaciones y sus sistemas, puedan mejorar lo que hacen, y para que las administraciones desarrollen políticas que promuevan estos beneficios (OECD/Statistics Canada, 2004).

Los observatorios son “unidades de apoyo a la toma de decisiones en la definición de políticas públicas locales mediante la aportación de conocimiento estratégico sobre el territorio” (Observatorio del Desarrollo Municipal, 2016). Se identifican tres tipos de observatorios, con distintos matices correspondientes a la evolución en el tiempo: Centro de documentación, Centro de análisis de datos, Espacio de información, intercambio y colaboración (Marcial, 2009). Los observatorios actuales tienen mayor adaptación a las ventajas de las TIC, y se pueden considerar herramientas de la gestión del conocimiento, ya que tienen como misión el proveer metodologías innovadoras para sistematizar y transformar la información existente en nuevas mediciones que permitan validar las necesidades de los grupos meta (Observatorio del Desarrollo Municipal, 2016).

Un Observatorio Tecnológico (OT), genera un conocimiento con un alto nivel de importancia al ser actual y novedoso, que puede ser utilizado por los receptores que tengan interés en esa información (De la Vega, 2007).

Se ha podido observar que, algunos observatorios enfocados al estudio de las MiPymes, se apoyan de diversas TIC para aportar información estadística actualizada de su desempeño en un país o región determinado. Ejemplo de ello es el INSEE (*institut national de la statistique et des études économiques*) en Francia, que utilizan la micro simulación para predecir escenarios futuros en las empresas. Y el observatorio Europeo de los Clúster, que analiza las agrupaciones de empresas de 32 países de diversos sectores, con la finalidad de obtener información estratégica que permita detectar oportunidades de negocio (Comisión Europea, 2017)

En México, no se ha localizado un observatorio MiPymes que se adecúe a las TIC para la elaboración de sus reportes especializados. No obstante, existe el Observatorio

Estratégico Tecnológico, ITESM-FEMSA, el cual es un modelo de análisis para la generación de reportes de desarrollo regional para las 31 entidades federativas, Ciudad de México y 7 de las regiones industriales más relevantes en México. Es un portal de acceso gratuito, que permite al usuario acceder a la información más relevante para identificar oportunidades de negocio y el contexto, en que éstas se presentan. (Observatorio estrategico Tecnologico ITESM-FEMSA, 2017).

Métodos

Para poder determinar el impacto que generaría un observatorio tecnológico para las MiPymes en México, se realizó un análisis de este tipo de observatorios, tanto nacionales e internacionales, enfocados a las MiPymes o de carácter tecnológico. Para ello, fue necesario identificar los ejes de acción de cada uno de estos, las entidades que los rigen o regulan, y los proyectos que han trabajado, esto con el fin de poder realizar el análisis del impacto que generan este tipo de herramientas. La metodología que se empleó para la investigación se detalla en la ilustración 1.

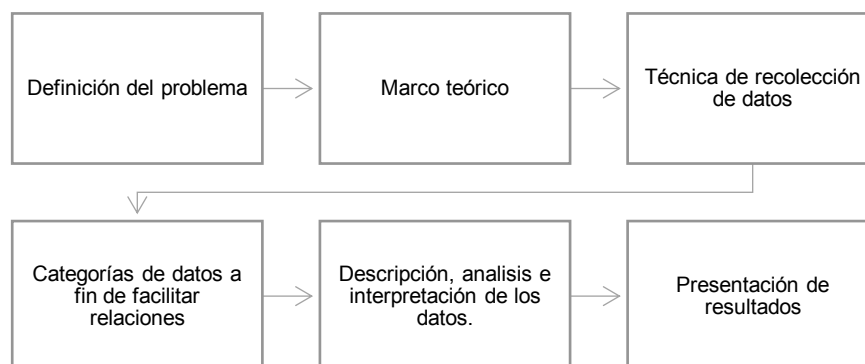


Ilustración 1. Etapas de la investigación descriptiva (Tamayo, 2004).

Los observatorios o plataformas digitales que fueron analizados para este estudio son:

Observatorios Nacionales:

- Observatorio estratégico tecnológico México
- Observatorio nacional del emprendedor
- Observatorios Internacionales
- Observatorio Europeo de Cluster

- INSEE Francia
- Observatorio de MiPymes Costa Rica
- Fundación observatorio Pyme

Con base en la propuesta de Iván de la Vega en su artículo denominado “Tipología de Observatorios de Ciencia y Tecnología. Los casos de América Latina y Europa”, se estandarizó el análisis de la información de diversos observatorios Pyme tecnológicos, alrededor del mundo a través de las siguientes variables (De la Vega, 2007).

Tabla 15. Variables seleccionadas para la homologación de información de observatorios.

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
País de origen	Lugar donde opera
Fundación	Año en que inicio operaciones
Presupuesto	Puede ser público cuando el gobierno financia en su totalidad las operaciones del observatorio, o privado cuando las empresas o instituciones financian las operaciones del observatorio.
Tipo de estructura	Esta puede ser de 3 tipos: una plataforma digital interactiva con mapas, clústeres y donde se pueden seleccionar diversos atributos para obtener información personalizada; la segunda opción es que puede ser un portal web con información generada por el mismo observatorio, a través de diversos analisis estadísticos o trabajos de campo; y como última opción, puede ser un observatorio en un sitio web donde sólo se plasme información de otras instituciones con a finalidad de ser un medio informativo unicamente.
Personal	¿Quiénes integran el observatorio?, ¿Cuántos empleados tiene?, ¿Quién mas interfiere?.
Metodología	¿Qué técnicas utiliza para elaborar sus reportes o análisis de datos?
Líneas de trabajo	¿Qué temas presenta con mas frecuencia en sus publicaciones?
Socios	¿Qué instituciones u organismos interfieren en su constitución?
Periodicidad	¿Cada cuándo publica sus reportes?
Productos	¿Qué tipo de información puede ofrecer?

Resultados

3.1 Síntesis de algunos observatorios

A continuación se muestran algunas conclusiones e ideas extraídas del estudio realizado.

a. Observatorio Nacional del emprendedor



El Observatorio Nacional del Emprendedor (ONE) es un sitio web que sistematiza y difunde: estadísticas, estudios e investigaciones sobre programas de formación para el desarrollo del ecosistema emprendedor.

Tabla 16. Características generales del observatorio Nacional del Emprendedor. (INADEM, 2017)

INDICADOR	DATOS
País de origen	México
Fundación	2015
Presupuesto	El ONE es un programa de INADEM el presupuesto con el que opera es de carácter público.
Objetivo	Presentar información de utilidad para la toma de decisiones, diseño y mejora de programas a favor de los Emprendedores y de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del país.
Tipo de estructura	El ONE es un programa que es de reciente creación y está sujeto a los lineamientos de INADEM. Se considera un observatorio en un sitio web de carácter informativo.
Personal	ND
Metodología	Hasta el momento, la plataforma sólo cuenta con un estudio propio que realizó en 2015 en colaboración con una consultoría privada. El área de su biblioteca virtual recibe apoyo de otras instituciones.
Líneas de trabajo	Índices de desempeño y competitividad, evaluación de programas, estadísticas de las Pymes, diversos temas de interés.
Socios	El Comité Asesor del Observatorio Nacional del Emprendedor, es un órgano de consulta y asesoría especializada en asuntos relacionados, con el desarrollo del Observatorio Nacional del Emprendedor. Está conformado por Instituciones y Aliados Estratégicos que comparten su experiencia con las micro, pequeñas, medianas empresas y emprendedores, con el fin de fortalecerlas y contribuir a su crecimiento.
Periodicidad	Es sectorial y anual
Productos	Biblioteca Virtual Cultura Emprendedora

b. Observatorio estratégico tecnológico ITESM- FEMSA



En el marco de la Cátedra de Identificación de Oportunidades Estratégicas para el Desarrollo, y con el valioso apoyo de FEMSA, se elaboró el Observatorio Estratégico-Tecnológico del Tecnológico de Monterrey, como una herramienta que soporte las iniciativas de desarrollo regional impulsadas por el Tecnológico de Monterrey. Esto se deriva de la Misión ITESM 2015, que señala la responsabilidad del Tecnológico de Monterrey, en colaborar en la creación de empresas y en el desarrollo del país y sus regiones. (Observatorio Estratégico Tecnológico ITESM- FEMSA, 2017).

El Observatorio Estratégico-Tecnológico es un portal que permite al usuario acceder a la información más relevante para identificar oportunidades de negocio, y el contexto en que éstas se presentan. Así también, promueve la innovación empresarial e inculca un espíritu de investigación para que cada usuario pueda hacer su propia búsqueda de acuerdo a sus intereses.

Tabla 17. Características generales del Observatorio Estratégico tecnológico (Observatorio Estratégico Tecnológico ITESM- FEMSA, 2017).

INDICADOR	DATOS
País de origen	México
Fundación	2015
Administración	Tecnológico de Monterrey.
Presupuesto	Sector privado (ITESM Y FEMSA).
Objetivo	Colaborar en la creación de empresas y en el desarrollo del país y sus regiones.
Tipo de estructura	Es una plataforma interactiva que cuenta con 4 apartados: Vocación regional, Clústeres relevantes, mega tendencias y exploradores.
Personal	Cuenta con 8 miembros de diversas especialidades, egresados del tecnológico de Monterrey.
Metodología	Busca ofrecer bases de datos dinámicas o estudios especializados elaborados por un conjunto de investigadores del ITESM.
Líneas de trabajo	Oportunidades de negocio, Ideas de negocio, Mega tendencias Sociales y Tecnológicas, Directorios empresariales, Inteligencia de negocios.
Socios	FEMSA, ITESM.
Periodicidad	Trianales, Periodicidad variada.
Productos	Identificación de oportunidades de negocio a nivel personal. Identificación de oportunidades a niveles estatal, regional y nacional. Reflexión sobre políticas públicas para el desarrollo. Información de apoyo para los programas de emprendimiento. Información de apoyo para los programas académicos tanto a nivel profesional, como a nivel posgrado. Información de apoyo para proyectos de desarrollo regional. Un sistema de datos de expertos.

c. Observatorio Europeo de Clúster

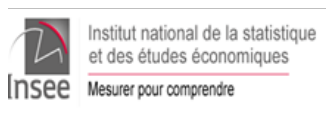


El Observatorio Europeo del Clúster es una iniciativa del programa Europeo INNOVA, de la Comisión Europea. Se trata de una plataforma on-line, que provee información sobre la situación y política de los clústeres en Europa (Observatorio Cluster Europeo, 2017).

Tabla 18. Características generales Observatorio de Clúster Europeo (Observatorio Cluster Europeo, 2017).

INDICADOR	DATOS
País de origen	Países miembros de la Unión Europea.
Fundación	2007
Administración	Descentralizada
Presupuesto	ND
Objetivo	Promover el desarrollo de más clústeres de categoría mundial en Europa, con el fin de fomentar la competitividad y el espíritu empresarial en las industrias emergentes, y facilitar el acceso de éstas a las agrupaciones y actividades de internacionalización, a través de las agrupaciones.
Tipo de estructura	El Portal de Clúster de la UE complementa la plataforma de especialización inteligente. En su segunda fase (2014-2016), el Observatorio Europeo de Clústeres se centra en mayor medida en los vínculos intersectoriales y las oportunidades de competitividad y el espíritu empresarial de los sectores emergentes.
Personal	305 organizaciones de clústeres que son miembros del Observatorio
Metodología	Su metodología se divide en 4 aspectos indicadores, marco de competitividad regional, fuentes de datos y definiciones de los sectores.
Líneas de trabajo	Clúster Empresariales.
Socios	El Observatorio Europeo de Clústeres se implementa a través de un contrato de servicio de las pymes: Clústeres y Emergentes Industrias. Unidad de la Dirección General de la Comisión Europea para el Mercado Interior, Industria, iniciativa empresarial y las PYME.
Periodicidad	Bianual, Anual, a nivel regional.
Productos	Reporte bianual del panorama del clúster europeo, Informe de las tendencias europeas, Sistema Regional Eco marcador, Prueba de esfuerzos en Políticas, servicios de apoyo y asesoramiento a las 6 regiones con las que trabajan, Reunión de clústeres.

d. INSEE Francia



El Instituto Nacional de la Estadística y Estudios Económicos recoge, produce, analiza y difunde información sobre la economía y la sociedad francesa.

Tabla 19. Características generales INSEE Francia (INSEE Francia, 2015).

INDICADOR	DATOS
País de origen	Francia
Fundación	1946
Administración	Centralizada.
Presupuesto	El presupuesto es aportado por el departamento de Economía.
Objetivo	Garantizar el respeto del principio de independencia profesional en el diseño, producción y difusión de las estadísticas oficiales.
Tipo de estructura	Sitio web con información estadística propia.
Personal	Cuenta con una dirección general, direcciones regionales, y centros nacionales informáticos. Cuenta con 5770 empleados.
Metodología	INSEE está moviendo hacia un seguimiento más sistemático de la satisfacción del usuario. Genera modelos de micro simulación para prevenir escenarios futuros en diversos fenómenos de la economía francesa.
Líneas de trabajo	Creación de Nuevos negocios, indicadores económicos.
Socios	Departamento de Economía.
Periodicidad	Anual, Mensual, Encuestas periódicas a nivel nacional y local.
Productos	Encuestas periódicas varias temáticas, reporte anual de creación de nuevas empresas.

e. Observatorio Pyme Costa Rica



El Observatorio de MIPYMES, nace para llenar un vacío de información y conocimiento sobre este tipo de empresas. El proyecto ha obtenido el apoyo de CONARE, por medio del concurso por fondos ante este sistema. Para el proceso de incubación del Observatorio de MIPYMES,

ha sido determinante la orientación especializada del Observatorio de Desarrollo de la Universidad de Costa Rica.

Tabla 19. Características Generales Observatorio Pyme Costa Rica (Observatorio Pyme Costa Rica, 2017).

INDICADOR	DATOS
País	Costa Rica
Año de fundación	2005
Administración	Es administrada por el sector educativo.
Presupuesto	El presupuesto proviene de CONARE (Consejo Nacional de Rectores).
Objetivo	Llenar un vacío de información y conocimiento sobre las Pymes.
Tipo de estructura	Es un mapa interactivo con información relevante de las Pymes.
Personal	Es liderado por la UNED (Universidad Estatal a Distancia) y se apoya por un comité de 4 universidades públicas, que incluye 7 miembros del comité y 2 asistentes.
Metodología	Se realizan diagnósticos nacionales con base a la encuesta directa a Pymes a través de un muestreo estratificado proporcional.
Líneas de trabajo	Elaboración de clústeres para las Pymes.
Socios	Universidad de Costa Rica, Instituto Tecnológico de Costa Rica y la Universidad Nacional.
Periodicidad	Anual
Productos	Reportes especializados sobre Pymes, Estado Nacional de la MIPYME.

f. Fundación Observatorio Pyme Argentina.



La Fundación Observatorio Pyme es una entidad cuya misión es promover la valorización cultural del rol de las pequeñas y medianas empresas en la sociedad, la investigación microeconómica aplicada y las políticas públicas de apoyo al desarrollo productivo.

Tabla 20.Características Generales Observatorio Pyme Costa Rica (Fundación Observatorio Pyme, 2017)

INDICADOR	DATOS
País de origen	Argentina
Fundación	2005
Administración	Descentralizada
Presupuesto	La fundación es una entidad sin fines de lucro que obtiene fondos de colaboradores externos interesados
Tipo de estructura	Es una organización pequeña, y se estructuran por un consejo administrativo y su área operativa
Personal	El consejo de administración está comprendida por 8 personas, y en el área operativa cuenta con 14 personas
Metodología	A los datos relevados se les aplican los adecuados tratamientos estadísticos a fin de obtener información, sobre la cual, la Fundación realiza sus principales informes especiales y anuales y las investigaciones propias
Líneas de trabajo	Construcción de indicadores como asistencia técnica, proyectos especiales de investigación y publicaciones científicas.
Socios	Algunas instituciones que colaboran con la fundación son los gobiernos y ministerios argentinos, universidades públicas y privadas, Empresas y Cámaras
Periodicidad	FOP Recopila datos anuales y trimestrales de las pequeñas y medianas empresas en el territorio argentino. En esto consiste el core del relevamiento realizado por FOP, sus reportes son a nivel nacional o local.
Productos	Investigación y análisis microeconómico en el segmento de las pequeñas y medianas empresas (PyME). Creación y promoción de Observatorios PyME para el monitoreo permanente de éstas empresas (OPR y OPS). Difusión y capacitación en temas relacionados con las PyME y su rol económico y social.

3.2 Impacto y alcances de los observatorios analizados

México

El observatorio estratégico tecnológico, se trata de una herramienta para enriquecer y fortalecer los negocios, a través de la exposición y actualización de información relevante, y

en un futuro, se incluirán elementos de interactividad, para incluso, dar seguimiento al plan de negocio de los usuarios, desde su creación hasta su evaluación. La percepción de quienes dirigen el Observatorio, es que ha logrado bajar a nivel de cancha, la inteligencia de negocios que antes brindaban sólo consultores especializados, de manera que a través del sitio, se tiene acceso gratuito a información útil, relevante y actualizada. Así, se espera que al explorar y ser parte del desarrollo regional, los usuarios del portal sean también partícipes del desarrollo nacional. (Tecnológico de Monterrey, 2017).

En cuanto al Observatorio Nacional del Emprendedor (ONE), es un proyecto de reciente creación que trata de conjuntar, sistematizar, desarrollar y hacer pública la información y estadísticas de los cuatro entornos nacionales, para facilitar e impulsar el emprendimiento, la innovación y el desarrollo de pequeñas empresas, así como su incorporación a cadenas regionales y globales de valor. Desde su creación, ONE ha recibido más de 10,000 visitas, incluyendo consultas de otros países como Estados Unidos, Rusia, China, España, Reino Unido, Japón, Argentina y Colombia (FORBES, 2016)

Unión Europea

La mayoría de los países miembros de la UE, están actualmente desarrollando e implementando políticas de clústeres, a nivel tanto nacional como regional, como parte de su política, para responder a los objetivos de la estrategia de Lisboa, consiguiendo crear un entorno caracterizado por un alto grado de especialización, una intensa competencia y una masa crítica de empleados con alto nivel de formación (Gonzalo & Carmen, 2011).

Los clústeres ofrecen un gran número de ventajas a sus miembros, y los principales beneficiados de los servicios profesionales, son las pequeñas y medianas empresas. Son muchos los servicios que un clúster puede proporcionar a sus socios: creación de bases de datos, servicios de marketing (ferias, workshops), relaciones públicas y networking (partners internacionales, trabajo con agencias de desarrollo y cámaras de comercio), recursos humanos (formación, coaching y asesoramiento, personal con idiomas), financiación (acceso

a ayudas estatales públicas, business angels), acceso al know how (seminarios open innovation, workshops y conferencias), desarrollo de proyectos I+D+i, entre otros.

Francia

Por otra parte, el amplio desarrollo alcanzado por las técnicas de micro simulación, ha permitido su creciente uso en la formulación y la valoración de políticas públicas en la mayoría de los países industrializados. Ejemplo de ello, es el modelo de micro simulación Ines, elaborado por el INSEE en Francia, el cual simula los efectos de la legislación social y fiscal francés. En particular, se evalúan los efectos de redistribución presupuestaria y de reformas en el impuesto social y reforma de las prestaciones ya realizadas o en discusión (INSEE Francia, 2015).

Costa Rica

El análisis de conglomerados o clúster, es una técnica multivariada con la que se pueden agrupar elementos mediante la distancia o similitud entre ellos. La distancia o similitud se calcula con base en un grupo de variables. Una ventaja de esta técnica estadística, con respecto a otras técnicas de agrupamiento, como el análisis discriminante o la regresión logística, es que no supone distribución alguna para las variables con que se calcula la similitud o distancia (Monge, 2011).

El observatorio de costa Rica, realizó un análisis de conglomerados o clúster basado en cinco indicadores: Acceso y uso de las TIC, preparación ante la apertura comercial, uso e importancia del financiamiento externo, importancia de la capacitación de los empleados y orientación hacia los mercados internacionales. Gracias a este estudio se obtuvo una noción clara de las principales características de las pymes según su grado de madurez o bien, de su permanencia y éxito en el mercado en que operan a partir de cinco factores. Así mismo se pudieron detectar cinco grupos o perfiles de pymes (Monge, 2011).

Argentina

La metodología de los Observatorios PyME que propone la FOP, y el carácter público del proyecto, representan un aporte informativo fundamental para optimizar el impacto de los instrumentos de política pública, mejorar la oferta de financiamiento del sistema bancario, lograr que las grandes empresas desarrollen mejores programas orientados a PyME, y que las pequeñas y medianas, tomen sus decisiones con mayor información (Fundación Observatorio Pyme, 2017)

Conclusiones

De acuerdo con la información analizada de cada observatorio, se obtuvieron los siguientes hallazgos:

1. Los observatorios analizados son subsidiados por el gobierno, principalmente. Algunos otros, están vinculados con instituciones educativas, que les proveen de soporte técnico y mayor especialización en los reportes presentados.
2. Las plataformas digitales utilizan las TIC como herramientas de apoyo en la gestión de conocimiento de los sectores productivos. Este tipo de herramientas permite mayor interacción con el usuario para generar información específica a sus necesidades.
3. Las metodologías empleadas por los observatorios, se basan en tratamientos estadísticos de datos ya existentes, levantamiento de encuestas por región, bases de datos dinámicas y micro simulación, principalmente.
4. Las líneas de trabajo sobre las que se basan este tipo de organismos, y que son de interés actualmente en el sector de MiPymes, consiste en aportar índices de desempeño o de competitividad, elaborar clúster empresariales que permitan generar cadenas de valor o identificar oportunidades de negocio, elaborar indicadores para toma de decisiones o asesorías técnicas.
5. La información que se pudo localizar, en los observatorios Pyme analizados, fueron bibliotecas digitales con información importante para el sector, reportes especializados que atienden problemáticas específicas, análisis microeconómicos, indicadores elaborados a partir de la micro simulación, panorama de clúster locales y nacionales.
6. Se ha podido observar, en el análisis previo, que los observatorios tecnológicos, a través de elaboración de clústeres, han podido mejorar la internacionalización en las empresas por medio de la generación de redes entre diversos actores de la economía de un país. De igual manera, es posible determinar características específicas de las MiPymes, y determinar las causas de su permanencia y/o muerte en los mercados.

Tabla 21. Análisis de observatorios estudiados. Elaboración propia con base en Comisión Europea, 2017, Fundación Observatorio Pyme, 2017, INADEM, 2017, INSEE Francia, 2015, Observatorio estrategico Tecnologico ITESM-FEMSA, 2017, Observatorio Pyme Costa Rica, 2017.

Indicador	ONE México	Observatorio ITESM México	Observatorio Europeo de Clústeres	Insee Francia	Observatorio Pyme Costa Rica	Fundación observatorio Pyme Argentina
Presupuesto	Público	Privado	ND	Público	Público	Privado
Estructura	Sitio web información de terceros	Plataforma digital	Plataforma digital	Portal Web información propia	Plataforma digital	Portal Web información propia
Personal	ND	8 egresados	305 Organizaciones	5770 empleados divididos en regiones	Comité de 4 universidades públicas	8 administradores y 14 operadores
Metodología	Compilación de reportes especializados en Pymes.	Bases de datos dinámicas.	Indicadores, marco de competitividad regional, fuentes de datos y definiciones de los sectores.	Genera modelos de micro simulación para prevenir escenarios futuros en diversos fenómenos de la economía francesa.	Diagnósticos nacionales con base en la encuesta directa a Pymes, a través de un muestreo estratificado proporcional.	A los datos relevados se les aplican los adecuados tratamientos estadísticos, a fin de obtener información especializada.
Líneas de trabajo	Índices de desempeño y competitividad, evaluación de programas, estadísticas de las Pymes	Oportunidades de negocio, Mega tendencias Sociales y Tecnológicas, Inteligencia de negocios	Clúster Empresarial	Creación de nuevos modelos	Elaboración de clústeres para las Pymes.	Construcción de indicadores como asistencia técnica, proyectos especiales de investigación y publicaciones científicas.
Periodicidad	Anual	Trianales, Periodicidad variada.	Bianual, Anual	Anual, Mensual,	Anual	Anual y Trimestral
Productos	Biblioteca virtual	Identificación de oportunidades de negocio	Reporte bianual del panorama del clúster europeo, Informe de las tendencias europeas, Sistema Regional Eco marcador	Encuestas periódicas varias temáticas, reporte anual de creación de nuevas empresas.	Reportes especializados sobre Pymes, Estado Nacional de la MIPYME.	Investigación y análisis microeconómico en el segmento de las pequeñas y medianas empresas (PyME). Creación y promoción de Observatorios PyME para el monitoreo permanente de éstas empresas (OPR y OPS).

Beneficios que aportaría un observatorio tecnológico MiPymes a México

Un observatorio tecnológico MiPymes busca responder a las brechas de información existentes sobre cómo se desarrollan, compiten, mueren, nacen, crecen o se comportan este tipo de empresas en los diversos sectores, con la finalidad de conocerlas, monitorear su desempeño en y buscar estrategias que las hagan más competitivas.

Gracias a los hallazgos anteriores, se ha podido detectar que este observatorio, permitirá un diagnóstico más preciso sobre cómo se desarrolla este tipo de empresas, en diversos sectores ya sea a nivel local, regional o nacional. Las MiPymes, pueden ser comprendidas y estudiadas, a través de la generación diversos indicadores, basados en métodos estadísticos que apoyan a mejorar la toma de decisiones, además de ofrecer asesorías técnicas a los diversos actores, tales como agencias de investigación de mercados, organismos no gubernamentales, asociaciones, instituciones educativas, emprendedores y el gobierno.

También, un observatorio tecnológico puede identificar clústeres en diversas actividades productivas, apoyando en gran medida, a detectar oportunidades de negocio y generar cadenas de valor entre los agentes implicados, potencializar la internacionalización de las empresas y abrir paso a derramas de conocimiento importantes, que permiten la innovación y mejora de diversos procesos internos de la empresa.

Referencias

1. Comisión Europea (2017). *Observatorio de Cluster Europeo*. (28 de 03 de 2017).
Obtenido de http://ec.europa.eu/growth/smes/cluster/observatory_es
2. De la Vega, I. (2007). Tipología de Observatorios de Ciencia y Tecnología. *Revista Española de documentación científica*, 545-551.
3. Donato, V. e.-a. (2003). Propuesta metodológica para un observatorio latinoamericano de la pequeña y mediana empresa. *Banco Interamericano de Desarrollo*, 1-3.
4. FORBES. (2016). Lanzas observatorio para Pymes de la Alianza del Pacífico. *FORBES*, 1.

5. Fundación Observatorio Pyme 2017. Observatorio Pyme. (12 de 06 de 2017). Obtenido de <http://www.observatoriopyme.org.ar/>
6. Gonzalo, B., & Carmen, B. (2011). ¿Cluster para pymes por que no? *Estetegia Financiera*, 59-65.
7. INADEM (2017). *Observatorio Nacional del Emprendedor (ONE)*. (11 de 07 de 2017). Obtenido de <http://www.one.inadem.gob.mx/>
8. INEGI (2015) *ENAPROCE 2015*. (01de 06 de 2015) Obtenido de INEGI: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/dc/ENAPROCE_15.pdf
9. INSEE Francia (2015) . *Reporte de actividades*. Francia: INSEE.
10. Marcial, N. A. (2009). ¿Qué son los observatorios y cuáles son sus funciones? *InnovaciónEducativa [en linea]*, 6-8.
11. Monge, R. (2011). Caracterización de las Pymes en Costa Rica mediante el empleo de análisis de conglomerados clúster. *Tec Empresarial*, 8-19.
12. Comisión Europea (2017). Observatorio Cluster Europeo. (28 de 01 de 2017). Obtenido de <http://www.clusterobservatory.eu/index.html#!view=aboutobservatory;url=/about-observatory/>
13. Observatorio del Desarrollo Municipal (2016). *SIET Sistema de Información Estadística Territorial*. (01 de 11 de 2016). Obtenido de <http://siet.one.gob.do/modulos/recursos/pdf/Observatorio%20de%20Desarrollo%20FEDOMU.pdf>
14. Observatorio Estrategico Tecnológico ITESM- FEMSA (2017). *Manual de capacitación para la utilización del Observatorio Estrategico Tecnologico*. (20 de 01 de 2017). Obtenido de <https://portalacademico.itesm.mx/htm/OET/html/docs/tutoriales/Intro.pdf>
15. Observatorio estrategico Tecnologico ITESM-FEMSA (2017). *Observatorio Estratégico-Tecnológico*. (10 de 02 de 2017). Obtenido de <https://oet.itesm.mx/portal/pls/portal/portsist03.templates.template1>

16. Observatorio Pyme Costa Rica (2016). Observatorio Pyme Costa Rica. (08 de 02 de 2017). Obtenido de <http://investiga.uned.ac.cr/omipymes/>
17. OECD/Statistics Canada. (2004). *Measuring Knowledge Management in the Business sector: First Steps*. Canada: OECD Publishing.
18. OIT (2015). *Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo*. Ginebra: OIT.
19. Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Ciudad de México: Limusa.
20. Tecnológico de Monterrey (2017). *Observatorio Estretegico Tecnologico herramienta para el desarrollo regional*. (15 de 01 de 2017). Obtenido de [http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/por+tema/educacion/not\(24jul09\) observatorio](http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/por+tema/educacion/not(24jul09) observatorio)

CAPÍTULO 38. EL TURISMO CULTURAL EN EL DEPARTAMENTO DEL QUINDÍO (COLOMBIA): UN POTENCIAL DE DESARROLLO ECONÓMICO EN EL CONTEXTO DEL PAISAJE CULTURAL CAFETERO

Ramiro Parra Hernández, Beatriz Elena Guzmán Díaz y Edwin Tarapuez Chamorro



Resumen

La investigación busca identificar las principales características del sector cultural en el Quindío y su demanda por parte del sector turístico. La metodología utilizada fue descriptiva y exploratoria, la población corresponde a alojamientos turísticos y restaurantes y a gestores culturales, se obtuvo información primaria mediante encuestas y entrevistas e información secundaria con revisión documental. Se concluye que existe una amplia oferta cultural, artística y patrimonial pero es informal, falta institucionalidad y liderazgo del sector. Los alojamientos turísticos y restaurantes incluyen algún producto cultural en su portafolio, como grupos musicales, cuentería, tradición oral, teatro, danza y música. Se requiere cambio de concepción desde ambos sectores y voluntad de los grupos de interés para generar relaciones de confianza y construcción del futuro.

Palabras claves: Turismo cultural, crecimiento, desarrollo económico, Paisaje Cultural Cafetero

Abstract

This research seeks to identify the main characteristics of the cultural sector in Quindío and its demand by the tourism sector. The methodology used was descriptive and exploratory, the population corresponds to tourist accommodations, restaurants and cultural managers; primary information was obtained through surveys and interviews and secondary information through documentary review. It is concluded that there is a wide cultural, artistic and patrimonial offer but this sector is informal, lacks institutionality and leadership. Tourist accommodations and restaurants include some cultural products in their portfolio, such as musical groups, storytelling, oral tradition, theater, dance and music. It requires a change of

conception from both sectors and the willingness of the interest groups to generate relationships of trust and construction for the future.

Keywords: Cultural tourism, growth, economic development, Coffee Cultural Landscape

Introducción

Durante las últimas décadas se ha evidenciado un importante desarrollo de la actividad turística en el departamento del Quindío y pese a que durante muchos años se vió como una alternativa de generación de ingresos para contrarrestar la crisis cafetera, hoy en día se reconoce el potencial que representa para el crecimiento y desarrollo de la región. Han surgido entonces esfuerzos para la construcción colectiva de futuro en donde han participado distintos actores, particularmente a través de la Agenda Interna de Productividad se concertó que el departamento le apostaría a cinco sectores que debían constituirse en cadenas productivas, dentro de los cuales se encuentra el turismo, del que se deriva a su vez la línea de turismo cultural. Así mismo, y con la Declaratoria del Paisaje Cultural Cafetero por parte de la UNESCO, se reafirma esta iniciativa de desarrollo de un turismo a través del cual se pueda dar a conocer la cultura cafetera y las costumbres, valores e idiosincrasia de la región.

Sin embargo, el conflicto de intereses que ha existido entre el turismo y quienes velan por la conservación del patrimonio explica un poco la razón por la cual el turismo cultural aún no se ha arraigado en algunas regiones o países, pese a las oportunidades que representa hoy en día. Para el Quindío, este enfoque significa reorientar los valores, manifestaciones y costumbres que lo caracterizan hacia el fortalecimiento y diversificación de la oferta cultural, artística y patrimonial a través de la valoración de lo auténtico y propio, con lo cual es posible diseñar productos diferenciados que respondan a las expectativas de los visitantes. Desafortunadamente, la diferenciación del producto es cada vez menor y se refleja en una oferta turística uniforme y artificial, que se ha enmarcado en una supuesta valoración de lo rural y cafetero.

Lo anterior lleva a reflexionar respecto a la importancia de relacionar a los actores culturales con los del turismo, para unir esfuerzos y construir el futuro colectivamente y aprovechar las ventajas comparativas evidenciadas en las poblaciones, su cultura y el patrimonio y a partir de ellas generar ventajas competitivas que permitan la integración productiva y el desarrollo de procesos de asociatividad que contribuyan al crecimiento y desarrollo económico del departamento con criterios de sostenibilidad.

El documento presentado a continuación está estructurado así: Inicialmente se presenta el marco teórico sobre turismo cultural como alternativa de crecimiento y desarrollo económico, en la segunda parte se explica la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación, en tercer lugar, se presentan los resultados obtenidos, en la cuarta sección se encuentran las conclusiones y por último se relaciona la bibliografía.

a) Fundamento teórico

1.1 Valoración del turismo cultural

Durante décadas la relación entre turismo, territorio y patrimonio cultural ha sido motivo de preocupación para especialistas que tratan de conciliar los intereses del turismo y la conservación de los bienes culturales de un territorio. “El turismo como actividad económica solía negar la existencia de un territorio como espacio construido por el tiempo y habitado por la memoria y la experiencia de los pueblos” (Rodríguez, 2010 citado por Duis, 2011:84), se consideraba como simple espacio físico, contenedor para construcciones hoteleras e infraestructura de ocio, ignorando que existía un patrimonio natural y cultural de interés para el visitante. Sin embargo, hoy, la sostenibilidad del patrimonio y la cultura, en el marco del desarrollo económico y social, se relacionan con el turismo a través de una interacción dinámica que genera para ambos oportunidades y desafíos (Sánchez, 2010).

Con la valorización del territorio (Myttenaere, B. Rozo Bellón, E, 2010) y de los recursos culturales y naturales (Duis, 2007) para fortalecer la actividad turística, se vio la necesidad de articular grupos de interés para construir colectivamente el futuro en busca del desarrollo regional en el ámbito económico, social, cultural y ambiental. La Organización Mundial del

Turismo (OMT) define el turismo cultural como la “Inmersión en la historia natural, el patrimonio humano y cultural, las artes y la filosofía, y las instituciones de otros países o regiones” (Pastor, 2013:24 citado por Gimenez y Tardivo, 2013) y se orienta a conocer sitios, festividades y monumentos, estudiar la naturaleza, arte, folklore y peregrinaciones. Según la Secretaría de Turismo de México, incluye visita a sitios patrimoniales, y lo define como “aquel viaje turístico motivado por conocer, comprender y disfrutar el conjunto de rasgos y elementos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social de un destino específico”³⁶ (Sectur, 2015) y depende de la conservación y preservación de estos rasgos y elementos culturales.

El turismo cultural es un elemento dinamizador del patrimonio y la cultura, beneficia a las comunidades receptoras, motiva la gestión y crea conciencia para los diferentes patrimonios locales; puede ser una herramienta de gestión cultural y de transformación social, que consolida los lazos entre comunidades, garantiza la permanencia de valores, identidad, tradiciones y genera un beneficio económico (Ministerio de Cultura, 2007), de esta forma es posible lograr sostenibilidad a partir de la conservación y apropiación del patrimonio.

El paisaje cultural es la cara visible del territorio transformado por un proceso cultural histórico de relaciones sociales y productivas con un entorno determinado que se expresa en los símbolos, signos y valores de sus habitantes. La inclusión del Paisaje Cultural Cafetero como patrimonio mundial de la UNESCO en el 2011 se convierte en un importantísimo referente que refleja la identidad cultural de la región en la producción del café y evidencia la tradición y esfuerzo de generaciones alrededor de esta actividad económica. La valoración del PCC como patrimonio y recurso turístico conlleva a pensar en productos de turismo cultural que muestren los elementos y características de la región. A estos potenciales culturales se agregan manifestaciones y creaciones artísticas que surgen de los actores sociales o culturales del departamento y se pueden convertir en factor diferenciador de la oferta turística.

³⁶ Secretaría de Turismo de México. Consultado <http://www.sectur.gob.mx/hashtag/2015/05/14/turismo-cultural/>

El patrimonio incluye además de expresiones muertas o antiguas, bienes actuales, visibles e invisibles, como artesanías, lenguajes, conocimiento, tradiciones, cultura y medicina popular, cultura oral y lo simbólico, que suelen representar la historia local y son acordes a las necesidades actuales (Canclini, 1999 citado por López, 2010). Llull (2005) define el patrimonio como un concepto relativo que se construye mediante un complejo proceso de atribución de valores sometido al devenir de la historia, las modas y el propio dinamismo de las sociedades y su territorio.

El turismo cultural como forma de consumo cultural y especialmente el turismo en sitios patrimoniales ha generado empleo, ingresos y bienestar en muchas partes del mundo, pero también en comunidades locales. En este escenario, el turismo está llamado a ser un proceso social, que crea espacios de interacción entre visitantes, actores culturales y comunidades receptoras. La interacción dinámica entre turismo y cultura evidencia la importancia que representa la salvaguarda y valoración de atractivos de la zona como parte del territorio patrimonial y como medio para el desarrollo turístico. Según Anato, Rivas & González (2010), la oferta turística además de atributos o atractivos del paisaje natural, debe reflejar aquellos que identifican culturalmente a la población como su historia, gastronomía y artesanías, por consiguiente, la relación de los actores culturales y del turismo posibilita la integración de poblaciones, su cultura y patrimonio (Duis, 2011)

Para el Quindío significa reorientarse hacia los valores, manifestaciones y actividades culturales del territorio para construir un destino de turismo cultural; para convertir un recurso cultural en producto turístico, se deben definir actividades y servicios para su puesta en valor que permitan la visita, conocimiento, apreciación y disfrute del turista. Implica procesos de investigación sobre la demanda y la oferta cultural y turística, análisis de las brechas concretas y las posibilidades de acercamiento entre los sectores. Sólo una parte de los atractivos y recursos locales se encuentra puesto en valor e integrado en productos y paquetes, la diferenciación del producto se está perdiendo en una oferta uniforme y artificial de atractivos y de alojamiento rural dominado por el chalet con estilos arquitectónicos poco identitarios; el

turismo está basado sobre una supuesta valoración de lo rural y cafetero con el auge de propuestas artificiales e inversiones foráneas en el territorio y tiende a perder su esencia.

1.2 El Desarrollo económico local

Desde la perspectiva económica el estudio está sustentado con base en teorías orientadas al desarrollo económico local que permitirán analizar los distintos fenómenos que inciden de manera directa en el crecimiento del sector cultural y turístico.

El desarrollo económico, entendido como el tránsito de una sociedad tradicional a una moderna brinda bienestar a sus miembros (Iglesias, 1998), hace referencia al concepto de desarrollo de sociedad moderna y al sistema de producción industrial capitalista que se caracteriza por la acumulación de riqueza y maximización de ganancias como elemento determinante en los avances tecnológicos. Según Kurihara (1966), dentro de los procesos de industrialización es importante la acumulación de capital, puesto que es el único factor de producción que puede expandirse indefinidamente. En una economía subdesarrollada, la acumulación de capital cobra importancia más como instrumento que incrementa la capacidad productiva que como elemento generador de demanda efectiva. Furtado (citado por Silva, 2003) va más allá argumentando que el verdadero desarrollo es un proceso de activación y canalización de fuerzas sociales.

El desarrollo económico local visto desde la competitividad, se genera y se fortalece como un proceso dinamizador liderado por los actores locales, en donde el sector empresarial juega un papel determinante en la definición y construcción de agendas locales. Desde la perspectiva local, los procesos de desarrollo (García, 2004), exigen cada vez más la participación activa de todos los agentes socioeconómicos involucrados directa o indirectamente, facilitando la introducción de innovaciones organizativas y tecnológicas en los sistemas productivos y empresariales. Estos procesos deben estar respaldados por políticas públicas que permitan tomar decisiones estratégicas de acuerdo con las características propias de una región (Troitiño, 2002), para avanzar efectivamente en la solución de problemas económicos, sociales y ambientales presentes y futuros.

Analizando la incidencia del hombre en el manejo de los recursos naturales, se observa que los procesos de desarrollo dependen directamente del entorno de las personas y su cultura, que varía según las costumbres y valores arraigados. En la teoría del desarrollo local, la identidad (Haudry, 2009) y el sentido de pertenencia de la población por su terruño, es un elemento necesario para la puesta en valor de un territorio, por ello, para plantear un desarrollo con identidad de territorio se deben considerar: actores, requisitos, identidad, inventario de conocimientos, recursos, servicios e imágenes que distinguen al territorio. Pero la identidad territorial debe articularse con la idea de comunidad de objetivo común o compartido (Barreiro, 2006), y depende de distintos factores como el compromiso, la participación ciudadana y la voluntad política (Grajeda y López, 2002). El desarrollo económico local es tarea de todos los actores involucrados y se requiere generar condiciones que propicien procesos de concertación; particularmente, el nuevo fenómeno de los clústeres culturales, surgen como respuesta a los retos de una nueva economía y como estrategia de desarrollo local (Mommaas, 2004; Lorenzen y Frederiksen, 2007; Kadsson, 2010, citado por Rius J. y Zarlenga M., 2014), y cada vez tiene mayor importancia las interacciones sociales. Sin embargo, la consolidación de estructuras turístico culturales es compleja porque “desborda el ámbito económico al comprometer las prácticas sobre protección del patrimonio y las intrincadas relaciones que en consecuencia se tejen para la gestión turística” Sanabria (2010:129). Si bien, se han logrado consensos, también se evidencia aún desarticulación entre los actores involucrados, por lo cual representa un desafío articular ambos sectores (Conforti, M., 2014).

b) Metodología

El presente estudio es descriptivo porque se identifican y explican las principales variables reflejadas en el sector cultural y turístico; la investigación es de carácter cualitativo, porque no se refiere a variables aisladas del objeto de estudio sino a su totalidad, como: situación actual del sector cultural y demanda de productos culturales, artísticos y patrimoniales por parte de alojamientos y restaurantes. Es de carácter fáctico o empírico porque implicó el uso de

operaciones fundadas en la experiencia objetiva en la recolección y análisis de datos, y en el uso de conceptos y esquemas teóricos. Es aplicada porque persigue fines de aplicación directa para resolver problemas prácticos en circunstancias y características concretas. Es exploratoria porque el objetivo es examinar un tema poco estudiado y que no ha sido abordado antes, sirve para obtener mayor información para desarrollar una investigación más completa, es flexible en su metodología y se interesa fundamentalmente en descubrir.

Población y muestra

La investigación utiliza como población para la oferta cultural las personas naturales y jurídicas inscritas en el registro de actores culturales de la Secretaría de Cultura del Quindío como grupos de danza, grupos musicales, grupos de teatro y de obras artísticas. Según lista facilitada por la misma, se tiene un total de 662 actores, de los cuales se descartan los relacionados con bibliotecas y literatura para 566 actores a investigar, al analizar los datos correspondientes, se identifican 54 correos repetidos o que pertenecen a diferentes personas, quedaron 512 actores a los cuales se envió la encuesta mediante correo electrónico, donde 250 correos fueron rechazados; además de las novedades presentadas en la aplicación de las encuestas, se opta por realizar llamadas telefónicas identificando que a 70 de ellos no fue posible contactarlos o tenían un número telefónico fuera de servicio, y, 3 no pertenecían al departamento; finalmente, se esperó respuesta sobre un total de 189 personas de la base de datos y aunque en su mayoría manifestaron interés por participar del proceso, solo 30 de ellos respondieron la encuesta oportunamente. Para mitigar esta dificultad, se hicieron entrevistas de profundidad a 14 expertos culturales vinculados actualmente a entes gubernamentales, academia, gremios y empresas, con el fin de identificar circunstancias que han originado la fragmentación del sector.

Para identificar la demanda cultural del sector turismo y determinar el total de la población, se tomó la base de datos de la Cámara de Comercio, donde se registran los restaurantes y prestadores del servicio de alojamiento que actualizaron el Registro Mercantil a junio de 2012, con código CIIU H551 hoteles y CIIU H552 restaurantes (se utilizó la base de

datos de la Cámara de Comercio de Armenia del año 2012, debido a la dificultad para la obtención de una base de datos más actualizada, porque a pesar de existir un convenio entre la Universidad del Quindío y la Cámara de Comercio de Armenia, ésta hace un cobro por cada registro y resultaba muy costoso para el presupuesto del proyecto).

Posteriormente, se depuró la base de datos por el valor de los activos en cada uno de los registros, iniciando con un valor de \$20'000.000.00 en activos y utilizando el muestreo a criterio del investigador (López Parada, citado por Noe, 2015), *selección experta o selección intencional*, que hace parte del método no probabilístico intencional, donde el investigador toma la muestra seleccionando los elementos que considera representativos o típicos de la población; en este caso, el criterio es el valor de los activos como un factor que determina la estructura de la empresa con un potencial de demanda cultural para su oferta en turismo, con lo cual da como resultado 116 establecimientos.

Para determinar la *muestra* de las empresas seleccionadas del sector turismo se utilizó la fórmula de muestreo tomando un 95% de confiabilidad y un 4,3% de margen de error para la aplicación de la fórmula que permitiera brindar como resultado una muestra confiable (Martínez, 2012:349)

$$n = \frac{Z^2 N p q}{E^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 116 * 0,5 * 0,5}{0,043^2 (116 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} \approx 95$$

La muestra poblacional dio como resultado 95 empresas a encuestar y con el muestreo estratificado para hoteles y restaurantes se obtuvo que el 66,3% corresponde a servicios de alojamiento que equivale a 63 establecimientos y el 33,7% para restaurantes que corresponde a 32. Posteriormente, se procedió a realizar muestreo aleatorio respectivamente en excel, generando el filtro para las empresas del sector turismo que se debían encuestar.

Fuentes y Técnicas de Recolección de Información

La investigación obtuvo información primaria de gestores culturales y prestadores de servicios turísticos (alojamientos y restaurantes) a través de encuestas y entrevistas aplicadas. Se recurrió a fuentes secundarias como estudios económicos, libros y documentos de investigaciones relacionadas con el sector cultural y turístico, para establecer un estado del arte sobre las estructuras entre turismo y cultura.

Técnicas y herramientas para la recolección, análisis y procesamiento de la Información

Para el desarrollo de la investigación se diseñaron dos encuestas, una para el sector cultural que consideró los principales aspectos relacionados con la oferta cultural, artística y patrimonial del departamento, y otra para el sector turístico (alojamientos y restaurantes) para identificar la demanda actual y potencial de productos culturales, artísticos y patrimoniales de alojamientos y restaurantes; finalmente se elaboró una entrevista de profundidad a expertos del sector cultural para reconocer las circunstancias particulares del mismo. Una vez diseñados los instrumentos se discutió el formato con el equipo de investigación para eliminar preguntas redundantes, ambiguas o deficientemente redactadas, de manera que fueran totalmente claras para los encuestados; luego se realizó una prueba piloto con representantes de ambos sectores, donde se detectaron algunos aspectos de mejora relacionados con redacción, claridad en las preguntas y duplicidad de interrogantes, que fueron implementados en el formato final de encuesta.

En el sector cultural, se obtuvo información primaria de personas naturales y jurídicas a través de la encuesta enviada a los gestores culturales mediante un formato digital a través de correo electrónico; para la obtención de la información primaria se realizó inicialmente una llamada telefónica para sensibilizar y comprometer a los gestores culturales acerca de la importancia de la investigación; se insistió un máximo de cinco veces por cada encuestado para obtener los datos necesarios, finalmente se pudo obtener información de 30 gestores culturales. Los datos fueron recolectados entre julio de 2015 y enero de 2016. En el sector turístico, la investigación obtuvo información primaria de propietarios y gerentes de

alojamientos y restaurantes a través de encuesta aplicada de forma personalizada, con lo cual se obtuvo información del total de la muestra seleccionada. Los datos fueron recolectados entre julio de 2016 y enero de 2017.

El análisis de la información se hizo mediante estadística descriptiva, se interpretaron los datos obtenidos de acuerdo con la estructura de la encuesta y la entrevista, lo que permitió correlacionar variables y comprender la situación actual de ambos sectores.

c) Resultados y discusión

3.1 Situación actual del sector cultural, artístico y patrimonial del Quindío

La oferta cultural y artística del departamento se torna alrededor de las danzas y música, las artes visuales y gráficas, la tradición oral y literatura, la gastronomía, artesanías, ferias y fiestas, eventos y recorridos culturales; en el desarrollo del estudio, se identificaron distintas manifestaciones donde no hay separación entre lo tradicional y lo contemporáneo (Ver gráfica 1) en el contexto del Paisaje Cultural Cafetero, se agregan manifestaciones culturales/patrimoniales como hallazgos arqueológicos, arquitectura e historia de los pueblos.

Como parte de la oferta cultural y artística se encuentran las casas de cultura con danza y música y las personas naturales activas en artes escénicas, que actúan en su mayoría en un ámbito local; además están las ferias, fiestas y artesanías, la tradición oral y literaria.

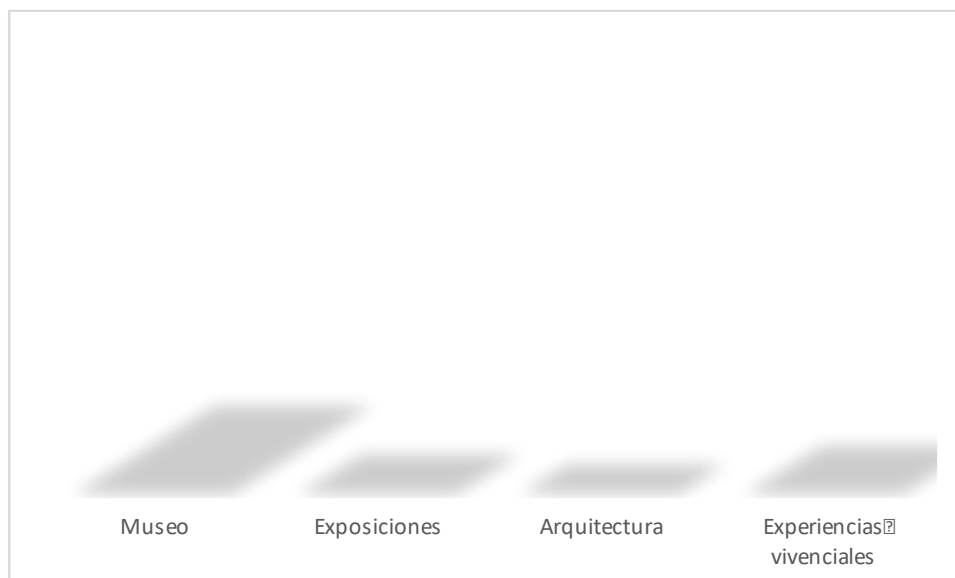
Gráfica 1. Oferta cultural y artística en el departamento del Quindío



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la oferta patrimonial (Ver gráfica 2), dada en menor proporción, se resaltan las visitas a museos, las vivencias experienciales y las exposiciones.

Gráfica 2. Oferta patrimonial en el departamento del Quindío

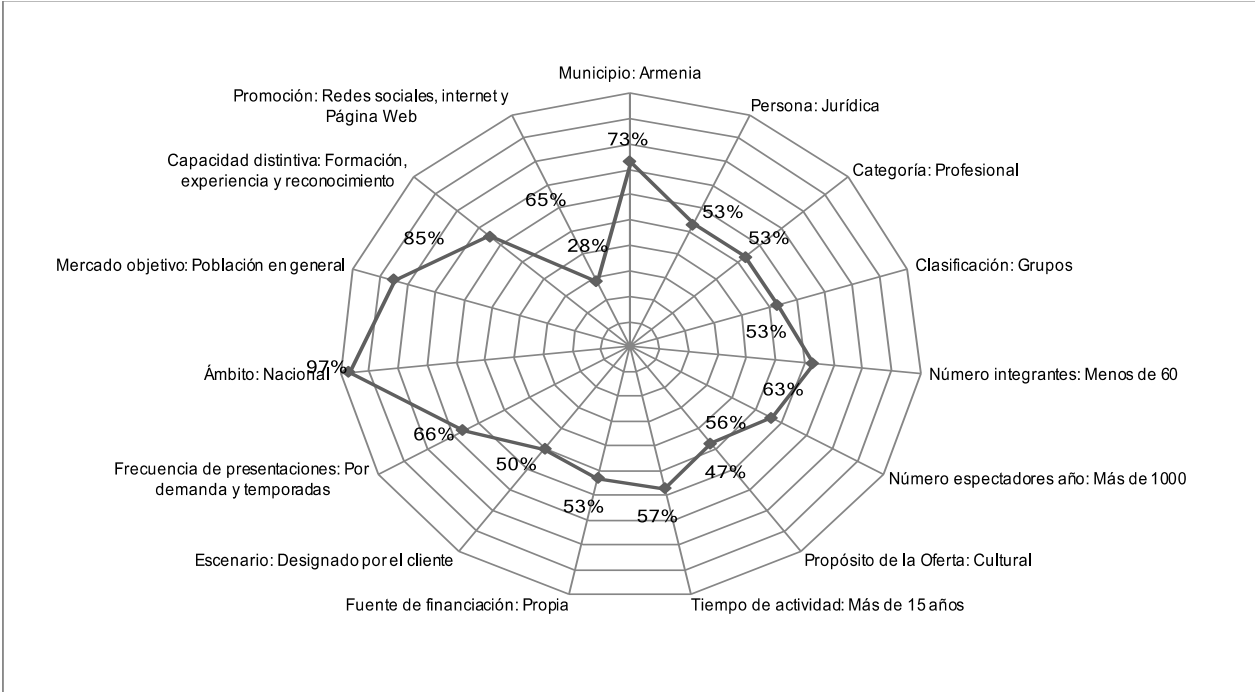


Fuente: Elaboración propia

Principales características de los gestores culturales

La información obtenida corresponde a 30 gestores culturales del departamento del Quindío, donde la mayor participación se dio en grupos conformados e instituciones con mayor trayectoria en Armenia. Se relacionan a continuación las principales características más representativas (Ver gráfica 3): principalmente son personas jurídicas, en especial del sector privado cuyos recursos provienen de su propia financiación, sin embargo, quienes requieren la externa tienen dificultades para cumplir con requisitos como documentación por la informalidad de algunas de estas personas. La mayoría están organizados como grupos se encuentran dentro de la categoría profesional, su actividad alcanza el ámbito nacional y las presentaciones se hacen especialmente en temporadas y por demanda, el escenario que prevalece es el designado por el cliente, no tienen un mercado objetivo, razón por la cual sus presentaciones van dirigidas a la población en general donde participan tanto turistas como habitantes locales.

Gráfica 3. Características de los gestores culturales



Fuente: Elaboración propia

Dentro de las capacidades distintivas se destacan la formación, experiencia y reconocimiento, la mayoría lleva más de 15 años en esta actividad; prevalecen los fines culturales y sociales sobre los económicos. La promoción se hace principalmente por redes sociales, internet y página web, pero también utilizan otros medios como contactos personales, presentaciones, folletos y medios de comunicación. Hay interés en hacer presentaciones en hoteles y restaurantes y ven la importancia de integrarse con el turismo.

La oferta cultural un potencial para el turismo

De acuerdo con la entrevista realizada a 14 expertos culturales, se logró identificar otra serie de características que permiten visualizar el potencial que representa para el turismo; dentro de los aspectos más destacados se encuentran escenarios como las casas de cultura, centro de convenciones, parques naturales y temáticos, plazoletas, teatros, museos, y espacios ubicados en distintos pueblos como plazas, murales y medias tortas. En cuanto a grupos y eventos culturales, en todas las expresiones del arte hay potencial inmenso para integrarlo

con el turismo y se pueden proyectar a escenarios con una dinámica diferente. Con relación a los productos culturales, artísticos y patrimoniales, es posible integrarlos especialmente en música, danza, teatro y gastronomía; se destacan también las fiestas y eventos que buscan dar a conocer la idiosincrasia y costumbres quindianas.

Respecto a la percepción del sector sobre la demanda de productos culturales, artísticos y patrimoniales, para algunos expertos hay una dinámica creciente en la actividad cultural pero falta organización en distintos aspectos como programación sistemática de eventos y campañas de promoción y difusión, de forma tal que se desmitifique la idea que no hay nada que hacer; hay turistas que desean conocer la historia y cultura del territorio, sus tradiciones, la gastronomía autóctona, arquitectura, mitos y leyendas así como la biodiversidad y el paisaje; sin embargo, para otros expertos existe una demanda pero no es constante y en ocasiones obedece a intereses particulares, especialmente por parte de entidades privadas. Para otros expertos, no existe demanda porque los habitantes relacionan el concepto de cultura con grandes ciudades y porque el perfil de turista del departamento valora más lo folclórico o popular y los eventos o espectáculos que distorsionan lo que es cultura.

Políticas de emprendimiento cultural

Existen políticas de emprendimiento cultural de los gobiernos departamental y municipales, reflejadas en los planes de desarrollo y en proyectos que en algunos casos se orientan a la inclusión para sectores vulnerables; hay convocatorias del orden nacional y departamental relacionadas con el emprendimiento artesanal y el estímulo y conservación del patrimonio cultural, sin embargo, para algunos expertos estos planes se convierten en un discurso centrado en una élite y falta continuidad, para otros, no hay conocimiento al respecto, e incluso, algunas iniciativas generadas se quedan en compromisos de candidatos a gobiernos, y esto se refleja en falta de inversión y presupuesto para el sector. Desde otra perspectiva, algunos expertos afirman que los gremios han ido perdiendo espacios de interacción con los

entes gubernamentales, debido a la ausencia de liderazgo y hoy se encuentran en una zona de confort.

Principales fortalezas y debilidades del sector

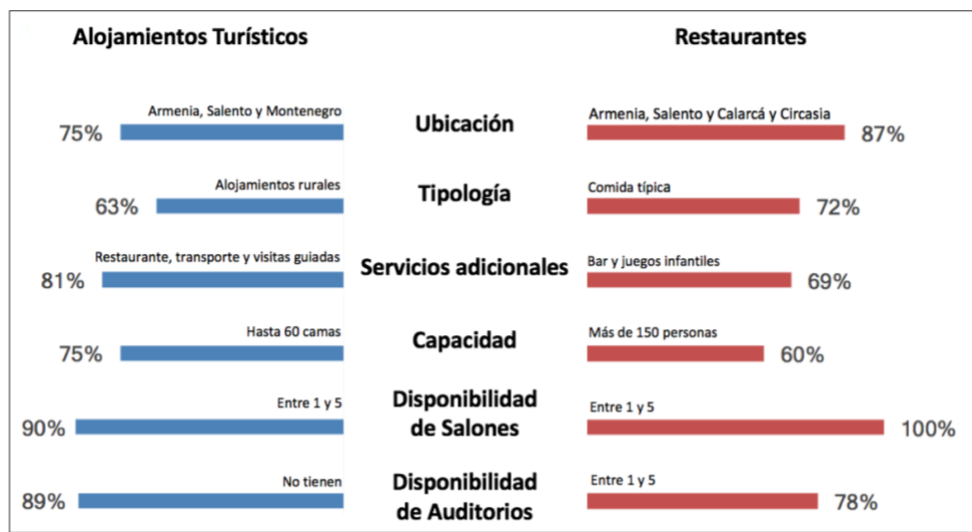
Dentro de las fortalezas identificadas se encuentran: amplia oferta con capacidad, creatividad, diversidad y dinamismo; en artesanías, importante representación cultural, trabajo y compromiso; en lo patrimonial, indicios de una sociedad reflejados en un alto acervo histórico y manifestaciones culturales existentes; vanguardia cultural en la región para generar culturización a largo plazo; algunos reconocimientos económicos y otros simbólicos; su gente.

Como debilidades se evidencian: falta de apoyo gubernamental en presupuesto, logística y acompañamiento en general; situación financiera precaria por falta de recursos y liquidez; débil identificación y clasificación de la oferta; desconocimiento de la oferta por falta de difusión, promoción y comercialización de programaciones; carencia de identidad cultural; precaria identidad en la diferenciación, usada como etiqueta por el turismo; falta de iniciativa y formalización de los gestores culturales; desarticulación de actores e intereses individuales por falta de conciencia y cooperación; deficiente institucionalidad cultural, pese al reconocimiento, el sector es poco representativo; falta de emprendimientos culturales y líneas de acción, lo que promueve la informalidad; desarticulación del arte y la academia reflejado en falta de formación, investigación, creación y puesta en escena.

Demanda de productos culturales, artísticos y patrimoniales por parte de prestadores de servicios turísticos

Los prestadores de servicios turísticos seleccionados para esta investigación son los establecimientos que prestan el servicio de alojamiento y los restaurantes, razón por la cual se presenta el perfil con los rasgos más representativos (Ver gráfica 4):

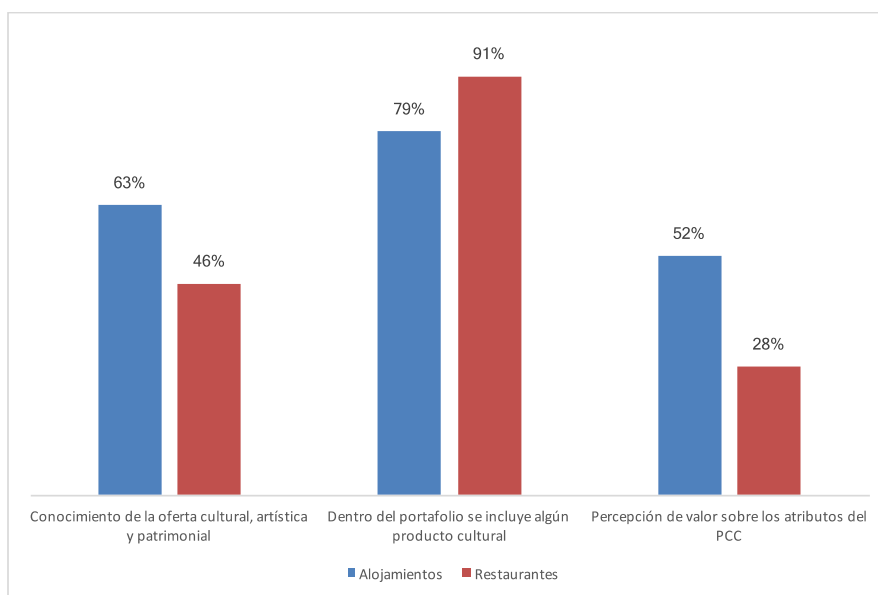
Gráfica 4. Perfil de los alojamientos turísticos y restaurantes



Fuente: Elaboración propia

Para determinar la demanda actual de productos y/o servicios culturales por parte del sector turístico se indagó, entre otros aspectos, los siguientes: 1) Conocimiento que tienen sobre la oferta cultural, artística y patrimonial del departamento del Quindío, 2) Si dentro de su portafolio incluyen algún producto o servicio cultural, y, 3) Percepción que tienen respecto al valor que generan los atributos del PCC (Ver gráfica 5):

Gráfica 5. Percepción del sector turístico sobre la oferta cultural, artística y patrimonial y los atributos del Paisaje Cultural Cafetero - PCC



Fuente: Elaboración propia

Respecto al conocimiento sobre la oferta cultural, artística y patrimonial del departamento y los atributos definidos en el PCC, los alojamientos turísticos (63%) y restaurantes (46%) afirman conocerla, sin embargo, los pocos que expresan las razones de desconocimiento dicen que es la mala información, la desarticulación y la falta de promoción y de interés; las principales fuentes de información son los medios de comunicación, instituciones y agremiaciones y algunos establecimientos.

Con la Declaratoria del Paisaje Cultural Cafetero otorgada por la UNESCO se establecieron 16 atributos sobre los cuales hay una percepción de valor por parte de los prestadores de servicios turísticos; según el 52% de los alojamientos turísticos y el 28% de los restaurantes, éstos se encuentran presentes en su oferta, sin embargo, no existe total claridad porque algunos los asocian con otros conceptos. Los atributos de mayor recordación son el patrimonio natural y arquitectónico, el predominio del café y la tradición histórica en su producción. Los prestadores de servicios turísticos que afirman conocerlos, tienen un conocimiento básico al respecto, razón por la cual ignoran las oportunidades que representan para el turismo y reconocen que para ser integrados con su oferta, se requiere mayor capacitación sobre cultura en el departamento, el diseño de productos turísticos más atractivos, la promoción a través de gremios, operadores turísticos y medios de comunicación y la participación en distintos eventos como ferias y exposiciones.

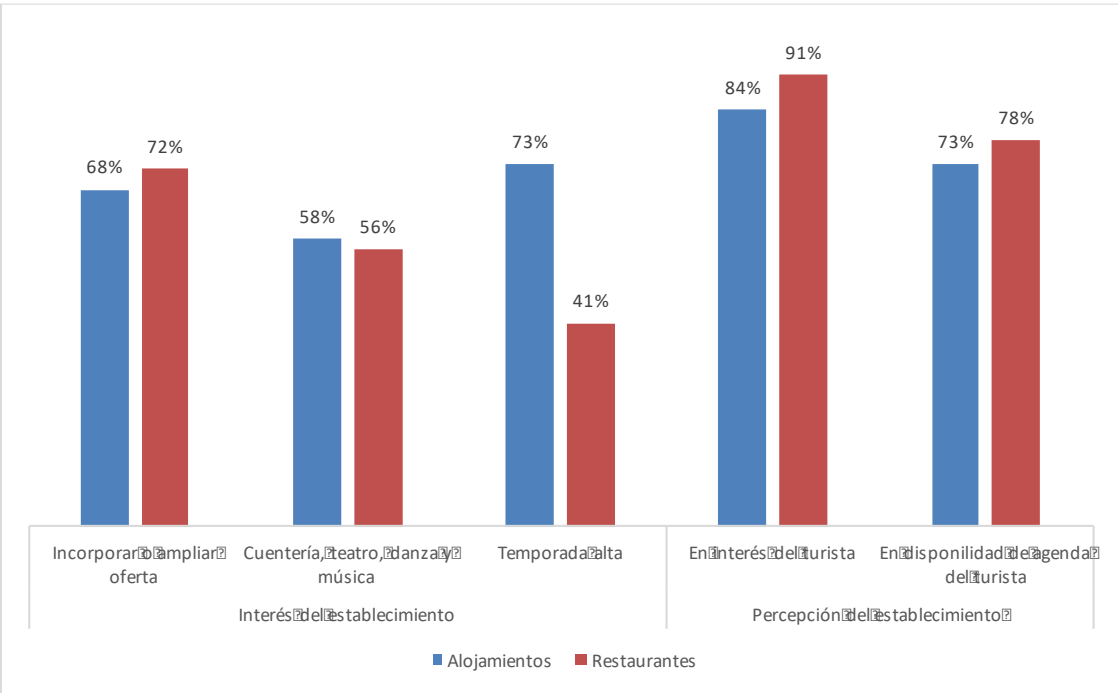
El 79% de los alojamientos y el 91% de los restaurantes tienen algún producto cultural, artístico y/o patrimonial en su portafolio, se destaca en gastronomía la comida típica, en música la tradicional, tríos y orquestas, y la decoración típica. En la oferta patrimonial prevalece el turismo arquitectónico, City Tour, el café y el recorrido por los pueblos, algunos establecimientos dan a conocer el proceso de recolección del café, exposiciones y películas; los requisitos de calidad de mayor importancia para los establecimientos son: experiencia, reconocimiento y talento.

Grado de interés de alojamientos y restaurantes en demandar productos culturales

A partir del conocimiento que alojamientos y restaurantes tienen respecto a la oferta cultural, artística y patrimonial y los productos de esta naturaleza que actualmente se encuentran

incluidos en su portafolio de servicios, se procede a identificar el interés de estos establecimientos en incorporar o ampliar la oferta (Ver gráfica 6), con el propósito de definir mecanismos que permitan el fortalecimiento del turismo cultural como fuente de ventaja competitiva para el departamento. Por esta razón, se indagó a establecimientos y a partir del grado de interés percibido, reconocer el tipo de servicios o eventos culturales con una demanda potencial, así como las temporadas y frecuencia más atractiva.

Gráfica 6. Interés de alojamientos y restaurantes en demandar productos culturales, artísticos y patrimoniales



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la muestra seleccionada, un importante porcentaje de alojamientos y restaurantes está interesado en incorporar o ampliar en su establecimiento la oferta cultural, artística y/o patrimonial principalmente en temporada alta; dentro de los productos de mayor interés se encuentra la cuentería, el teatro, la danza y la música; la mayoría de alojamientos y restaurantes consideran que el turista estaría interesado en adquirir productos y que tiene espacio en su agenda nocturna para incorporarlos.

En cuanto a la demanda potencial del sector turístico de productos culturales y artísticos, los expertos consideran que el sector solicita músicos con proyección folclórica,

artesanías y talleres interactivos en los hoteles; de otro lado, requiere la vinculación a eventos como el Festival de Velas y Faroles en Quimbaya, al Encuentro de Escritores, Festival de Teatro Azul. Al igual aducen que hay mucha improvisación en la organización, lo cual se refleja en la falta de rigor, al carecer en ocasiones de sonido, presentadores, agenda y protocolo, espacios para el público, y lo poco que se oferta son eventos desarticulados de conformidad con el desarrollo individual de personas, instituciones y organizaciones culturales. Con respecto a la demanda patrimonial, las exposiciones de arte que realiza el Museo de Arte de Armenia y el Quindío Maqui, un tour para mostrar los lugares representativos de la cultura cafetera e incluir detalles de la arquitectura tradicional; también es importante para los establecimientos turísticos la Ruta del Café - Ruta de los Artesanos en los municipios de Córdoba, Filandia y Quimbaya.

Un importante porcentaje de alojamientos y restaurantes desea incorporar o ampliar su oferta cultural, artística y/o patrimonial principalmente en temporada alta; los productos de mayor interés son cuentería, teatro, danza y música; con relación a la demanda potencial del sector turístico de productos culturales y artísticos, los expertos consideran que se requieren músicos con proyección folclórica, artesanías y talleres interactivos en hoteles; dentro de la demanda patrimonial prevalecen las exposiciones, la arquitectura tradicional y los recorridos.

d) Conclusiones

1. El sector cultural se encuentra fragmentado y carece de institucionalidad, sin embargo, dentro de las capacidades distintivas de los gestores está la formación, la experiencia y el reconocimiento. Se cuenta con escenarios y grupos culturales que representan un potencial para integrarlos con el turismo, como escenarios se reconocen las casas de cultura, museos, teatros, distintas plazoletas, parques, calles y murales de algunos municipios. Se destacan grupos culturales y productos aptos para articularlos con la oferta turística como la música, danza, teatro y gastronomía, además del interés que demuestran en hacer presentaciones en hoteles y restaurantes
 - Existen diferencias de criterios respecto a la percepción sobre la demanda de productos culturales, para algunos, existe pero falta organización, para otros ésta

no es constante y obedece a intereses particulares, y por último hay quienes expresan que no hay demanda debido a que se relacionan el concepto de cultura con grandes ciudades y a que se valora más lo folclórico y popular, distorsionando la esencia de la cultura.

- Dentro de las fortalezas del sector se encuentra una amplia oferta en música, danza, artes plásticas y artesanías, con una importante representación; se destaca también la parte humana, los espacios culturales, parques temáticos, casas de cultura, eventos, instituciones y grupos comprometidos. Se identifican debilidades como la falta de apoyo gubernamental, la situación financiera precaria, débil clasificación de la oferta, falta de promoción y comercialización, carencia de identidad cultural, falta de iniciativa y formalización, desarticulación de los actores e intereses individuales, falta de emprendimientos culturales y distanciamiento del arte con la academia, reflejado en falta de formación e investigación para la creación y puesta en escena.
- Existe un mediano conocimiento de alojamientos turísticos y restaurantes en cuanto a la oferta cultural, artística y patrimonial y las causas son la mala información, desarticulación y a poca promoción e interés. La principal fuente de información son los medios de comunicación, el internet, algunas instituciones y agremiaciones. El conocimiento sobre los atributos definidos en el PCC es muy básico y se ignoran en gran medida las oportunidades que representan para la actividad turística; sin embargo, los asocian principalmente con el patrimonio natural y arquitectónico, el predominio del café y la tradición histórica en su producción.
- En lo relacionado con el sector turístico, la mayoría de alojamientos y restaurantes incluyen en su portafolio algún producto cultural, artístico o patrimonial, especialmente en gastronomía la comida típica y en música la tradicional, tríos y orquestas. Como complemento a esta oferta cultural y artística en las artes visuales y gráficas se destaca la fotografía, la pintura y los videos, en la danza, se

prefiere la tradicional y la mixta y en la tradición oral se resalta la cuentería. En la oferta patrimonial los establecimientos incluyen decoración típica y se destacan las vivencias experienciales como visita a pueblos, flora y fauna, recorridos culturales y museos y salidas con guía.

- Alojamientos turísticos y restaurantes tienen interés en incorporar o ampliar en su establecimiento productos culturales, artísticos y patrimoniales, especialmente en temporada alta, en especial la cuentería, el teatro, la danza y la música.

Bibliografía

Anato, M., Rivas, B. & González, M. (2010) Paisaje e identidad cultural en la promoción de la imagen de Isla margarita como destino turístico. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural – PASOS*, (8)1, 113-124.

Barreiro, F. (2006) Los nuevos vecinos, Metropolización, exclusión social y segregación urbana en las ciudades europeas, *Polémicas, reincidencias, colaboraciones...*, (34), 45-53.

Conforti, M.E., González, N., Endere, M.L. (2014) *El desafío de articular turismo cultural y patrimonio arqueológico – El caso de Olavarría, Argentina* Olavarría, Argentina, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos,

Departamento Nacional de Planeación (2007). *Agenda interna para la productividad y competitividad del Quindío*. Tomado de:

<http://www.incoder.gov.co/documentos/Estrategia%20de%20Desarrollo%20Rural/Perfiles%20Territoriales/ADR%20Sur%20del%20Cesar/Otra%20Informacion/Agenda%20Interna%20Quindio.pdf>. Consultado el 14/02/2017

Duis, U. (2007). La valorización cultural, social y turística de los recursos culturales y naturales como instrumento para la planificación turística, la conservación del Paisaje Cultural Cafetero y el desarrollo sostenible del territorio turístico. *Turismo y sociedad*, (8), 69-79.

- Duis, U. (2011). Caminos e historias de la tierra cafetera: la unión entre territorio, paisaje cultural y su gente como producto experiencial del turismo cultural. *Anuario Turismo y Sociedad*, (12), 83-109.
- García, L. (2004). El desarrollo local como estrategia de desarrollo emergente, *Revista de Historia: Presente y pasado*, (9)17, 8.
- Gimenez, S. y Tardivo, G. (2013). *Proyectos sociales, creativos y sostenibles*. Editorial: ACMS– Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales – Convenio de San Pedro Mártir, Toledo, España.
- Grajeda, O. (2002). *El desarrollo Económico Local*. FUNDE. Trabajo Inédito. (Salvador). Grupo de Investigación 2011, Educación del desarrollo. Universidad la Gran Colombia seccional Armenia.
- Haudry, R. (2009). Una propuesta de marketing Territorial hacia la conformación de una plataforma pública/privada para Bolivia, Foro Internacional Desarrollo Territorial con Identidad Cultural: Una alternativa para promover el desarrollo sostenible con equidad e inclusión social, Bolivia, RIMISP Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.
- Iglesias, E. (1998). *El papel de la reforma social en las nuevas estrategias de desarrollo. Una mirada hacia el Siglo XXI. Desarrollo, paz y cultura en América Latina y el Caribe, Ciudad*, SELA/UNESCO.
- Kurihara, K., (1966). *La teoría keynesiana del desarrollo económico*, Editorial Aguilar.
- López, C. (2010) *Usos sociales del patrimonio cultural. Presentación en el marco de una capacitación a vigías de patrimonio*. Pereira, Universidad Tecnológica de Pereira.
- Llull, J. (2005). Evolución del concepto y de la significación social del patrimonio cultural. *Revista Arte, Individuo y Sociedad*, 17. pp.175-204. Recuperado de <http://www.ucm.es/BUCM/revistas/bba/11315598/articulos/ARIS0505110177A.pdf>.
- Consultado en: 08/10/2016
- Martínez. C. (2012). *Estadística básica aplicada*. Bogotá, Ecoe ediciones, 4ª ed.
- Myttenaere, B. & Rozo, E. (Ed.) (2010). *Desarrollo Territorial y Turismo: Una aproximación a partir de la valorización turística*. Bogotá, Universidad Externado de Colombia.

- Ministerio de Cultura (2007). *Política de Turismo Cultural*. Bogotá.
- Noé, C. (2015). *La logística inversa como estrategia para el logro de un desempeño superior (económico, social y ambiental). Estudio de casos de empresas embotelladoras de gaseosas en Argentina*. Universidad Nacional de Córdoba. Argentina.
- Plan Estratégico Quindío 2020 “El Edén de Colombia”, En paz, participativo y verde; agroindustrial y turístico. Agenda de la Ecorregión
- Rius J. y Zarlenga M., (2014). Industrias, distritos, instituciones y escenas – Tipologías de clústeres culturales en Barcelona, España.
- Rodríguez J. (2010). Elementos para una teoría del desarrollo territorial. *Cuadernos de clase* (01-03). Universidad Autónoma de Manizales.
- Sánchez, C. (2010) Gastronomía sector de oportunidades para el turismo. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Bogotá.
- Sanabria, A. T.H. (2010) Consolidación de estructuras turístico - culturales – en la construcción del desarrollo territorial a escala humana. *Bitácora* 17, (2), 127-144.
- Sectur. (2001). *Turismo Cultural* Secretaría de Turismo de México. [publicado 11 May 2017] [consultado 15 Jun 2017]. Disponible en:
<http://www.sectur.gob.mx/hashtag/2015/05/14/turismo-cultural/>
- Silva, I. (2003). Disparidades, competitividad territorial y desarrollo local y regional en América Latina. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Santiago de Chile, Dirección de Gestión del Desarrollo Local y Regional, Serie Gestión Pública,
- Troitiño, V., M.A. (2002) Elementos y técnicas de análisis territorial, Documento electrónico?

CAPÍTULO 39. UNA PROPUESTA PARA EL ESTUDIO DE LAS PYMES EN LAS ZONAS METROPOLITANAS DE MÉXICO: ESTUDIO DE CASO DE LAS PYMES DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN LA ZONA METROPOLITANA PUEBLA–TLAXCALA

Pedro Macario García Caudillo

Resumen



Las pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel central en el desarrollo de la economía mexicana por su impacto en generación de empleos, producción y movilidad social entre otros, pero también enfrenta fuertes retos frente cambios en el contexto internacional tales como; el relevo político en Estados Unidos, la salida del Reino Unido de la Unión Europea y la redefinición de China en el contexto global. De ahí la relevancia de analizar las PyMES y su participación en una de las una industrias de mayor tiempo en México como los es la textil y en una de sus Zonas Metropolitanas como es la de Puebla - Tlaxcala donde dicha industria ha sido uno de sus motores de desarrollo y la Ciudad central de la zona que es la Ciudad de Puebla se menciona –como primer ciudad textil de México-. La presente ponencia tiene como objetivo mostrar la importancia de las pymes de la industria textil, desde la perspectiva territorial en la Zona Metropolitana Puebla-Tlaxcala (ZMP-T). Planteando como pregunta central ¿Cómo analizar el impacto de las pymes en los entornos territoriales?

Introducción

Ante la dinámica económica de las diversas economías que transitan por sendas menor crecimiento para el cual trazan sus planes como en el caso de China, que asociados a los resultados recientes del BREXIT y el cambio político en los Estados Unidos, son elementos que pueden estar sentando las bases para una redefinición de la globalización como mecanismo de actuación del sistema capitalista, y dirigir la mirada hacia otra coyuntura de cierre de fronteras y atención del mercado interno. Este panorama abre un enorme reto para las economías latinoamericanas, sus ciudades, regiones y sus economías locales, cuyo juego competitivo ha estado anclado en gran medida en la apertura comercial.

Sin embargo, cabe señalar que lo anterior también representa oportunidades. Por ejemplo, para el caso de México cuyo mayor crecimiento económico, con significativa disminución en las desigualdades territoriales ocurrió a mediados del siglo XX, bajo una estrategia de sustitución de importaciones y atención al mercado interno asociados a un proceso de concentración demográfica y productiva en las grandes ciudades dando lugar a un proceso de metropolización importante. Lo anterior requiere la búsqueda de alternativas al desarrollo desde la perspectiva endógena y local, con una activa participación del estado en labores de planeación, así como, de una política industrial activa y selectiva tanto a nivel sectorial como territorial en una primer etapa, asociada a una segunda que impacte con efectos directos e indirectos a los distintos agentes del desarrollo, como son las empresas, las cuales en su mayoría son MPyMEs en el caso de México, que ante su relevancia productiva y social han captado la atención de investigadores a nivel individual o de redes, sin embargo cabe señalar que dicha temática a resultado poco analizada desde la perspectiva territorial y regional, lo cual requiere del binomio empresa y territorio, que es un de las agentes centrales para la búsqueda del desarrollo desde la perspectiva endógena y local.

Ante ello que la presente ponencia aborda el papel de las PyMEs desde una perspectiva regional, retomando en primer instancia los aportes de la delimitación de las zonas metropolitanas en México, la cual converge con la delimitación de las regiones medias conformadas por los gobiernos estatales, posteriormente con información del Directorio Estadística Nacional de Unidades Económicas y otras fuentes de INEGI obtener la distribución de las pymes en el territorio mexicano, para continuar con la ubicación de la pymes en la los Estados de Puebla y Tlaxcala, y determinar la zona de estudio que fue la Zona Metropolitana Puebla Tlaxcala; para finalmente retomando aportes de: De la Garza (1998), Godínez (2010), García (2013) se plantearía la encuesta para el proyecto de investigación denominado “Una Aproximación al Análisis de las PYMES de la Industria Manufacturera en la ZMP-T” y su aplicación a 120 empresas de las cuales el 13.3 fueron empresas textiles de las cuales se presentan resultados en el presente trabajo.

Las zonas Metropolitanas en México y su delimitación

La forma en que el territorio se ha organizado, a partir de las políticas regionales implementadas por el estado mexicano desde el siglo antepasado a través de los diversos periodos por los que economía ha transitado en función de la dinámica del proceso de acumulación capitalista, el cual se ha manifestado en el entorno internacional de manera reciente mediante el surgimiento de una gama amplia de nuevas formas y estructuras urbanas, tales como: las aglomeraciones, las metrópolis, las megalópolis, e incluso se habla de la ciudad mundial, de la ciudad global, la ciudad región, la súper-ciudad, lo cual ha generado esfuerzos recientes en el mundo científico y académico por comprender estos nuevos procesos que se encuentran en su surgimiento para conceptualizarlos de formas adecuadas, resultando esencial para sustentar procesos de transformación (Becerra, 2010; Delgado, 1996).

Cabe señalar que: “El término metrópoli hace referencia a una ciudad con relación a sus territorios y por extensión a la ciudad más importante en una región” (Negrete, 2010). Y a partir de la acepción original de metrópoli han sido acuñados una diversidad de términos que hacen referencia a distintas dimensiones del proceso de concentración poblacional en ciudades cada vez más grandes.

La relevancia, problemática, reto y estudio de las ciudades y de las zonas metropolitanas no es nuevos y han presentado una fuerte asociación a los modelos de desarrollo económico en México, siendo abordados desde perspectivas como la académica y la oficial, entre otras, mediante distintos acercamientos tanto de urbanistas, economistas, geógrafos, demógrafos, arquitectos, biólogos, planificadores y sociólogos urbanos, adentrándose en sus particularidades, problemas y perspectivas.

Entre los antecedentes en la determinación de las zonas metropolitanas en México se encuentran aspectos relacionados tanto a su concepción como a los criterios de delimitación. Uno de los más comunes es la clasificación por el tamaño de población, su conformación, estructura, evolución y cambio.

Dentro de la determinación de las zonas metropolitanas en México, y retomando algunos antecedentes de autores como: López Pérez (2009: 25-27); SEDESOL, CONAPO, INEGI (2005); Hernández, Castillo y Ornelas (2010: 17-28), es posible señalar que:

El proceso de metropolización en México inició en la década de los cuarenta, con la conurbación entre la delegación Miguel Hidalgo en el Distrito Federal y el municipio de Naucalpan en el Estado de México, inducida por la construcción de Ciudad Satélite. Desde entonces, tanto el medio académico como gubernamental se han realizado diversos esfuerzos por definir y delimitar las zonas metropolitanas del país, tanto para fines de planeación como de contribución al debate científico sobre el tema, desde los primeros aportes de Unikel en 1940, Negrete y Salazar 1986, Sobrino 1993, y desde 1995, 2003, 2006 INEGI, CONAPO, SEDESOL, con la perspectiva gubernamental abordaría la delimitación de dichas zonas siendo una de la antepenúltimas la correspondiente al año 2005 bajo la cual identificaron en total 56 zonas metropolitanas y finalmente para 2010 incorporaría 3 más para llegar a un total de sería 59 Zonas Metropolitanas en México, cuya población ascendió a 59 millones de personas, mismas que representan 56.0% por ciento, de la población total del país, ver cuadro 1.

Cuadro 1. México proceso de metropolización 1960-2010

Indicador	1960	1980	1990	2000	2005	2010
Zonas Metropolitanas	12.0	26.0	37.0	55.0	56.0	59.0
Delegaciones y Municipios Metropolitanar	64.0	131.0	155.0	309.0	345.0	367.0
Entidades Federativas	14.0	20.0	26.0	29.0	29.0	29.0
Poblacion Total (Millones)	9.0	26.1	31.5	51.5	57.9	63.8
Porcentaje de la Población Nacional	25.6	39.1	38.8	52.8	56.0	56.8

Fuente: INEGI, SEDESOL, CONAPO, 2005, 2010.

La localización de las pymes en las Zonas Metropolitanas de México

De acuerdo con Martínez del Campo (1985), la transformación de materias primas ha existido desde tiempo inmemorial. El hombre primitivo ya salaba, secaba o ahumaba sus alimentos, transformándolos en productos cuyas características y propiedades son muy distintas de las materias primas altamente perecederas. Estos procedimientos, que se fueron desarrollando en el curso del tiempo, pueden ser considerados como los primeros pasos de la

industrialización, “la cual consiste en la sucesiva adición de valor agregado a las materias primas o semi-elaboradas por medio de operaciones que van aumentando en complejidad, y en la medida en que se amplían o perfeccionan, van generando nuevas actividades manufactureras

El sector manufacturero y su participación

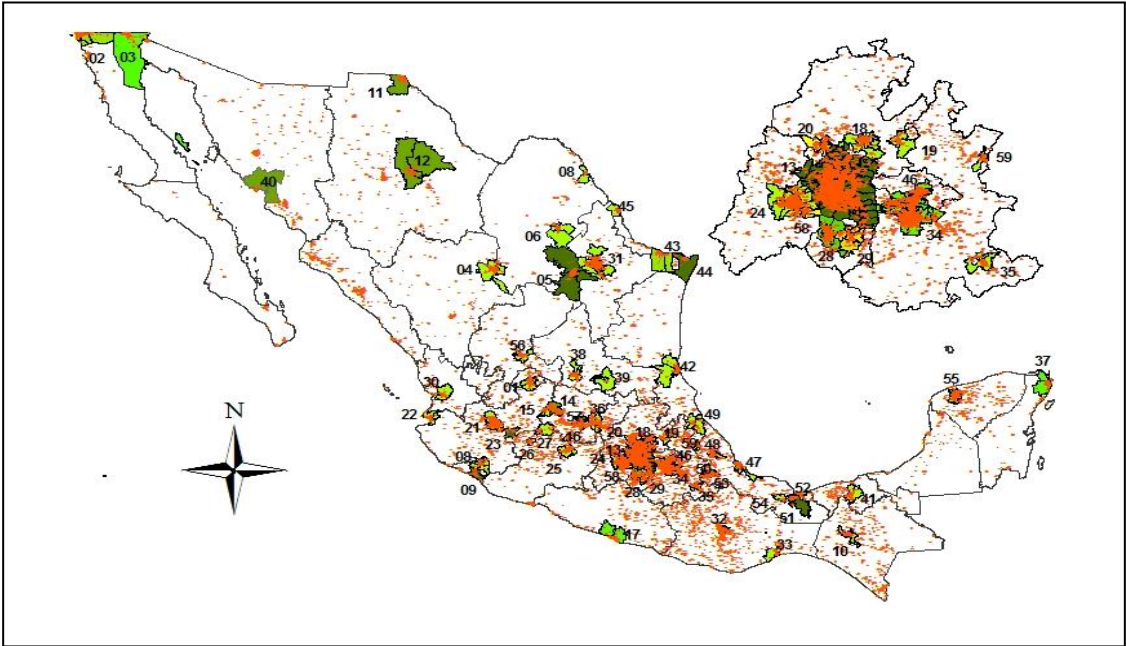
En México, la industria manufacturera ha jugado un rol importante para la economía del país, de acuerdo con el Sistema de Clasificación de América del Norte (SCIAN 2007), mostrado por INEGI, la industria se conforma de cinco niveles de agregación, (20 sectores, 94 subsector, 304 ramas, 607 sub-ramas y 1049 clase de actividad económica), por lo que el sector será el nivel más general y la clase el nivel más desagregado. El sector de las industrias manufactureras comprende unidades materiales o sustancias con la finalidad de obtener productos nuevos, y está constituida por una cantidad importante de empresas pequeñas como tortillerías, panaderías o molinos, entre otras, así como, pequeñas y medianas empresas en la metalmecánica, textil, plástico, entre muchas otras. Y grandes conglomerados como lo son las armadoras de automóviles, emparadoras de alimentos, y laboratorios farmacéuticos, etc. (INEGI, 2016).

Por otro lado Calzada (2009) retomando de Ruiz y Subirán, señala que el desarrollo económico de México, se ancló al modelo sustitutivo de importaciones el cual presentó grandes inconvenientes, sin embargo es importante tener presente que éste cumplió con el cometido de apuntalar de manera fundamental a la industrialización en México y en convertir a la manufactura en el sector clave del desarrollo económico, el cual sufriría fuertes cambios con el arribo del modelo neoliberal en la década de los 80.

Para el año 2009, y con datos del Censo Económico, el sector manufacturero representó el 11.73% de total de unidades económicas existentes en el país, esto es 436 851 unidades. En ellas se generó el 23.17% del personal ocupado total, así como el 44.34 % de la producción bruta total, el 29.32% del valor agregado censal, y el 23.96% de la inversión total, colocando a dicho sector como uno de los más importantes en la economía nacional.

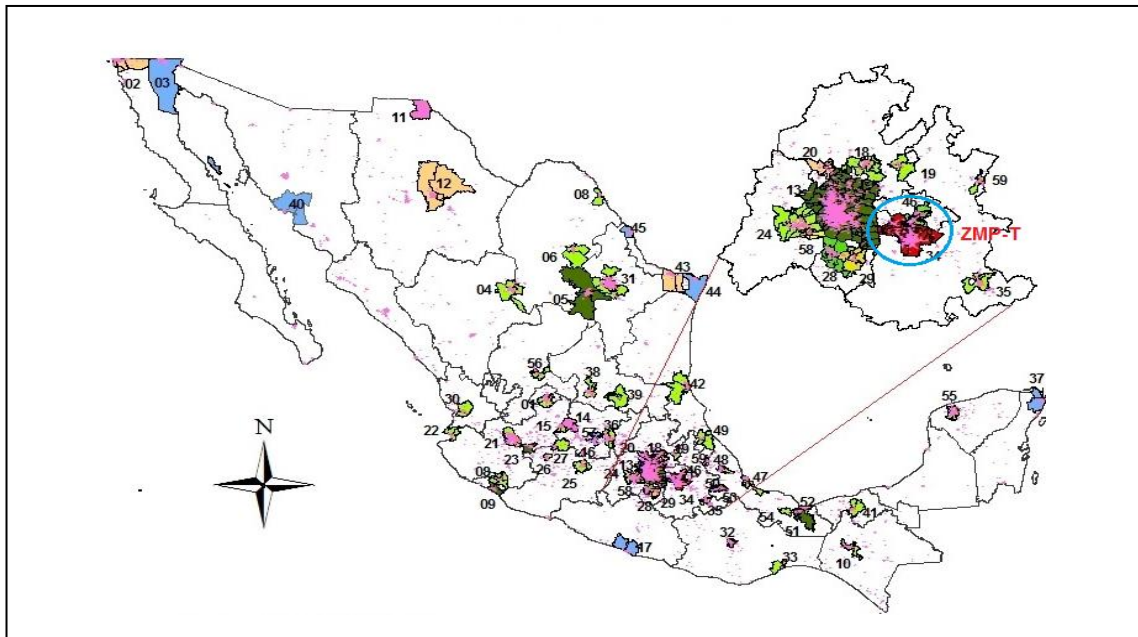
Para el año 2013, de acuerdo con INEGI, el Sector Manufactura aportó el 16.5% del Producto Interno Bruto y el 65.94% de la Población Ocupada, es por ello que actualmente el sector manufacturero se considera como uno de los principales motores del desarrollo económico del país ya para el año 2014 representó el 10.47% de las unidades económicas de las industrias manufactureras, y de acuerdo a la distribución geográfica y a su geolocalización encontramos que presentan una fuerte concentración empresarial principalmente en el centro del país que conforma una franja de Jalisco a Veracruz, lo cual resultaría muy importante dimensionarla, como se observa en el mapa 1, situación que se agudiza aún más en la megalópolis del centro del país conformada por el Distrito Federal y los estados de Hidalgo, México, Morelos, Puebla, y Tlaxcala, que a la vez, son las entidades con mayor participación de empresas en este sector. Como podemos observar en el Mapa 1, para el caso de las pymes en el territorio mexicano muestra una tendencia de localización parecida a la de la industria manufacturera, tendiendo a concentrarse en el centro del país o en la megalópolis mexicana principalmente

Mapa 1. Geolocalización del sector manufacturero en el territorio mexicano y en sus 59 zonas metropolitanas, 2015.



Elaboración a partir de DENUÉ- INEGI 2015

Mapa 2. Geolocalización de las pymes en el territorio mexicano y en sus 59 zonas metropolitanas, 2015

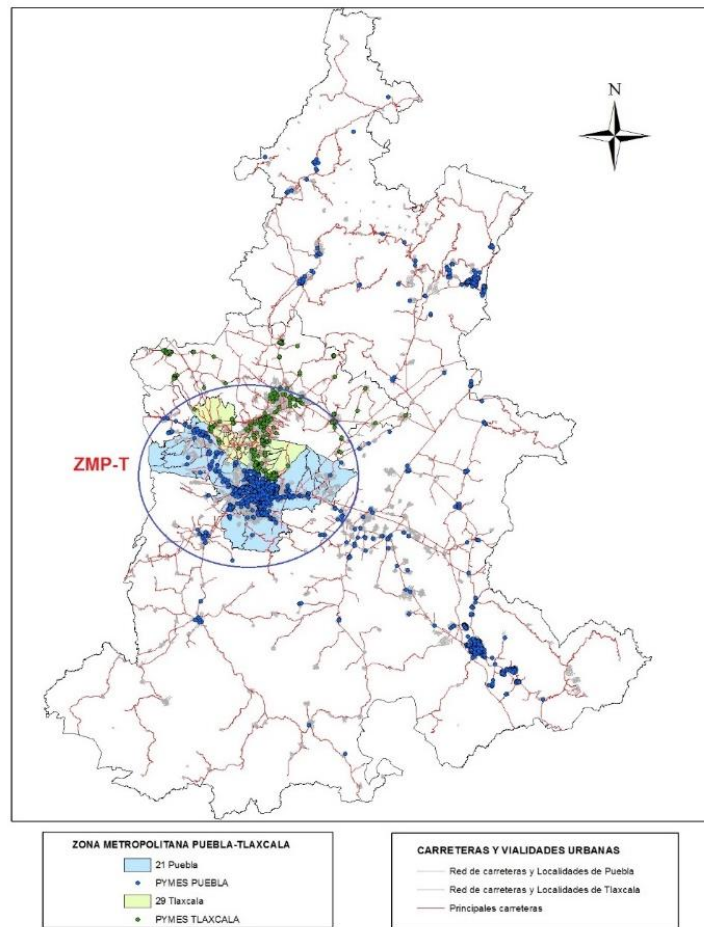


Elaborado en base a DENU 2015, INEGI; INEGI, COESPO, SEDESOL, delimitación de las zonas metropolitanas 2010.

Las pymes en la Zona Metropolitana Puebla Tlaxcala

Partiendo del mapa no. 2 y 3, podemos observar que la Zona Metropolitana Puebla – Tlaxcala, pertenece una de las 59 zonas metropolitanas de México, está conformada por 59 municipio, en 2015 se ubicaron más de 900 PyMEs, tiene la ciudad de Puebla como el núcleo central de la zona, dicha zona forma parte del grupo de zonas metropolitanas del centro del país, la zona metropolitana Puebla-Tlaxcala se ubica al noroeste del Estado de Puebla, y su proceso de metropolización ha estado relacionado de manera importante con la dinámica económica y demográfica del país desde los años 40.

Mapa 3. Localización de las PyMEs en la industria manufacturera en los Estados de Puebla, Tlaxcala y la Zona Metropolitana Puebla -Tlaxcala, 2015



Elaboración a partir de DENUE- INEGI 2015

Como podemos observar en el mapa 3, la distribución geográfica de la PyME en dicha zona, tiende a concentrarse en la ciudad central que es la Ciudad de Puebla, para luego seguir una tendencia hacia tres puntos principales, como lo son hacia el oriente sobre la carretera federal Puebla-Veracruz, hacia poniente sobre la carretera federal Puebla San Martín y hacia el norte de la ciudad donde se ubica la mayor parte de la estructura productiva de la industria colindante con el estado de Tlaxcala.

Las PyMEs de la industria textil en la Zona Metropolitana Puebla-Tlaxcala, 2016.

El impacto y características de las PYMES en la industria textil en la zona metropolitana Puebla-Tlaxcala son claves para el desarrollo local, por el impacto que tiene en las variables de empleo y producción del sector manufacturero como una industria estratégica productora

y proveedora de otras industrias. Sin embargo la relevancia de este tipo de empresas en las diferentes ramas industriales tiene escasos análisis y estudios.

Es por ello que en este apartado se mencionan algunas características de empresas PyMEs de la industria textil ubicadas en la zona de estudio y explorar algunos impactos que dichas empresas puedan generar en esta.

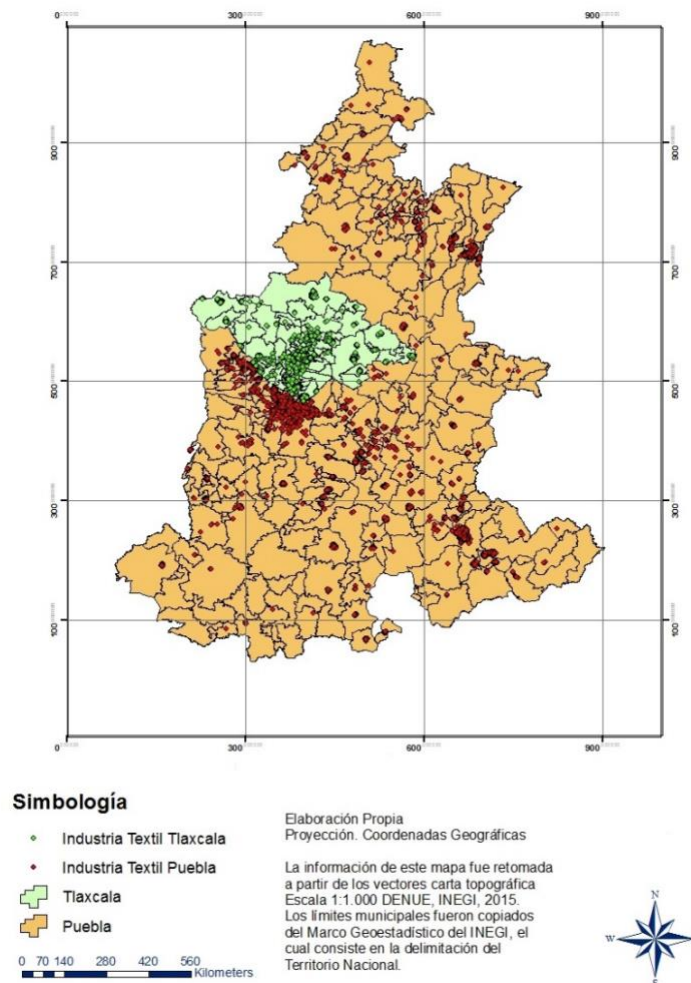
En el cuadro 2, podemos observar que en México de acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas para 2016, la industria textil a nivel nacional se integró, por 87092 unidades económicas, de las cuales 9737 se localizaron en los estados de Puebla y Tlaxcala que representaron el 11.18 por ciento de dichas unidades, y de estas el 2.38% equivalente a 2059 empresas se localizaron en la Zona Metropolitana Puebla - Tlaxcala, siendo 216 pequeñas y 95 medianas sumando un total de 311, con una predominancia de la micro empresa en dicha zona con un total de 1741 empresas. Analizando la localización de las empresas de la industria textil de los dos estados se observa una fuerte concentración en las zonas metropolitanas de Teziutlán, Tehuacán en el estado de Puebla y en la zona metropolitana de Apizaco – Tlaxcala, pero principalmente en la Zona Metropolitana Puebla-Tlaxcala ubicada en la al sur del Estado de Tlaxcala y en el centro del Estado de Puebla

Cuadro 2. Unidades económicas de la industria Textil, 2016.

	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Industria Textil Nacional	80,985	4,377	1,321	409	87,092
Industria Textil en los Estados de Puebla y Tlaxcala	8,736	731	232	38	9,737
Industria Textil en la ZMP-T	1,741	216	95	17	2,069

Fuente: Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. INEGI, 2016.

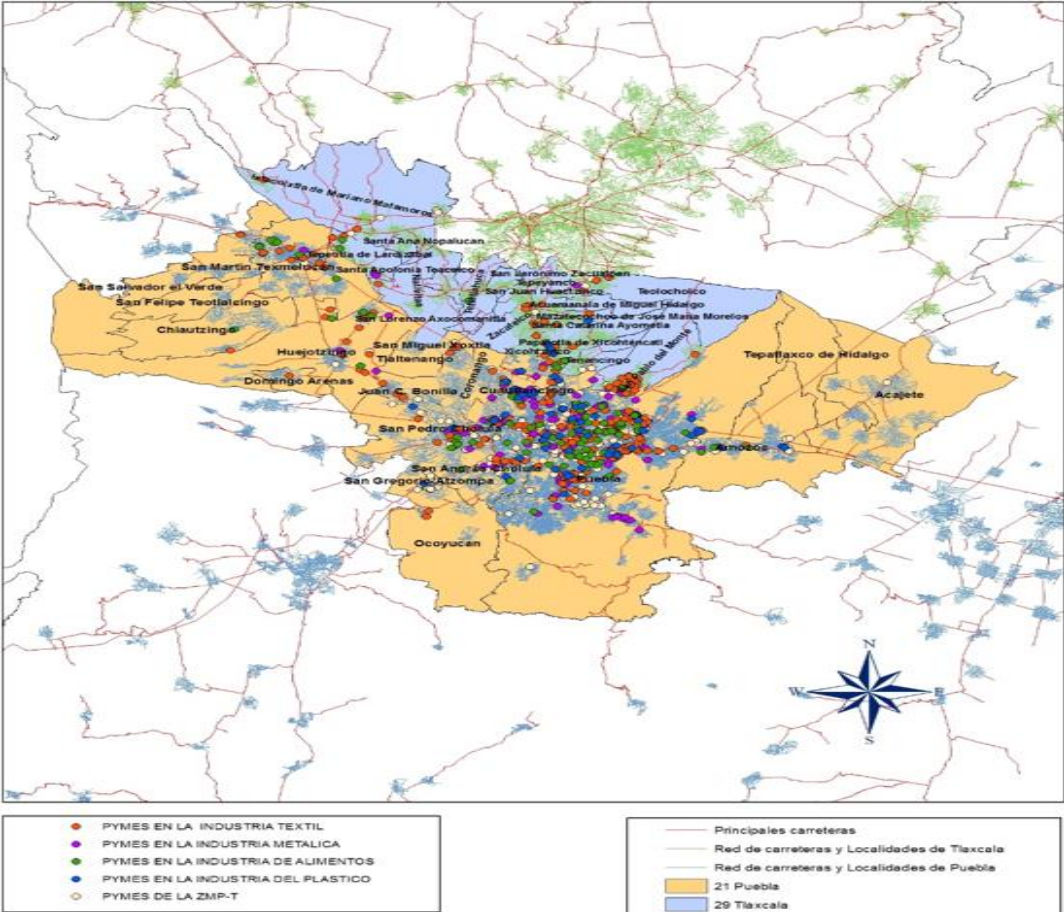
Mapa 4. Localización de la industria Textil en los Estados de Puebla y Tlaxcala, 2015



Actualmente, la industria textil en la zona metropolitana de Puebla-Tlaxcala está conformada por dos mil 059 empresas, de las cuales mil cuatrocientos setenta y seis pertenecen a los municipios de Puebla (Izquierda) y quinientos noventa y tres pertenecen a los municipios del Estado de Tlaxcala (Derecha), el sector que tiene mayor número de empresas y por lo tanto mayor peso en las dos entidades es el de la fabricación de prendas de vestir, que en el caso de Puebla abarca el 62.26% del total de unidades económicas y para Tlaxcala abarca el 81.61% del porcentaje total de la industria, por otro lado los municipios que aportan mayor número de empresas en los cuatro sectores que conforman la industria textil son el municipio de Puebla con 574 y San Pablo del Monte con 169 empresas respectivamente, que en conjunto nos arrojan el 35.91% del total de establecimientos dedicados a la actividad textil en nuestra zona de estudio.

En el siguiente mapa podemos observar que por el número de empresas la industria textil es una actividad preponderante, seguida de la industria metalmecánica, la alimentaria, plástico

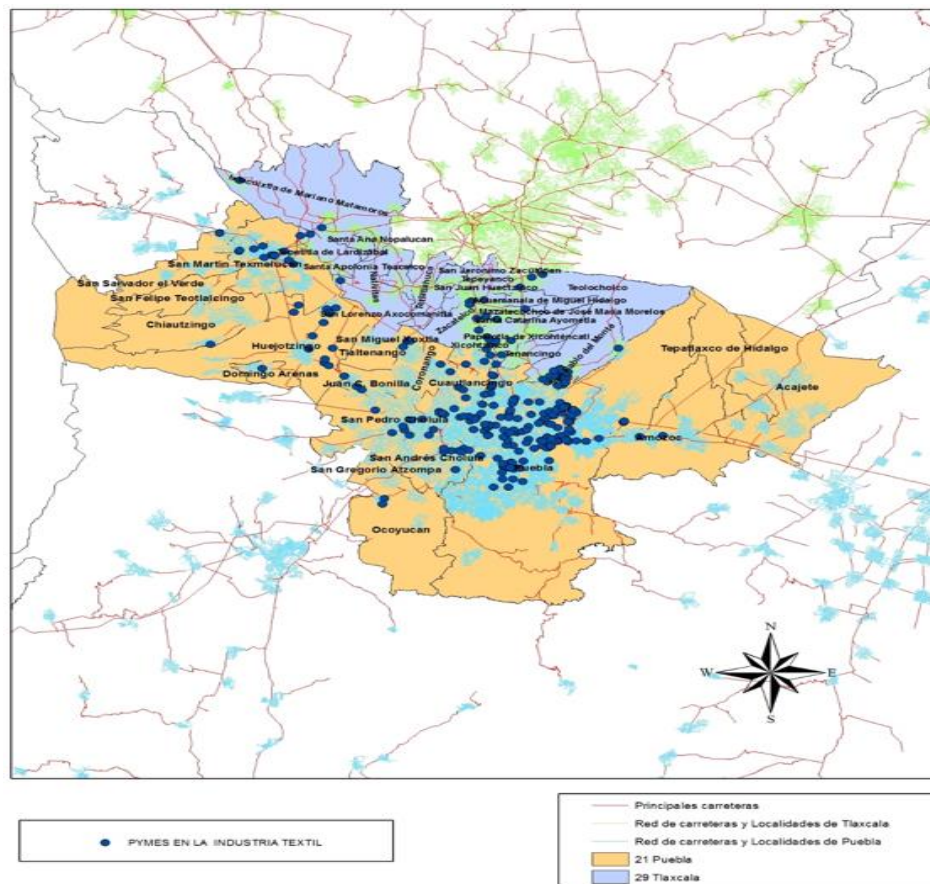
Mapa 5. Principales industrias a Nivel PYME en la ZMP-T, 2016.



Elaboración en base a DENU. INEGI, 2016.

En el mapa 6, podemos observar la concentración de las empresas textiles en la ZMP-T, en la que es posible destacar que todas siguen patrón de ubicación que sigue las vías de comunicación por medio de la autopista México-Puebla o cercano a este, así como aglutinamiento bastante claro que va desde la Ciudad de Puebla que es la ciudad central de la zona donde se concentra la mayor parte de empresas, hacia el oeste donde se ubican San Andrés y San Pedro Cholula, Huejotzingo y San Martín Texmelucan, así como obre dos carreteras de Puebla a Tlaxcala donde se ubica San Pablo del Monte, Cuautlancingo, San Miguel Xoxtla

Mapa 6. Ubicación de las PYMES de la Industria Textil en la ZMP-T, 2016.



Elaboración en base a DENUE. INEGI, 2016.

Características de las PyMEs en la Zona Metropolitana Puebla –Tlaxcala

Para conocer algunas características de la PyMEs de la Industria Textil en la zona de estudio, y retomando aportes de: De la Garza (1998), Godínez (2010), García (2013) se plantearía la encuesta para el proyecto de investigación denominado “Una Aproximación al Análisis de las PYMES de la Industria Manufacturera en la ZMP-T”, con un tamaño de muestra de 280 empresas de las cuales se obtuvo respuesta de 120 empresas de las cuales el 13.3% que corresponden a 16 empresas textiles, de las cuales se presentan a continuación algunos resultados algunos resultados.

La encuesta se conformó por seis apartados y sesenta y seis preguntas, de las cuales en ocasiones se desprenden incisos para ser un poco más específica. En la siguiente figura

se muestra la estructura de la encuesta, donde se encuentran los seis apartados y el contenido de cada uno de ellos.

Diagrama 1. Estructura de la Encuesta “Una Aproximación al Análisis de las PYMES de la Industria Manufacturera en la Zona Metropolitana Puebla-Tlaxcala”.



Fuente: Encuesta “Una Aproximación al Análisis de las PYMES de la Industria Manufacturera en la ZMP-T”, 2016.

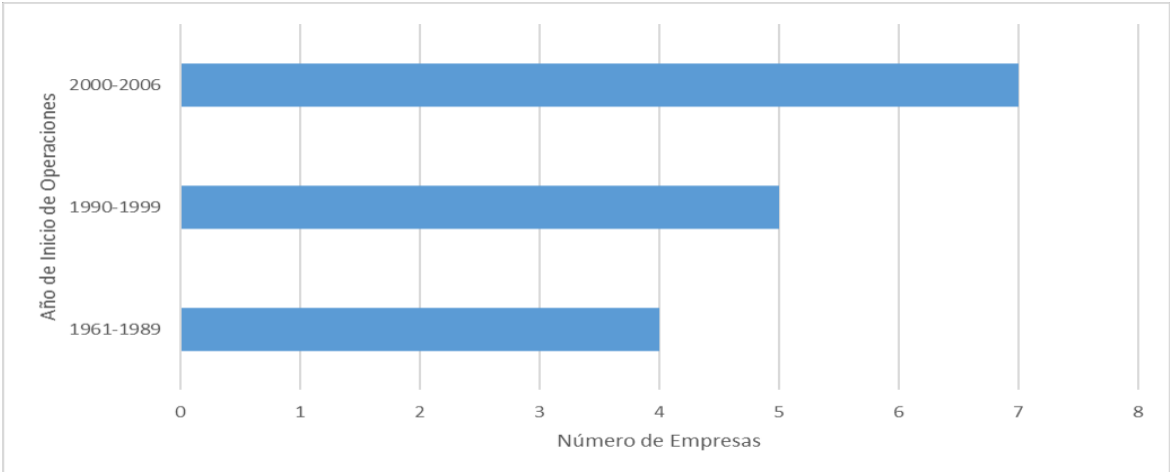
Por lo que el número objetivo de la encuesta fueron, 20 PYMES, de las cuales se visitaron todas, pero solo accedieron a la aplicación de la encuesta 16 unidades económicas.

Algunos resultados

En relación a las 16 PYMES encuestada, catorce son pequeñas y dos son medianas, se ubicaron en la Ciudad de Puebla, San Pedro y San Andrés Cholula, Domingo Arenas, Huejotzingo, Teolocholco y San Pablo del Monte. El año de inicio de sus de las empresas en la zona es importante ya que puede aproximarnos al contexto en el que se encontraba la economía cuando se formaron y cómo evolucionó la industria textil en la región.

El año de inicio de actividades de las empresas agruparon en tres periodos, el primero de 1961 a 1989, en el cual se ubican dos empresas pequeñas y dos medianas, en el segundo periodo de 1990 a 1999 iniciaron cinco unidades, en la cual todas son de tamaño pequeño, y de 2000 a 2006 se formarían 7 empresas de tamaño pequeño, siendo este tercer periodo el de mayor apertura de empresa ver gráfico 1

Gráfica 1. Año de Inicio de Operaciones de las PYMES Textiles Encuestadas.

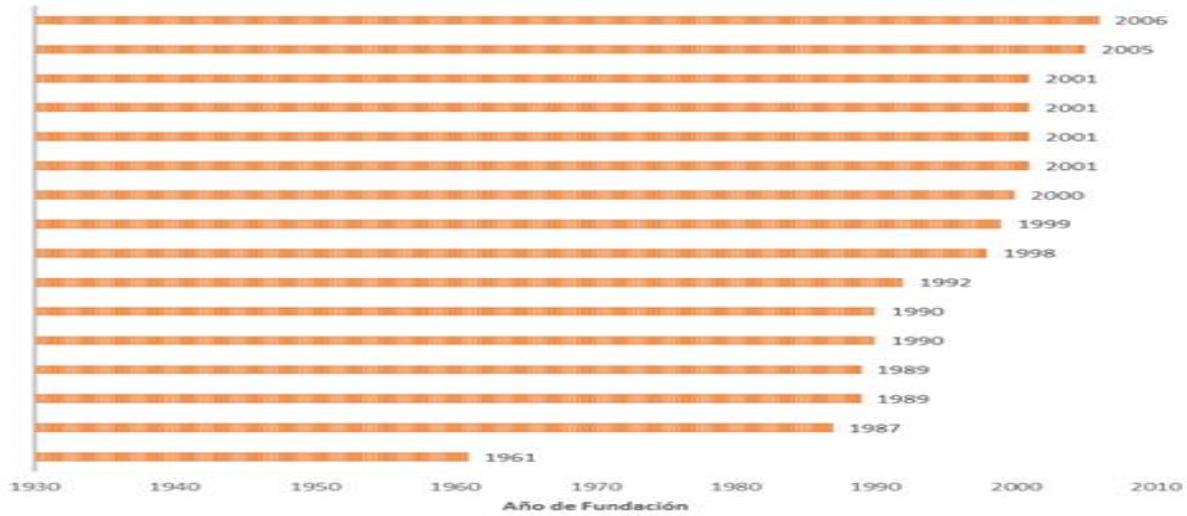


Fuente: Encuesta “Una Aproximación al Análisis de las PYMES de la Industria Manufacturera en la ZMP-T”, 2016.

La edad media de las empresas fue de 21.62 años, ubicándose nueve empresas por arriba, y siete por debajo del promedio, la más antigua presentó una edad de 55 años y la más reciente conto con 10 años desde su apertura.

En relación a los años de fundación de las 16 PyMEs encuestadas, se encontró que la empresa más antigua se fundó en 1961 por lo que tenía 55 años en 2015, siendo de tamaño pequeño y de carácter familiar con ubicación en el municipio de Puebla y en contraste la empresa más reciente tiene 16 años siendo fue creada en 2010, de igual manera es de tamaño pequeño, pero no es una empresa familiar y de igual modo, se ubica en la ciudad capital, es importante señalar que la mayor parte de las PyMEs encuestadas fueron creadas entre 1987 y 2001. Ver gráfico 2.

Gráfico 2. Años de Fundación de las PYMES Textiles Encuestadas.

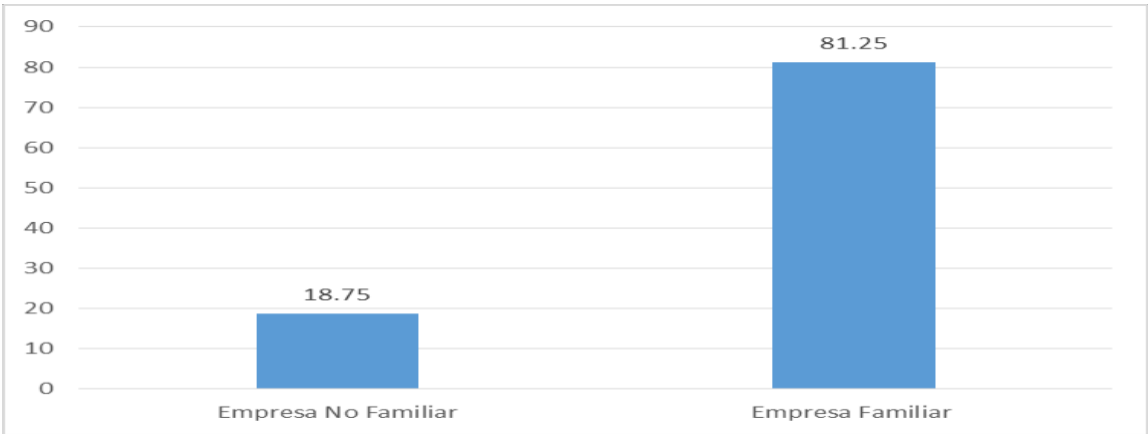


Con Base en la Encuesta “Una Aproximación al Análisis de las PYMES de la Industria Manufacturera en la ZMP-T”, 2016.

Como lo menciona (Villavicencio, 2013), a nivel mundial las empresas familiares son una pieza clave en el origen y desarrollo de la economía capitalista y han sido el vehículo más poderoso para lograr ascensos en la movilidad social.

En el gráfico 3, observamos que de las 16 empresas encuestadas el 81.25% son empresas familiares y el 18.75% no lo son, y la mayoría se encuentran en la primera y segunda generación.

Gráfico 3. Tipo de Empresas Encuestadas

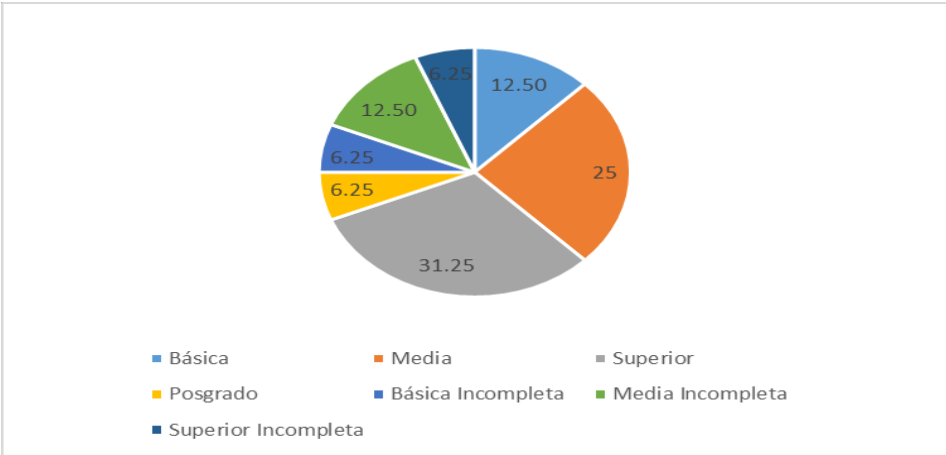


Fuente: Encuesta “Una Aproximación al Análisis de las PyMEs de la Industria Manufacturera en la ZMP-T”, 2016.

En cuanto al origen del capital, las empresas se formaron con un capital nacional. Esto se debe a que las empresas familiares nacen casi siempre de una propuesta que sus fundadores alientan para construir un patrimonio y asegurar el futuro de sus descendientes.

En relación al perfil del fundador, el 93.75% son hombres y el 6.25% son mujeres, el 56.25 % refiere que sus padres no eran empresarios y el 43.75% menciono que si provenían de una familia de empresarios. En el gráfico 4 se puede observar que el 31.25% cuenta con educación superior, seguido de un 25% que tiene escolaridad media y los fundadores restantes tienen educación básica, media y superior incompleta, en contraste a que solo un fundador tiene posgrado.

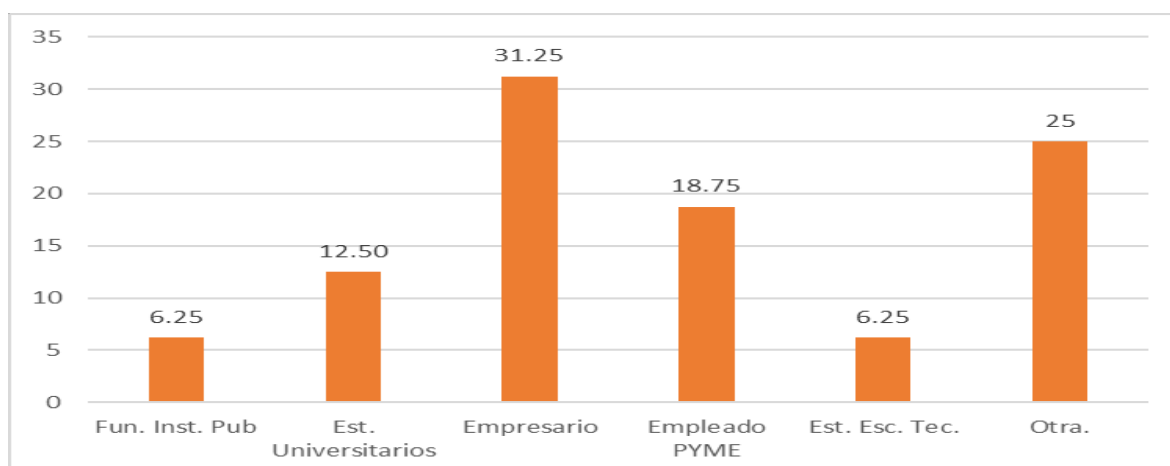
Gráfico 4. Escolaridad del Socio Fundador.



Fuente: Encuesta “Una Aproximación al Análisis de las PyMEs de la Industria Manufacturera en la ZMP-T”, 2016.

Continuando con el apartado de las actividades realizadas antes de crear su propia empresa, el 31.25% de los fundadores ya eran empresarios, el siguiente 25% representa otras actividades donde destaca la de ser ama de casa; el 18.75% señaló que eran empleados de pequeñas y medianas empresas, dentro de la misma zona metropolitana; el 12.50% acaba de concluir sus estudios universitarios, por lo que decidieron emprender el negocio al no encontrar oportunidades laborales, y por último tenemos con el 6.25% que laboraban en alguna institución pública y con el mismo porcentaje estaban cursando estudios técnicos, ver gráfico 5.

Gráfico 5. Actividad del Fundador Antes de Crear la Empresa.



Fuente: la Encuesta “Una Aproximación al Análisis de las PyMEs de la Industria Manufacturera en la ZMP-T”, 2016.

En este mismo apartado se les pregunto a los fundadores sobre las principales dificultades que enfrentaron al iniciar operaciones de su empresa, así como los problemas que enfrentan en la actualidad. En el siguiente cuadro se puede observar que en algunos aspectos han mejorado, puesto que al inicio presentaban alta dificultad en vender su producción, les hacía falta capital para la compra de maquinaria y equipo, así como para adquirir o rentar un inmueble para realizar sus actividades; mientras actualmente se presenta baja o nula dificultad, en contraparte, donde sigue existiendo una gran dificultad es a la hora de buscar el personal calificado que labore en las empresas. Ver cuadro 3.

Cuadro 3. Principales Dificultades en la Operación de la Empresa.

Principales Dificultades	Al Inicio de la Empresa	En la Actualidad
Contratar Empleados Calificados	Alta Dificultad	Alta Dificultad
Producir con Calidad	Baja Dificultad	Nula Dificultad
Vender la Producción	Alta Dificultad	Nula Dificultad
Falta de Capital de Trabajo	Media Dificultad	Media Dificultad
Falta de Capital para Adquisición de Maquinaria y Equipo	Alta Dificultad	Baja Dificultad
Falta de Capital para Adquisición o Renta de Instalaciones	Alta Dificultad	Nula Dificultad
Pago de Intereses de Préstamos	Nula Dificultad	Nula Dificultad

Fuente: Encuesta “Una Aproximación al Análisis de las PyMEs de la Industria Manufacturera en la ZMP-T”, 2016.

Producción, mercado y empleo

La producción es una variable clave dentro de las PyMEs, ya que consiste en fabricar o transformar productos, permitiendo con ello la generación de valor agregado en determinado

tiempo, en su proceso podremos distinguir dos maneras de realizarla: continuo o en serie y por pieza o intermitente, bajo este contexto el proceso de producción continuo tiene una presencia de 68.75%, mientras que el proceso de producción por pieza es de 35.25.

En el cuadro 4, podemos observar que las empresas que utilizan el primer método se encuentran en la clasificación SCIAN de preparación e hilado de fibras naturales, acabado de productos textiles, confección en serie de camisas, fabricación de productos textiles reciclados, confección en serie de otras ropas exteriores de materiales textiles, confección en serie de uniformes, fabricación de ropa exterior de tejido de punto, fabricación de hilos para coser y bordar y fabricación de telas anchas de tejido de trama.

Por otro lado, las 6 empresas que utilizan el método por pieza se encuentran clasificados por el SCIAN en la fabricación de productos textiles reciclados, confección en serie de otra ropa exterior de materiales textiles, confección en serie de uniformes y acabado de productos textiles.

Cuadro 4. Procesos de Producción y Principales Componentes.

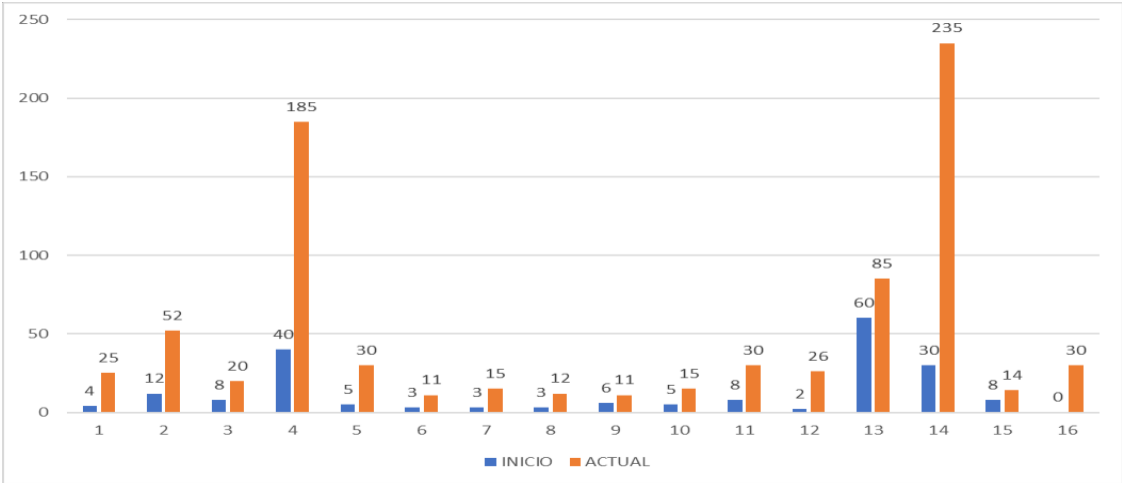
Empresa	Clasificación SCIAN	Proceso de Producción	Principal Componente
1	Fabricación de Productos Textiles Reciclados	Venta	Lana, Cuero y Plástico
2	Preparación e Hilado de Fibras Duras Naturales	Limpiar el Algodón, Apertura del Algodón, Mezcla Estirado y Torcido de Algodón (Con Maquinaria)	Algodón
3	Confección en Serie de otra Ropa Exterior de Materiales Textiles	Ensamblado	Hilo, Mezcilla
4	Acabado de Productos Textiles		Tela
5	Confección en Serie de Camisas	Confección, Bordado, Acabado y Empaque	Telas e Hilo
6	Confección en Serie de Uniformes	Corte y Venta	Tela, Cierre y Botón
7	Fabricación de Productos Textiles Reciclados	Cortar Materia Prima, Hilado, Hurdado y Tejido	Energía, Trapo, Mano de Obra y Maquinaria
8	Confección en Serie de otra Ropa Exterior de Materiales Textiles	Corte, Preparación (Manga, Cuello, Planchado de Aretilla), Ensamble	Tela
9	Confección en Serie de Uniformes	Diseño, Moldeado, Corte y Confección	Telas e Hilo
10	Textil	Trazado, Corte, Confección y Estampado	Tela
11	Fabricación de Ropa Exterior de Tejido de Punto	Fabricación, Tejido y Confección	Telas e Hilo
12	Fabricación de Hilos para Coser y Bordar	Adquisición de Fibra-Cardado-Estirajes-Trociles-Hilo-Enconado-Doblado-Torcido	Fibra, Químicos y Colorantes
13	Preparación e Hilado de Fibras Blandas Naturales	Hilado de la Fibra, Teñido y Embalaje	Fibra Natural
14	Acabado de Productos Textiles		Lavado y Desgaste de Mezcilla
15	Preparación e Hilado de Fibras Blandas Naturales	Transformación de Hilo y Venta	Desperdicios de Algodón
16	Fabricación de Telas Anchas de Tejido de Trama	Hilado, Tejido y Acabado de Fibras	Fibra y Maquinaria

Fuente: Encuesta “Una Aproximación al Análisis de las PyMEs de la Industria Manufacturera en la ZMP-T”, 2016.

En relación al personal ocupado al inicio de operaciones, las 16 empresas generaron 197 empleos, en contraste con la situación actual, el personal ocupado incremento de manera significativa ya que las 16 empresas al momento de levantar la encuesta ocupaban un total de 796 personas contando con un promedio de aproximado de 50 personas por empresa.

En relación a la escolaridad del personal ocupado se obtuvo lo siguiente: el 2.88% sin educación, el 6.15% tiene educación básica incompleta, el 31% cuenta con educación básica completa, el 15.82% tiene educación media incompleta, el 18.59% cuenta con educación media completa, el 5.77% educación superior incompleta, el 9.67% con educación superior completa y el 10.5% tiene estudios de posgrado, ver gráfico 6.

Gráfico 6. Personal Ocupado de las PYMES encuestadas.



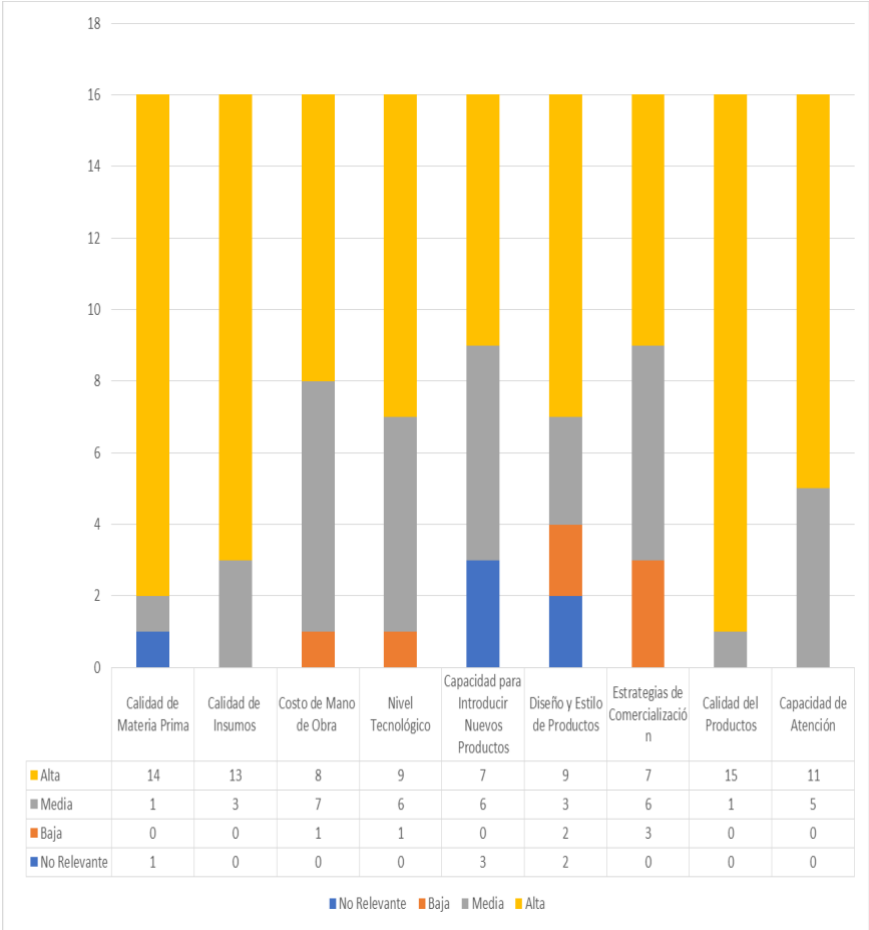
Con Base en la Encuesta “Una Aproximación al Análisis de las PyMEs de la Industria Manufacturera en la ZMP-T”, 2016.

En el gráfico 7 podemos observar los factores determinantes para que las empresas mantengan la capacidad competitiva de su producción, que se midió a través de cuatro niveles de importancia, no relevante, baja, media y alta según sus actividades, Junto con el grafico nos señala que la mayoría de las empresas encuestadas les importa la calidad, tanto de la materia prima como la de los insumos, tener una mano de obra calificada y un nivel tecnológico aceptable.

Lo que refleja que los directivos están preocupados por la innovación de productos y que tienen capacidad para tomar las decisiones adecuadas a la hora de decidir un nuevo

producto y que estos sean de la mayor calidad posible, con el diseño y estilo correcto para el mercado al que está enfocado, todo esto con una estrategia de comercialización correcta que les permita venderlo de manera eficiente.

Grafico 7. Factores Determinantes para Mantener la Capacidad Competitiva



Fuente: Encuesta “Una Aproximación al Análisis de las PYMES de la Industria Manufacturera en la ZMP-T”, 2016.

Innovación, Cooperación y Aprendizaje

En relación a la innovación, el 43.25 % de las empresas no introdujo innovaciones y el 56.25% si sobresaliendo la de productos nuevos para la empresa, pero que ya existen en el mercado, en relación a los procesos tecnológicos nuevos para la empresa signifioco el 62.5%, pero que ya existen en el sector; así como las innovaciones en el diseño de productos y la implementación de cambios significativos en la estructura organizacional representaron el 62.5%, de las PYMES encuestadas ver cuadro 5.

Cuadro 5. Introducción de innovaciones.

INTRODUCCION DE INNOVACIONES	SI	NO
Innovaciones de Producto		
Producto Nuevo para su Empresa, pero ya Existe en el Mercado	56.25%	43.25%
Producto Nuevo para el Mercado Nacional	31.25%	68.75%
Producto Nuevo para el Mercado Internacional	0%	100%
Innovaciones del Proceso		
Procesos Tecnológicos para su Empresa, pero ya Existe en el Sector	62.50%	37.50%
Procesos Tecnológicos para el Sector de Actuación	25%	75%
Otros Tipos de Innovación		
Creación o Mejora Substantial, desde el Punto de Vista Tecnológico, Embalaje	37.50%	62.50%
Innovaciones en el Diseño de Productos	50%	50%
Innovaciones Organizacionales		
Implementación de Técnicas Avanzadas de Gestión	50%	50%
Implementación de Cambios Significativos en la Estructura Organizacional	62.50%	37.50%
Cambios Significativos en los Conceptos y/o Prácticas de Mercadoctenia	37.50%	62.50%
Cambios Significativos en los Conceptos y/o Prácticas de Comercialización	50%	50%
Implementación de Nuevos Métodos y Administrativos, Buscando Atender Normas de Certificación	31.25%	68.75%

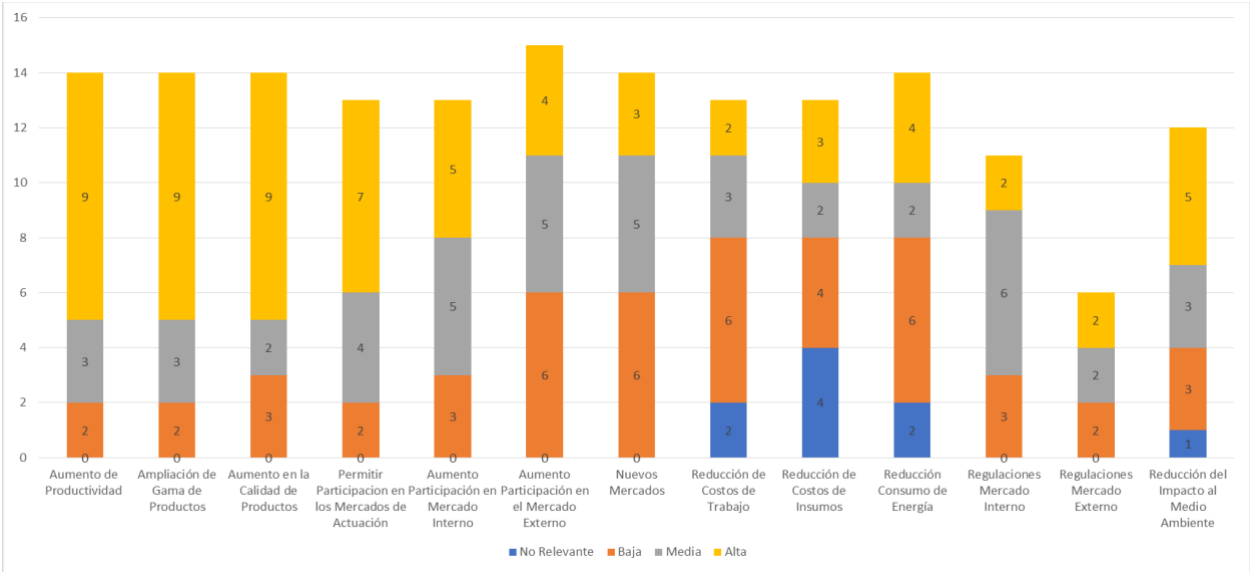
Fuente: Encuesta “Una Aproximación al Análisis de las PYMES de la Industria Manufacturera en la ZMP-T”, 2016.

La introducción de innovaciones en las empresas también se midió con los siguientes grados de importancia: no relevante, baja, media y alta.

Las innovaciones y la mejora continua tanto en los productos como en los procesos de producción se encuentran íntimamente relacionadas por la competencia que se presenta en la industria por conquistar nuevos mercados y aumentar su productividad, sin dejar de lado que esto pueda tener beneficios en calidad y diversificación de productos.

Todas estas actividades de innovación son necesarias para el desarrollo de procesos, diseño e ingeniería, adquisición de tecnología, pero no incorporadas a patentes o licencias, pero si se relacionan a la implementación de innovaciones, modernización organizacional, comercialización y capacitación, como se muestra en el gráfico 8.

Gráfico 8. Importancia de la Introducción de Innovaciones.



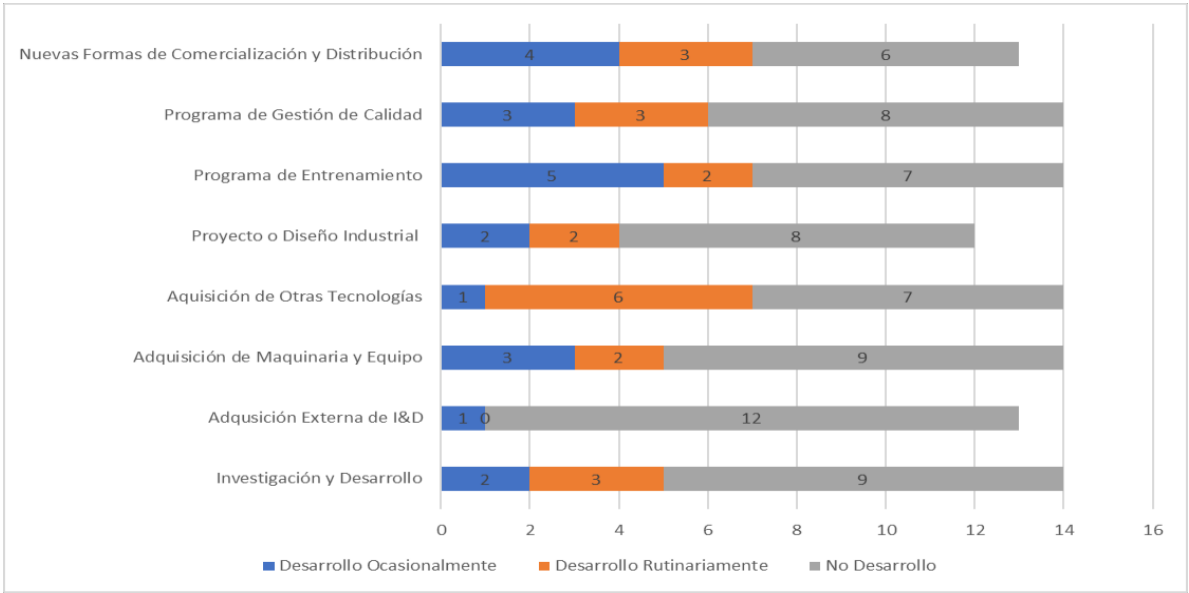
Fuente: Encuesta “Una Aproximación al Análisis de las PYMES de la Industria Manufacturera en la ZMP-T”, 2016.

En el gráfico 9, se muestran los tipos de actividad para la innovación y el número de empresas que incurrieron en ella, de color azul se muestran los que si desarrollaron ocasionalmente, de color naranja los que desarrollaron una actividad innovativa rutinariamente y de color gris los que no desarrollaron actividad alguna.

En cada una de las etapas podemos observar que fueron más las empresas que no desarrollaron actividades innovativa, en un promedio de tres a seis empresas desarrollaron rutinariamente innovaciones y de dos a cinco empresas solo aplicaron actividades de innovación ocasionalmente.

Las actividades que más sobresalen a la hora de desarrollar alguna actividad de innovación ya sea de manera ocasional o de forma rutinariamente son la de nuevas formas de comercialización y distribución, programas de entrenamiento, adquisición de otras tecnologías, adquisición de maquinaria y equipo así como la de investigación y desarrollo, aunque como es relevante tener presente que hubo más empresas que no desarrollaron actividades de innovación o no respondieron a la encuesta.

Gráfico 9. Tipo de Actividad Innovativa.



Fuente: Encuesta “Una Aproximación al Análisis de las PyMEs de la Industria Manufacturera en la ZMP-T”, 2016.

En materia de fuentes de fuente de información para el aprendizaje, en el cuadro 7, es posible observar que las principales fuentes de información externas con un grado de importancia alto se encuentran los clientes, competidores y proveedores de insumos; con un grado medio la información relacionada instituciones de pruebas, ensayos y certificaciones; En tanto que en materia de fuentes internas de información las empresas encuestadas dan importancia solamente al área de producción con un 56.25%, y en aspectos fundamentales como el área de ventas, marketing y servicio al cliente tienen una relevancia menor al igual que el área de investigación. En materia de relación con otras instituciones son pocas PyMES las que le dan importancia a la consultoría, universidades y centros de capacitación ya que solo presentaron una participación del 15.50% 18.75% y 25%. Ver cuadro 6.

Cuadro 6. Fuentes de Información Para el Aprendizaje, Porcentajes.

Fuente de Información para el Aprendizaje	Grado de Importancia			
	Alto	Medio	Bajo	No Relevante
Dept. de Investigación y Desarrollo	18.75%		6.25%	43.75%
Área de Producción	56.25%	12.50%	0%	6.25%
Área de Ventas, MKT, Servicios Internos de Atención al Cliente	18.75%	25%	0%	31.25%
Otras Empresas Dentro del Grupo	18.75%	12.50%	6.25%	43.75%
Inversión Conjunta	0%	18.75%	6.25%	50%
Proveedores de Insumos	37.50%	0%	6.25%	37.50%
Clientes	37.50%	12.50%	0%	25%
Competidores	31.25%	6.25%	6.25%	25%
Otras Empresas del Sector	12.50%	18.75%	0%	25%
Empresas de Consultoría	12.50%		6.25%	43.75%
Universidades	18.75%	12.50%	0%	50%
Institutos de Investigación	25%	6.25%	0%	50%
Centros de Capacitación Profesional, Asistencia Técnica y Mantenimiento	18.75%	0%	6.25%	43.75%
Instituciones de Ensayos, Pruebas y Certificaciones	6.25%	56.25%	6.25%	12.50%
Licencias, Patentes	12.50%	12.50%	0%	56.25%
Conferencias, Seminarios, Cursos y Publicaciones Especializadas	6.25%	12.50%	6.25%	50%
Ferias, Exhibiciones y Tiendas	18.75%	18.75%	12.50%	31.25%
Encuentros de Placer (Clubes, Restaurantes)	6.25%	12.50%	6.25%	56.25%
Asoc. Empresariales Locales	6.25%	6.25%	18.75%	56.25%
Informaciones de Red basadas en Internet o Computadora	25%	12.50%	6.25%	31.25%

Fuente: Encuesta “Una Aproximación al Análisis de las PyMEs de la Industria Manufacturera en la ZMP-T”, 2016.

Estructura de Gobierno y Ventajas Asociadas al Ambiente Local.

En relación a las ventajas asociadas al ambiente local que las PyMEs encuestadas tienen por localizarse en la zona metropolitana, en el cuadro 7, observamos que las variables que representaron mayor ventaja fueron: la proximidad con los clientes con 50%, proximidad con proveedores de insumo y materia prima con 43.75%, así como una alta disponibilidad de mano de obra con 31.25% y en este mismo contexto su bajo costo al contratar a los trabajadores con un 25%, y la no relevancia en materia de programas de apoyo y promoción ya que su peso fue 56.25%

Cuadro 7. Ventajas por Localización, Porcentajes.

Externalidades	Importancia			
	Alta	Media	Baja	Nula
Disponibilidad de Mano de Obra	31.25%	18.75%	25%	25%
Bajo Costo de Mano de Obra	25%	37.50%	12.50%	25%
Proximidad con los Proveedores de Insumo y Materia Prima	43.75%	25%	6.25%	25%
Proximidad con los Clientes/Consumidores	50%	18.75%	12.50%	18.75%
Infraestructura Física (Energía, Transporte, Comunicaciones)	6.25%	75%	6.25%	12.50%
Disponibilidad de Servicios Técnicos Especializados	6.25%	0%	18.75%	68.25%
Existencia de Programas de Apoyo y Promociones	18.75%	12.50%	6.25%	56.25%

Fuente: Encuesta “Una Aproximación al Análisis de las PyMEs de la Industria Manufacturera en la ZMP-T”, 2016.

En relación a las principales transacciones comerciales que se realizan en las empresas encuestadas con un alto grado de relevancia se ubicó a la adquisición de insumos con 62.50%, con un grado medio la adquisición de componentes y piezas con 31.25% y la venta de productos con 18.75%, y el 31% con una importancia nula en materia de adquisición de servicio.

Cuadro 8. Principales Transacciones Comerciales, Porcentajes.

Transacciones	Importancia			
	Alta	Media	Baja	Nula
Adquisición de Insumos	62.50%	12.50%	18.75%	0%
Adquisición de Equipos	25%	18.75%	31.25%	18.75%
Adquisición de Componentes y Piezas	25%	31.25%	18.75%	18.75%
Adquisición de Servicios (Mantenimiento, MKT, etc.)	25%	18.75%	18.75%	31.25%
Ventas de Productos	6.25%	18.75%	6.25%	0%

Fuente: Encuesta “Una Aproximación al Análisis de las PyMEs de la Industria Manufacturera en la ZMP-T”, 2016.

Políticas públicas y formas de financiamiento

Para este apartado con política pública nos referiremos a los programas de gobierno que se vincule con el sector privado y en especial a las pequeñas y medianas industrias de la industria textil, en relación a las formas de financiamiento se encuentran los medios por los cuales se puede conseguir capital, ya sea para iniciar o expandir un empresa y existen diferentes formas de obtenerlo, como puede ser mediante créditos bancarios, créditos comerciales, prestamos de familiares entre otras formas.

En el cuadro 9, se analizó si las PyMEs de la ZMP-T participaron o tuvieron conocimiento sobre un programa o acciones en la rama donde se ubican, ya sea promovido por instituciones gubernamentales o financiamiento privado.

Cuadro 9. Tipo de Programa o Acción.

Instituciones/ Esfera Gubernamental	No tiene Conocimiento	Conoce, pero no Participa	Conoce y Participa	Especificar
Gobierno Federal	37.50%	56.25%	0%	
Gobierno Estatal	43.75%	43.75%	0%	
Gobierno Local/Municipal	56.25%	18.75%	6.25%	
Otras Instituciones	43.75%	18.75%	0%	Bancos

Fuente: Encuesta “Una Aproximación al Análisis de las PyMEs de la Industria Manufacturera en la ZMP-T”, 2016.

En base al cuadro anterior es posible observar que existe una escasa promoción de políticas públicas o acciones para este sector ya que solo el 6.25% conoce y participa en algún programa de ayuda gubernamental, y existe un desconocimiento importante de las acciones gubernamentales en los distintos niveles en cuanto a las acciones y en cuanto a la evaluación no se tienen elementos para evaluar ya que ninguna de nuestras PYMES encuestadas participa.

Importancia del contexto de la Zona Metropolitana Puebla-Tlaxcala.

En este apartado se evaluaron cada uno de los aspectos de la zona considerando las características que se presentan en el cuadro 10. Y en relación a los aspectos más relevantes fueron:

- Mercados: como comprador de insumos con 75%, y vendedor de productos con 62.50%
- Estímulos fiscales con 31.25%
- Infraestructura: Medios de comunicación y transporte con 75%, suministro de agua y drenaje con 62.50% y suministro de energía con 68.25%.
- Educación y capacitación: Instituciones de educación con 50%.
- Relaciones laborales: mano de obra con 56.25%, calificación de mano de obra con 56.25% y oferta de mano de obra con 62.50%.

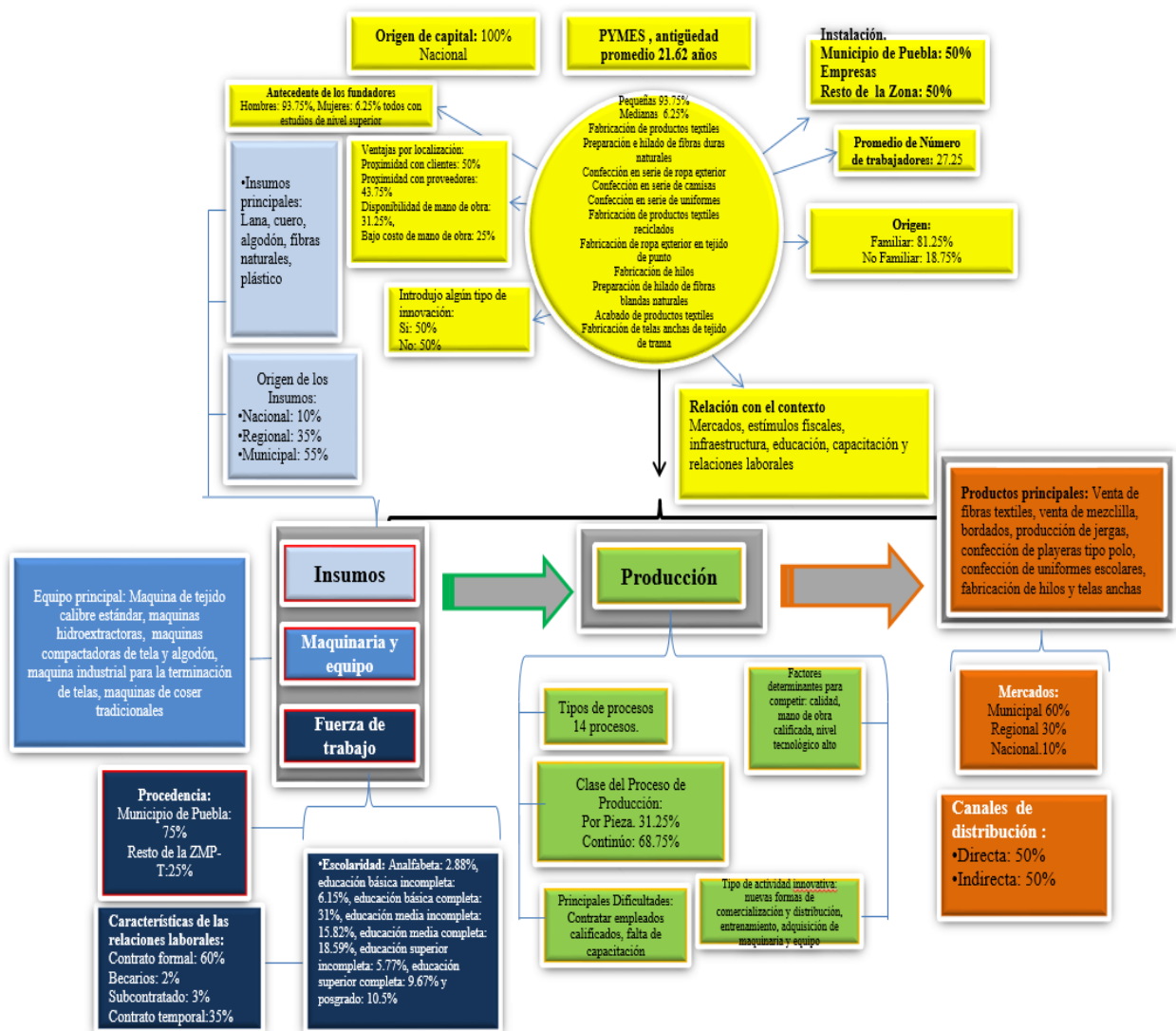
Cuadro10. Importancia del Contexto de la ZMP-T, Porcentajes.

	No Relevante	Baja	Media	Alta
Mercados				
1) Como Comprador de insumos	0%	6.25%	12.50%	75%
2) Como Vendedor Productos	18.75%	0%	12.50%	62.50%
Estímulos				
1) Fiscales	31.25%	18.75%	12.50%	31.25%
2) Servicios a la Exportación	50%	12.50%	6.25%	18.75%
3) Servicios a la Importación	50%	18.75%	12.50%	12.50%
4) Financiamiento y Créditos	50%	6.25%	12.50%	25%
Infraestructura				
1) Medios de Comunicación y Transporte	0%	18.75%	0%	75%
2) Suministro de Agua y Drenaje	12.50%	6.25%	18.75%	62.50%
3) Suministro de Energía	6.25%	6.25%	18.75%	68.25%
4) Régimen para el Uso del Suelo (Parques y Zonas Industriales)	12.50%	25%	12.50%	50%
5) Centros de Capacitación y Adiestramiento	37.50%	6.25%	12.50%	37.50%
6) Servicios Profesionales	31.25%	0%	18.75%	37.50%
7) Controles Ambientales	18.75%	12.50%	0%	43.75%
Educación y Capacitación				
1) Instituciones de Educación	31.25%	6.25%	6.25%	50%
2) Instituciones de Capacitación para el Trabajo	37.50%	12.50%	6.25%	37.50%
Asesoría Técnica				
1) Pública	37.50%	12.50%	0%	37.50%
2) Privada	37.50%	6.25%	12.50%	31.25%
Relaciones Laborales				
1) Relaciones entre Empresas y Sindicatos	37.50%	12.50%	12.50%	31.25%
2) Relaciones entre la Empresa y Autoridades Laborales en la Localidad	31.25%	18.75%	12.50%	31.25%
3) Mano de Obra	6.25%	0%	25%	56.25%
4) Calificación de la Mano de Obra	6.25%	6.25%	25%	56.25%
5) Oferta de Mano de Obra	6.25%	12.50%	12.50%	62.50%

Fuente: Encuesta “Una Aproximación al Análisis de las PyMEs de la Industria Manufacturera en la ZMP-T”, 2016.

Por último se muestra la figura 2 que representa la situación actual de la industria textil a manera de resumen y como resultado de las relaciones y características entre las pequeñas y medianas empresas encuestadas de la industria textil en el territorio y otros agentes necesarios para su desarrollo, en dicho diagrama se pueden observar tres núcleos centrales: insumos, maquinaria y equipo, fuerza de trabajo; producción y mercado, que nos permiten conocer la cadena de valor desde su inicio, durante el proceso de producción y a la salida de productos finales, así como el contexto en el que se desarrolla y las posibles relaciones que se dan en la industria.

Diagrama 2. Diagnóstico de las PYMES de la Industria Textil en la ZMP-T.



Con Base en la Encuesta “Una Aproximación al Análisis de las PyMES de la Industria Manufacturera en la ZMP-T”, 2016.

Conclusiones

Dado que binomio empresa territorio es uno de los agentes centrales en los modelos de desarrollo endógeno y local, que coloca a las pymes y los emprendedores como agentes centrales del desarrollo que junto con las microempresas en el caso de México integran la mayor parte de la base productiva con impactos importantes en el empleo, la producción, la movilidad social, entre otros. Aspectos que las han colocado en las mesas de debates en las últimas décadas desde distintas perspectivas con el fin de proponer elementos que puedan incidir en un mejor desempeño o en la formación de nuevas empresa y emprendedores ante cambios en el contexto internacional con economías que enfrentan bajos niveles de crecimiento asociado a tendencias con un mayor proteccionismo, y una revolución tecnológica acelerada.

Ante ello el presente trabajo trato de mostrar la relevancia de las pequeñas y medianas empresas dese una perspectiva poco abordada que es la territorial, retomando para ello la delimitación de las zonas metropolitanas planteadas por el gobierno mexicano y en base a información del DENU-INEGI se ha podido observar la fuerte concentración de la industria manufacturera en el centro del país así como de las pequeñas y medianas empresas, que dicha concentración se agudiza en la megalópolis del país conformada por los estados de México, Morelos, Hidalgo, Puebla, Tlaxcala y el D.F., que existe una franja que va del el Estado de Jalisco al Estado de Veracruz espacio donde se ubica una parte importarte tanto del sector manufacturero y de las PyMEs la cual requiere se dimensionada y analizada.

Al analizar la Zona Metropolitana Puebla –Tlaxcala (ZMP-T) mediante una de las industrias más antiguas como lo es la textil, es posible observar que dicha industria presenta una fuerte concentración tanto a nivel nacional como al interior de la ZMP-T en la cual se ubicaron más de 300 pymes de la industria textil, las cuales se concentran en cinco municipios y en la ciudad central de la zona que es la ciudad de Puebla la cual fue -un emporio industrial desde su fundación hasta el siglo pasado y fue la primer ciudad textil de México.

Finalmente en el trabajo mostro algunos resultados de la encuesta aplicada mediante la que fue posible encontrar el año de fundación de las empresas, el origen de su capital, el grado de formación de los fundadores de dichas empresas, la escasa vinculación de dichas empresas con otros agentes tanto de la zona como fuera de la zona, que si bien hay innovación en el sector para las empresas encuestadas, esta ha sido implementada en productos y procesos pero ha sido adquirida fuera de la zona y no desarrollada por las PyMEs analizadas. En relación al impacto de las pymes en el desarrollo, sus efectos han sido en materia de generación de empleos en la zona, etc.

Bibliografía

- Cabrera, Becerra Virginia. (2010). Diagnóstico de la Competitividad del Municipio de Puebla; una aproximación a su complejidad. Editorial BUAP.
- García, caudillo Pedro Macario (2016), Una Aproximación al Análisis de las PYMES de la Industria Manufacturera en la ZMP-T”.
- Godínez, Enciso Andrés (2010), Agrupamientos productivos y condiciones de desarrollo; El agrupamiento industrial Azcapotzalco y otros estudios de caso. UAM, México.
- Hernández, Calzada Martin (2009), Análisis de la industria manufacturera en el Estado de Hidalgo. CUMEX, México.
- Negrete, salas María Eugenia (2010), *Las metrópolis mexicanas: conceptualización, gestión y agendas*. En los grandes problemas de México, Tomo II Desarrollo y regional. Colegio de México.
- López, Pérez Sócrates (2009), Diagnostico socio-demográfico de la megalópolis del centro del país. Editorial, UAEM.
- INEGI, (2007), Sistema de Clasificación de América del Norte (SCIAN).
- INEGI, (2015), Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas
- INEGI, (2016), Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas
- , COESPO, SEDESOL (2005), Delimitación de las zonas metropolitanas de México.
- , COESPO, SEDESOL (2010), Delimitación de las zonas metropolitanas de México.

Hernández, Cortés Celia; Castillo, Ramos Isabel; Órnelas, Delgado Jaime (2010), La zona metropolitana Puebla- Tlaxcala; situación actual y perspectivas. UAT, México.

De la Garza, Mónica (1998), Eslabonamientos productivos en Argentina, Brasil y México, segundo seminario internacional. UAM, México.

De la Garza, Toledo Enrique; Arteaga, García Arnulfo; Herrera, Lima Fernando; Melgoza Valdivia Javier (1998). Modelos de Industrialización en México. STPS. México.

VIII. LAS MIPYMES Y LA MERCADOTECNIA Y COMERCIALIZACIÓN

CAPÍTULO 40. QUALITATIVE EVALUATION OF THE INFLUENCE OF TWO DIFFERENT CULTURES, MEXICAN AND FRENCH, ON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) PERCEPTIONS IN ORGANIC AND FAIRTRADE FOOD INDUSTRY

Carlos Raúl Sánchez Sánchez, Jacqueline Boysselle

Abstract



A growing body of research shows that a company's positive record of ethical corporate marketing practices through Corporate Social Responsibility (CSR) communication can lead to customer loyalty. However, after a closer analysis of CSR literature, we have noticed that there is some research linking CSR communication and brand equity (Parguel and Moreau, 2011), Fairtrade and Values (Doran, 2009), Marketing Communication and CSR (Jahdi and Acikdilli, 2009) but there is no research linking CSR communication and perceived value. This is surprising, because several research studies indicate that companies that strive for customer loyalty should focus primarily on perceived value and trust. As a result, we have integrated these two concepts, in order to open a new avenue of research in CSR communication. Also, most of the academic work on CSR communication has been conducted in the United States and Europe (Ligeti and Oravez, 2009), while few studies have been done in Latin America (Arruda, 1997). In particular, this article makes two main contributions: (1) highlighting cultural differences between French and Mexican perception of CSR business engagements and activities and (2) identifying their main perceived value outcomes in the consumption of organic and Fairtrade products.

On the basis of Hofstede's Cultural Dimensions Theory (1980, 1991, 2001), a qualitative data enhance understanding of this study. We conducted 20 personal semi-structured interviews: ten French language interviews held in France and ten Spanish language interviews held in Mexico. Results show that there are significant cultural differences between Mexico and France regarding the perception of CSR business activities. Also, both

have differences in customer perceived value (CPV) regarding organic and Fairtrade products. For example, in Mexico only the utilitarian and social benefits influence the perceived value of organic and Fairtrade products, while in France, the utilitarian, social and altruist values are particularly relevant. Moreover, the perceptions CSR communication through organic and Fairtrade labels in the food industries differ for each country. Finally, this current research could help managers in France and Mexico by shedding light on two underlying obstacles to a positive consumer perception of CSR communication: purchasing power concern and skepticism.

Key words: CSR, CSR communication, Fairtrade, France, Organic, México, Perceived value.

Introduction

Today, consumers worldwide are becoming ever more interested in their own well-being and that of their family, and consequently have a desire to become more responsible food consumers.

Consumers prefer products produced with minimal environmental and human impact, through fair and solidarity agriculture, and through systems respecting natural life-cycles. For example, according to the Agency Bio³⁷, 62% of the French eat organic products at least once a month and this report notes the Fairtrade market grew 72 % between the periods of 2012 to 2015 (Fairtrade org, 2015).

The present research focuses on two different categories in the Corporate Social Responsibility (CSR) food industry: organic and Fairtrade. CSR is defined by the ³⁸European Commission as the responsibility of enterprises for their impact on society. We consider that these two industries provide value to society and are closely related to environmental product responsibility and additionally ensure a higher quality of life to their producers. For example, the

³⁷ AGENCE BIO - Barometer of consumption and perception of biological products in France - Edition 2015
<http://www.agencebio.org/>

³⁸ https://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en

Organic Farming Research Foundation³⁹ (OFRF), refers to organic farming as 'agricultural production systems that do not use genetically modified (GM) seeds, synthetic pesticides or fertilizers'. Their production system combines the best environmental practices, a high level of biodiversity, the preservation of natural resources, and the application of high-animal welfare standards, thus providing specific higher quality products that are able to respond to certain customer demands (Magistris and Garcia, 2008). These products are produced, processed, and/or handled in compliance with organic standards generally set in the country in which they are sold (Meza and Park, 2016).

On the other hand, The Fairtrade Foundation⁴⁰, refers to this concept as 'fair terms of trade for farmers and workers in the developing world, better prices, decent working conditions and local sustainability'. For example, Fairtrade can raise the living standards of producers not only by increasing their real income, but also through increased accessibility to healthcare, education, and long term financial stability (Doran, 2009). As a result, the food market shows that the consumption of organic food and Fairtrade products has drastically increased over the last two decades. Firstly, organic food is now produced in 160 countries and the total hectares used for organic production multiplied globally by 2.3 in the decade from 2001 to 2011 (Willer and Kilcher, 2011). Organics Olympiad leadership that presents 14 indices of global organics leadership, each at three levels (Gold, Silver and Bronze) is diversely distributed across countries, rich and poor, large and small, developed and emerging, as well as across linguistic and cultural barriers. The global organic leadership lessons come from a variety of social, geographical, political and ecological situations (Paull, 2011).

The present study was conducted in Mexico and France, as they actively participate in the production of this kind of product. For example, global organic producers total 1.8 million farmers, and the leading three countries are India, Uganda and Mexico, which account for

³⁹ Organic Farming Research Foundation (OFRF) builds the vital infrastructure that supports the success of organic farmers.

⁴⁰ The Fairtrade Foundation is the independent non-profit organization that licenses use of the FAIRTRADE Mark on products in the UK in accordance with internationally agreed Fairtrade standards.

54.9% of the world's biodynamic hectares (Paull, 2011). However, 90% of organic food production in Mexico is exported to United States, the European Union, and Japan, leaving only 10% of organic food stock for the internal Mexican market (SAGARPA, 2008).⁴¹ Even while the local market for organic products is growing in Latin America, exportation still predominates (Barret et al., 2002). Moreover, according to the European Union through the Farm Structure Survey (FSS)⁴², the organic production has been rapidly developing during the past years. For example, in 2002 organic food production covered 5.7 million hectares and in 2011 it increased to 9.6 million hectares, which represents 500 thousand hectares more per year. Likewise, France had 3% share of the organic area in the EU member states in the year 2011. A major milestone in the implementation and proliferation of organic agriculture occurred in France through the founding of the International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM), in 1972, which unites and promotes the organics cause (Paull, 2010). Comparatively, according to the Trade Fair Foundation⁴³, Mexico, during 2012 was on the list of the top ten countries for Fairtrade coffee, tea, and cocoa farmers with 33,900 farmers. These categories account for nearly 80% of all of the farmers and workers in the Fairtrade system.

In line with these findings, Maloni and Brown (2006) developed a comprehensive framework, to describe the operational and strategic link between the concept of CSR (Corporate Social Responsibility) and the food supply chain, including organic and fair-trade products. This model as seen in figure 1 consists of eight categories: animal welfare, biotechnology, environment, Fairtrade, health, safety, labor and human rights. Maloni and Brown (2006), explain that the food industry has many impacts on the environment like manure disposal and soil and water pollution. As a result, food industry retailers must not only be

⁴¹ SAGARPA: The Minister of Agriculture, Livestock, Rural Development, Fisheries and Food in Mexico.

⁴² The Farm Structure Survey (FSS) is a Eurostat harmonized data collection which contains information (statistical tables) on the structure of agricultural holdings collected through agricultural structure surveys and censuses every 10 years.

⁴³ The Fairtrade Foundation is the independent non-profit organization that licenses use of the FAIRTRADE Mark on products in the UK in accordance with internationally agreed Fairtrade standards.

prepared to offer environmentally friendly products to consumers, but also demonstrate responsible environmental care practices in their supply chain. Also, the premise of fair trade is that food retailers should support supplier prices that not only avoid poverty but also support business longevity.

Finally, Hartman (2011) assesses that CSR is highly relevant in the food industry as it has both a strong impact and a dependency on the economy, the environment and on society.



Figure 1. Model of CSR and Supply chain in the food industry

A cultural comparison of Mexico and France regarding their CSR business activities

Theoretical perspectives on Corporate Social Responsibility have been developed for over five decades (Bowen, 1953; Carrolls, 1979, 1991; Freeman, 1984; Merlin-Brogniart et al. 2009) and it is only during the last three decades that businesses have begun to exhibit evidence of this kind of activity in their strategic management worldwide. As a result, the role of culture shouldn't be underestimated in customer perception construction of CSR.

This study attempts to evaluate the influence of two different cultures, Mexican and French, on CSR perceptions. The cultural dimensions developed by Hofstede (1980, 1991, 2001) are among the tools that have been the most used in measuring or characterizing culture

in business studies and have been validated several times. Therefore, his framework as seen in figure 2 is crucial for this evaluation. He describes culture as '*the collective programming of the mind and the collective value system shared by a group of people*'. Also, Andreu et al. (2005), discuss that there are four dimensions of national culture that can modify CSR perceptions and consumer buying behavior: individualism versus collectivism, masculinity versus femininity, uncertainty avoidance and power distance. For example:

Individualism: According to Hofstede (1980, 1991, 2001), France (71pts) show a higher score on the individualism dimension than Mexico (30 pts). In fact, this can be shown by French society taking care of themselves and their immediate families, rather than being bound to some wider community, which is the case for Mexican society. Mexicans, prefer a tightly- knit framework in society in which individuals can expect their relatives or members of a particular group to look after them in exchange for unquestioning loyalty. Therefore, we expect that CSR activities will most likely be evaluated important for French consumers as CSR activities have a positive impact on their wellbeing and that of their direct family members. Also, for Mexicans CSR activities will probably be evaluated as important not only because these activities have a direct positive impact on them and their families but also because they have an impact on other groups or communities.

Masculinity: Mexico (69 pts) is considered a masculinity society, which places greater emphasis on dominant values such as money, success, ambition, material things, and achievement. Whereas, France (43 pts) is considered a feminine society which places greater value on people, quality of life and equality (Hofstede, 1980, 1991, 2001). We expect that CSR activities will probably be evaluated as more important in feminine societies than in masculinity ones. For example, a business with CSR activities promote respect for employees, fair employment and promotion.

Uncertainty avoidance: Mexico (82 pts) and France (86 pts) score high in this dimension, which indicates the extent to which a culture feels threatened by uncertain or ambiguous situations.

For example, both countries prefer predictability, security and stability. Therefore, we expect that CSR activities will probably be evaluated as important for the French as well as for Mexicans in this dimension. For example, business CSR policies should set a good example of enforcing implementation of existing norms and regulations such as employees’ health and safety, and should combat corruption.

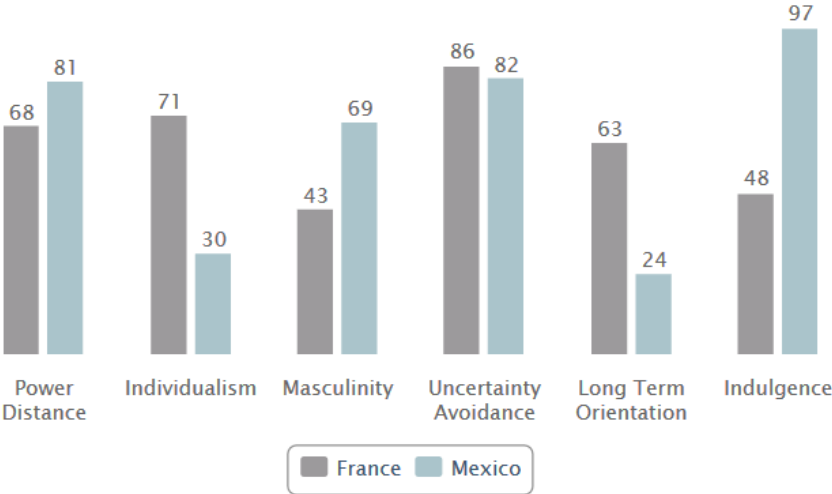


Table 1. Cultural differences between France and Mexico according to Hofstede’s Cultural Dimensions Framework (2001).

Power distance: The fundamental issue for this dimension is how a society handles inequalities among people. For example, Mexico (81 pts) and France (68 pts) score high in this dimension as they accept a hierarchical order in which everybody has a place and which needs no further justification. In societies with a low score in power distance, people strive to equalize the distribution of power and demand justification for inequalities of power. Therefore, we expect that CSR activities will be probably be evaluated as less important for both countries regarding this dimension as CSR promotes equality and diversity in the workplace.

In line with these cultural evaluations, Vitell et al. (1993) states that at the individual level as well as the environmental level, culture has been observed to affect ethical perception, orientation, and consequently ethical decision making. The discourse and practice of CSR in a country are embedded in the understanding of the role of other groups of social actors, both

which evolve over time (Berthoin and Sobczak, 2007). For example, cultural factors, such as religion, a strong factor in Mexico, helps shape values and expectations of various actors involved (Berthoin and Sobczak, 2007). Looking at the internal aspect of CSR in France through the governmental sphere, formal laws in labor-management relationships are widely accepted (Rey, 1980). However, the idea of communication about corporate social performance to a larger public, goes against the grain of French culture. Instead, discretion on the part of individuals or companies is regarded as a proof of sincerity and disinterestedness (Segal, 2003). In addition, skepticism concerning public reporting and the understanding of a central role held by the government have a clear influence on French social reporting. Conversely, the challenge for corporate social responsibility (CSR) in developing countries is framed by a vision of a world with less poverty, hunger and disease, greater survival prospects for mothers and their infants, better educated children, equal opportunities for women and a healthier environment (UN, 2006). As we look at CSR in developing countries, like Mexico, we find it to be the least studied in Latin America (Haslam, 2007). In fact, Weyzig (2006) observes a general lack of stakeholder engagement in Mexico, leading to a situation in which the CSR agenda is almost exclusively shaped by businesses. For example, Meyskens and Paul (2010) note that Mexican family-owned firms prefer discretion in terms of CSR activities because promoting a company's image as socially responsible would require disclosure of information and therefore they would be subject to added corporate philanthropy expectations. Previous research has investigated if Mexican values, and local philanthropy tend to follow global norms emphasizing global reporting standards and limiting their analysis to CSR practices in only three areas: the environment, community relations, and labor relations (Meyskens and Paul, 2010). Differences between the French and Mexican business behavior related to reporting and CSR communication strategy are highlighted in Table 2.

Table 2. Cultural differences between France and Mexico according to their CSR strategy

Country	Report priorities for CSR	CSR communication Strategy
France	Labour Management (Rey,1990)	Discretion as a proof of sincerity and disinterestedness
Mexico	Philantropy (Meyskens and Paul, 2010).	Discretion to avoid disclosure of information

Customer outcomes from CSR Communication

Over the last few years, CSR communication has become more open and transparent in order to increase customer awareness (Lantos, 2001). The potential influence of CSR programs on stakeholders depends on the company’s ability to communicate with consumers. Additionally they must get support from customers and have a deeper understanding of key issues related to CSR communication (Sjoberg, 2003). In fact, the interaction between customers and the corporation may enhance their identification with the company’s CSR activities through effective communication (Maignan and Ferrell, 2004). In this study, we define CSR communication as *‘The process by which the organization, delivers in form of true and transparent messages, their assigned and conveyed social and environmental engagements to consumers, through different communication channels’*. Today, companies use different avenues to communicate CSR practices. For example, corporate responsibility reporting is currently one of the most important and powerful communication channels, and it is targeted toward a corporation’s stakeholders, shareholders and CSR rating agencies. Also, websites and social media allow organizations to reach multiple stakeholders and customers within a specific target market and is one of the most powerful communication channels, providing great opportunities to interact with consumers and maintain permanent relationships. Finally, in order to reinforce the brand imagery with regards to CSR activities in the food industry, labelling and packaging is the most common communication channel.

Hoeffler and Keller (2002), found that CSR communication is a source of hedonic

benefits as it generates sentiments of self-expression. Indeed, when consumers find themselves engaged with a company in societal activities, they feel a link between their values and their surroundings. Outcomes from CSR communication include positive company evaluations (Brown and Dacin, 1997), higher brand equity (Parguel and Moreau, 2011), higher purchasing intentions, (Mohr and Webb, 2005), resistance to negative information about the organization (Peloza, 2006), positive word-of-mouth (Hoeffler and Keller, 2002) and a willingness to pay higher prices (Laroche et al. 2001).

CSR communication and Perceived Value

After a thorough analysis of the literature on CSR, we have noticed that there is no research linking CSR communication to perceived value. As a result, we have integrated these two concepts into our study to open a new avenue toward CSR communication research. The concept of perceived value made its appearance in marketing research in the 1990's which is considered the 'value decade'. Perceived value is a key factor in strategic marketing (Holbrook, 1999) as it is related to customer trust, engagement and loyalty (Martin et al. 2004; Parasuraman and Grewal, 2000; Aurier et al. 2004) and the creation of customer value (Slater, 1997). Also, it seems to be a multi-faceted concept with different meanings and connotations. For example, Woodroof (1997, p 213) defines it as: *'A consumer's perceived preference for an evaluation of those product attributes, attribute performances, and consequences arising from use that facilitate (or block) achieving the consumer's goals and purposes in use situations'*. With that in mind, we can identify two principle approaches that differ from one another: utilitarian and experiential. The first approach, sees value as exchange and use, an objective view of 'value', originating from Plato's 'absolutist' philosophy (Aurier et al., 2004). This one-dimensional approach has also been adopted by economists and marketers. For example, Zeithaml, (1988) proposed the concept of a trade-off between benefits and sacrifices, as a structure of cognitive and rational decision making.

The second approach, is value as experience. This value is based on hedonic consumption, and the level of valuation of the product consumption or possession. For

example, Lai (1995), suggests that consumers are buying products not only for their transactional value, but also for the experiences and benefits, that a purchase will satisfy their personal needs or affirm their personal values. Additionally, Holbrook (1999, p8) asserts that *'value resides not in the product purchased, not in the brand chosen, not in the object possessed, but rather in the consumption experience(s) derived'*. Therefore, he developed a typology of perceived value based on three distinctions: extrinsic vs. intrinsic (the utilitarian vs. the experiential attributes of a product), self-oriented vs. other-oriented, (something valued by the benefits it has on oneself or for someone else sake) and active vs. reactive (efficiency as an active attribute). He also categorized eight types of values under these three components as seen in table 3: Efficiency (convenience) excellence (quality) status (success, impression management), esteem (reputation, materialism, and possessions), play (fun), aesthetics (beauty) ethics (virtue, justice, and morality), and spirituality (faith, ecstasy, sacredness, and magic).

Table 3. Types of Consumer Value (Adapted from Holbrook, 1999)

	<i>Extrinsic</i>	<i>Intrinsic</i>	
<i>Self-Oriented</i>	<i>Utilitarian Efficiency (e.g., Convenience)</i>	<i>Emotional Play (e.g., Fun)</i>	<i>Active</i>
	<i>Excellence (e.g., Quality)</i>	<i>Aesthetics (e.g., Beauty)</i>	<i>Reactive</i>
<i>Other-Oriented</i>	<i>Social Status (e.g., Impression Management)</i>	<i>Altruistic Ethics (e.g., Justice)</i>	<i>Active</i>
	<i>Esteem (e.g., Possession)</i>	<i>Spirituality (e.g., Sacredness)</i>	<i>Reactive</i>

In contrast to other studies of perceived value, Holbrook (1999) argues that all of these different types of perceived value can occur together to different degrees, in any given consumption experience. According to this perspective there are two key actors interacting with each other: the subject (the consumer) with the object (the product) (Sanchez- Fernandez and Iniesta Bonillo, 2007).

Lai (1995), asserts that a comprehensive understanding of possible benefits that customers may seek in products is a fundamental basis for marketers to formulate marketing strategies, especially with regards to product differentiation or positioning.

Building on this empirical model and according to the literature review, this study sought to determine which values are salient to French and Mexican respondents regarding organic and Fairtrade food products.

Research Method

In order to better understand the research question, the research design is based on a qualitative study as suggested by Miles and Hubberman (1994). We conducted 20 personal semi-structured interviews: ten French language interviews held in France and ten Spanish language interviews held in Mexico.

The interviews lasted about 1 hour, and they were conducted at the interviewee's home. The conversations were recorded and then transcribed (verbatim) in their original language. Subsequently, each transcript was reviewed, analyzed and discussed in detail with other consumer behavior researchers.

Previous to our study, similar qualitative methods were used to study consumer behavior related to CSR in the USA (Green and Peloza, 2011; Mohr et al., 2001) and CSR in Latin-American countries such as Brazil (Cruz and Boehe, 2010).

We developed a semi-structured questionnaire, with four main topics in the interviews: (1) the definition of CSR with questions such as: What does CSR mean to you? (2) CSR communication with questions such as: How does a food and beverage company with CSR engagements communicate their activities to their consumers? (3) Consumer's value perception of companies with CSR communication with questions such as: What would motivate you to buy organic or Fairtrade products? And what do you think/feel about buying this kind of food? (4) Obstacles for a positive perception of CSR communication with questions such as: Is there any reason that would stop you from buying organic or Fairtrade products? As the interviews and the research developed, some questions were refined and depending

on each interview, we added more specific questions.

Data Collection

It should be noted that the interviews took place between May and August 2012 at a time when consumers in Mexico and France were especially sensitive to the political and economic situation at that time (e.g. one year after the presidential elections in Mexico and the same year for the presidential elections in France). In this context, issues such as: purchasing power and social justice are especially sensitive. The sample group in France included 3 males and 7 females ranging from 30 to 75 years old. In Mexico, it included 4 males and 6 females, from 25 to 75 years old. Respondents were selected according to the following criteria: their place of residence (urban and rural), income level (high or low), profession, and age as seen in Table 4.

Table 4. Interviews with French (A) and Mexican (B) respondents

French Interviewees		Mexican Interviewees	
Level		Level	
A1.	High School professor	B1.	Retired (Sales manager)
A2.	Retired (Architect)	B2.	Secretary
A3.	Psychologist	B3.	SME manager
A4.	Retired (Plumber)	B4.	Stay at home mum
A5.	Sales	B5.	Civil engineer
A6.	Merchant Navy	B6.	Domestic worker
A7.	Stay at home mum	B7.	Stay at home mum
A8.	Sales manager	B8.	Sales manager
A9.	Stay at home mum	B9.	SME's owner
A10.	Teacher	B10.	Psychologist

Data analysis

We will highlight a number of key findings, focusing on differences and similarities between French and Mexican consumers with regards to the different topics in our interview guide. In the case of the Mexican interviewees, we generated 50 pages of interview transcripts and 60 pages for the French interviewees. The results that emerged in the analysis for each country (Mexico and France) were compared to generate a list of elements for analysis and discussion. Each finding was supported by quotes and codes.

Highlights of cultural differences influencing CSR business activities perception between French and Mexican respondents

For most respondents, the concept of CSR is not as well-known as “sustainable development”. This may be explained in that it is a concept mostly used in professional or research areas. Therefore, we read the definition of CSR according to the European Commission to them: *‘CSR is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interactions with their stakeholders on a voluntary basis’* (European Commission, cited by Piercy and Lane, 2009). This definition, was identified and adopted then by respondents through two clear dimensions: first, the environmental dimension, which is considered the CSR business contribution to combat environmental issues, and second, the social dimension, which is the direct relationship between CSR businesses and employee’s quality of life, philanthropy and social justice.

While interviewees defined what a CSR company could be, we identified some dimensions from Hofstede’s cultural framework. First, French and Mexican interviewees assessed that a business with CSR activities should have methods in place in order to limit or control pollution. Additionally, there must be a fair and transparent salary policy to pay employees. These quotes confirm the high score of uncertainty avoidance of both countries which are attracted to security in their business processes and like to benefit from greater stability through a transparent wage payment system.

Moreover, French interviewees indicated that managers or employers from CSR companies should behave ethically with their employees and suggested that they should improve the employee's quality of life. They put a great deal of importance on having a good working relationship with their manager, cooperation among colleagues and having employment security, which is congruent with the low score seen in the masculinity dimension. Conversely, many Mexican interviewees indicated that CSR business engagements were an excuse to increase a company's positive reputation, money and image, providing evidence that supports the high score in the masculinity dimension. However, they also considered that a CSR business should have a philanthropic strategy in order to create cultural and athletic activities, as well as hiring or helping unemployed indigenous people. They believe that managers should create a family atmosphere in the workplace and assist their employees if needed. These quotes are coherent with their low score on the individualistic dimension. In fact, Mexican society is highly collective. They expect that CSR decisions should be based on what is best for an extended social group of Mexicans. On the contrary, French interviewees perceived that CSR business benefits positively impacted their immediate family members.

Moreover, both Mexican and French respondents stated that managers must give training to their employees so they can better understand and respect CSR engagements. In the case of Mexico, respondents asserted that employees should be fully engaged with their daily responsibilities in order to reap the positive benefits from their employer and keep their job. We have proved through these quotes, a high score on power distance for both countries. Employees are the least powerful members in a company and should accept that power is given through their managers or employers.

Differences between the Mexican and French quotes with regards to Hofstede's Cultural Dimensions Theory and CSR are highlighted above in Table 5.

Table 5. Quotes related to Hofstede's cultural dimensions concerning. Interviews with French (A) and Mexican (B)

Type of respondent and Cultural dimensions	Illustrative quotes (respondents are in brackets)
French respondents Uncertainty Avoidance (86 pts)	(...) a company should have internal policies or rules so their employees respect the production processes and reduce pollution, like waste treatment, energy savings etc. (...) (Interviewee A6)
Mexican respondents Uncertainty Avoidance (82 pts)	(...) for a company to be considered socially responsible it must have a salary policy and incentives; (Interviewee B2) it is a transparent company that cares about its employees and citizens' wellbeing, they avoid corruption! (...) (Interviewee B3)
French respondents Masculinity dimension (43 pts)	(...) for me, it is a company that not only cares about money, but also cares about their employees (Interviewee A4) (...) They will be helping poor people in developing countries like Africa or Latin America (...) (Interviewee A9)
Mexican respondents Masculinity dimension (69 pts)	(...) I think that the biggest CSR businesses leaders boast of charitable and green activities in their business communication in order to reduce taxes, rather than in a real commitment (...) (Interviewee B3) (...) What a CSR business really wants is to improve their image and reputation by communicating these kind of activities (Interviewee B4)
French respondents Individualism dimension (30 pts)	(...) CSR business engagements in the long term will have positive effects on my children's future life (less pollution, more water etc.) (Interviewee A10)

Mexican respondents (...) I believe that CSR companies need to develop cultural and sports activities to village children as a vehicle for a healthier and more creative Mexican society (Interviewee B5)

Individualism dimension (30 pts) It must be in the interest of a CSR business to hire unemployed women and aging people from the neighborhood and provide them with loans (...) (Interviewee B7)

(...) Managers should treat their employees like family members and watch them grow professionally (...) (Interviewee B4)

French respondents (...) A key to successful business CSR programs is when managers can enforce or ensure CSR codes of conduct regarding their employees (...) (Interviewee A6)

Power distance (81 pts)

Mexican respondents (...) Managers must train their employees so they can understand and respect the internal rules of a CSR company. Also, employees should be engaged in their daily activities in order to be promoted and most importantly to keep their job (...) (Interviewee B)

Power distance (81 pts) (...) Employees should behave with honesty and ethically so their managers can reward and promote them (Interviewee B2)

Table 6. Summary of findings related to the influence of culture on the perception of CSR business engagements in France and Mexico

Hofstede's dimensions in French culture	CSR business activity perceptions	Hofstede's dimensions in Mexican culture	CSR business activity perceptions
Uncertainty Avoidance Score: 86 pts	CSR business are secure and have clean business processes	Uncertainty Avoidance Score: 82 pts	CSR business have fair wages and avoid corruption in their business processes
Masculinity dimension Score: 43 pts	CSR companies have fair wages and procure quality of life to their employees	Masculinity dimension Score: 69 pts	CSR is a business strategy that enhances the company's image and reputation
Individualism Score: 71 pts	Businesses with CSR activities have a positive impact on families' wellbeing	Individualism Score: 30 pts	CSR businesses should have a sense of responsibility towards the well-being of the community and society they affect and by which they depend
Power distance Score: 68 pts	CSR business engagements are designed by managers	Power distance Score: 81 pts	Employees must be efficient and act ethically toward their employers.

Highlights of consumer perceptions regarding CSR communication channels in organic and Fairtrade food products.

We found key strategic differences with regards to CSR communication channels in the food industry. For example, Mexican consumers state that they can easily recognize a CSR logo. The logo, describing a Socially Responsible Company takes the form of the acronym “ESR” (Empresa Socialmente Responsable) in Spanish.⁴⁴ The logo is presented in a circle and placed in the bottom of each packaged item (see attachment 2 and 3). In contrast, French respondents mentioned that they had never seen any CSR labels. However, we found that both French and Mexican, informants spontaneously recognized one main product and a channel of communication for companies engaged in CSR activities in the food industry: organic products and organic labels. First, the French respondents recognized these products because of a green and white label with the initials of AB, ‘Agriculture Biologique’ for its acronym in French. Secondly, for Mexicans, the label was confusing and inconsistent: some of them said that it was a tree, others said that it was a recycling symbol. In fact, there is no consistency in their statements. This could be due to the lack of regulatory organizations for organic labels in the country. As the discussion with consumers moved on, the French interviewees brought up being aware of another product from CSR manufacturers in the food industry, Fairtrade products. These products are associated with the label Max Havelaar⁴⁵, which is a Fairtrade label generally used in France for coffee. Surprisingly, the majority of the Mexican informants had hardly seen or heard this label Fairtrade, even though Mexico is a key player in the export of Fairtrade coffee to Europe and Japan. Finally, the most common communication channel for organic and Fairtrade products is the packaging itself and recommendations from family and friends through word of mouth to the consumer. Differences between the Mexican and French interviewees’ responses with regards to communication channels regarding organic

⁴⁴ ESR it is based on a self-assessment process, supported by the company documentation and verified by The Mexican Center of Philanthropy (CEMEFI). The ESR is given to those companies that exceed 75% of the CSR index See Annex 1 (Empresa Socialmente Responsable).

⁴⁵ Max Havelaar is a nonprofit organization which promotes the sale of Fairtrade labelled products in France. It is supported by the French Ministry of foreign affairs and the European Commission.

and Fairtrade food products are highlighted above in Table 7.

Table 7. Quotes on the identification of CSR communication in the food industry. Interviews with French (A) and Mexican (B)

Type of respondent	Illustrative quotes (respondents are in brackets)
Mexican respondents	(...) in most cases, there is a logo with the initials “ESR” (Socially Responsible Company for its acronym in Spanish) in a circle in one corner on the packaging (...)
CSR Label	(Interviewee B9) (...) well, in Mexico the symbol for a socially responsible business is standard, it has been the same since it was launched by the organization CEMEFI ⁴⁶ . It is an E, an S and an R surrounded by a circle (...) (Interviewee B3)
French respondents	(...) perhaps there is communication for CSR companies, but I have never seen a TV advertisement nor listened to them on the radio or even in a packaging (...)
CSR label	(Interviewee A3) (...) I suppose that in the food sector, CSR companies are those who sell organic and Fairtrade products. For example, when I see the logos “AB” ⁴⁷ I do really think those products come from responsible and sustainable businesses. I think they are originally organic (...) (Interviewee A9)
Mexican respondents	(...) yes, for responsible food products, I guess the label says,
Organic Label	symbol in the packaging which refers to environmental protection. (...) (Interviewee B2)
French respondents	(...) Organic and Fairtrade products are two examples of labels from responsible food companies.
Organic and Fairtrade label	(Interviewee A3) I can recognize the logo AB for organic products... however the only label that I can remember for Fairtrade is Max Havelaar (...) (Interviewee A5)

⁴⁶ CEMEFI: Mexican Center for Philanthropy is a non-profit organization, which has promoted a culture of philanthropy and CSR since 1988.

⁴⁷ AB: stands for “Agriculture Biologique”, which is the French organic label as English acronym.

Mexican respondents

(...) I haven't heard about it (Fairtrade products) (...)
(Interviewee B1)
(...) No, I don't know the meaning of Fairtrade (...)
(Interviewee B5)
What does that mean? Fairtrade? (...)
(Interviewee B 8)

Table 8. Summary of findings related to the identification of CSR communication channels in the food industry

France	Identification of CSR labels in the food industry	Mexico	Identification of CSR labels in the food industry
Corporate CSR Label	No identification for CSR business label	Corporate CSR Label	The recognition of "ESR" (Empresa Socialmente Responsable) as the label for Mexican CSR businesses
Organic label	The identification of a universal logo for organic products "AB" (Agriculture Biologique)	Organic label	There is no coherence in the identification between the organic labels.
Fairtrade logo	The identification of a Fairtrade logo through "Max Havelaar" a very popular logo for Fairtrade coffee in France	Fairtrade logo	No one has heard about Fairtrade products or labels

Highlights of consumer value perceptions in organic and Fairtrade products

Results from the qualitative research give us an insight into consumer perceived value that arise from organic and Fairtrade products. We believe that French and Mexicans would describe value as being utilitarian and social, but it is exclusively altruistic for French consumers. According to Hirschman and Holbrook (1982 p 156) the utilitarian value is '*when the consumption of goods is more cognitively driven, instrumental and goal oriented and accomplishes a functional or a practical task*'. For example, Mexican and French participants reported that buying organic products made them feel healthier. In fact, we found that their children's health and well-being is a top priority for these consumers, so they try to give them as many organic products as possible.

Sweeney and Soutar (2001 p 372), describe social value as the '*utility derived from the*

product's ability to enhance social self-concept'. According to Sanchez-Fernandez et al., (2009), Holbrook combines the two dimensions of social value (extrinsic and other-oriented) in sub-categories. The first one is related to the active manipulation of a consumer to make a favorable impression on others. The second one refers to a reactive appreciation of the prestige associated with consumers' possessions. In that sense, organic and Fairtrade products may be a source of feelings of self-respect and personal worth as consumers feel they are contributing to a common social and environmental cause. These findings support previous empirical research from Green and Peloza (2011), who report that many forms of CSR provide a positive social value. Also, Schmeltz (2012) reveals that consumers are guided by self-centered values, rather than society-centered values when perceiving CSR activities. *'Consumers, find self-centered values in their benevolent consumptions'*. In line with these findings, Mexican participants state that sometimes buying organic products is a means to show status, or show off. In other words, it represents a symbol of wealth. Also, French consumer responses concerning their support of brands with organic and Fairtrade activities can lead them to gain status in the eyes of others. That is to say, the capacity of the brand to define them within the community and this support or action can reflect positively on their self-image (Yoon et al, 2005). Finally, for French consumers, buying products from socially engaged companies like Fairtrade makes consumers feel engaged and proud. French respondents claimed to share with Fairtrade companies their beliefs and values. These feeling are related to the altruist value which is defined by Holbrook (2006 p256) as *'a concern for how my own consumption behavior affects others where this experience is viewed as a self-justifying end-in-itself'*. Also, the feeling of contributing to the environment by buying organic products is higher for French consumers than for Mexicans. In contrast, surprisingly, Mexican respondents had never heard about Fairtrade products, they claim not to know them and contrary to the French respondents, there is no perception of an altruist benefit. Table 9 above shows the differences between Mexican and French respondents with regards to perceived value in organic and Fairtrade food products.

Table 9. Quotes on sources of perceived value in organic and Fairtrade products. Interviews with French (A) and Mexican (B)

Type of respondent and Value outcomes	Illustrative quotes (respondents are in brackets)
French respondents Utilitarian perception	(...) I think that (by eating organic products) we can feel healthier. We avoid all the industrial chemicals (...) (Interviewee A3)
Mexican respondents Utilitarian perception	(...) I have the feeling that I am giving (to my son) something healthier, it gives me peace of mind, that's it. (Interviewee B3)
French respondents Social perception	(...) I say to myself that with this behavior, I contribute to a better environment, and then, I simply think of my children, family (...) (Interviewee A1)
Mexican respondents Social perception	(...) I know that many women buy organic products in order to show off with their friends, it is a matter of status (Interviewee B6)
French respondents Altruistic perception	(...) I feel proud, because when I am buying Fairtrade products, I am helping farmers to obtain quality products (Interviewee A2) (...) I prefer to collaborate with people who love their work, because they are well paid, and can contribute to their family's well-being, and also because their work brings them satisfaction (...) (Interviewee B2)

Table 10. Summary of findings related to the value perception of organic and Fairtrade food products

Type of food product issued from CSR food business	French respondents' CSR value perceptions	Mexican respondents' CSR value perceptions
Organic	Utilitarian value through the benefit of well-being	Utilitarian value through health benefits
Organic	Social value through the benefit of self-respect	Social value through the feeling of "showing off"
Fair Trade	Altruist value through the benefit of engagement and collaboration	Nonexistent

Obstacles to consumers’ positive perceived value of CSR communication

In our research, we have identified two underlying impediments to consumers’ positive perception of organic and Fairtrade products: purchasing power and skepticism. First, there is a clear concern with regards to purchasing power. In fact, Mexican interviewees suggest that organic products are targeted toward higher economic and social segments, since these products are more expensive than mainstream products. Also, French consumers report feelings of helplessness, because they cannot buy all the organic and Fairtrade products that they would normally like to buy, for the well-being of their family, due to higher prices. Secondly, there is skepticism towards CSR businesses and products, and even more specifically, organic products. Consumers feel that they lack enough information in order to judge if a product is actually organic and consequently feel cheated. Also, French interviewees believe that businesses have a hard time following the AB label policies, so they only choose to be partially compliant. The difference between the Mexican and French interviewees showing the obstacles to their positive value perception of organic and Fairtrade products is highlighted above in table 11.

Table 11. Quotes regarding the obstacles to the positive impact of CSR Communication. Interviews with French (A) and Mexican (B) consumers

CSR communication obstacles And type of respondent	Illustrative quotes (respondents are in brackets)
French respondents	(...) Not everybody has the possibility to buy organic products; it is related to their purchasing power (...)
Purchasing power concern	(Interviewee A3) (...) Not everybody can afford products from environmentally engaged companies due to economic difficulties, we decide that we don’t have the possibility to buy all the organic groceries, because prices are already high without being organic, so it is not easy for most families (...) (Interviewee A1) (...) If I buy products from a socially engaged company, it’s because their prices are not five times the price of an

ordinary product, otherwise I wouldn't buy them (...)
(Interviewee A5)

Mexican respondents

(...) In fact, these products are more expensive since they are non-mainstream products (...)

Purchasing power concern

(Interviewee B2)

(...) Sometimes I make an extra effort to buy them (organic products) for my son, but I don't think that people from a lower social class can afford them (...)
(Interviewee B4)

French respondents

(...) Ok, let's say I agree to buy an organic product; I can pay one more euro for it, but...Is it really organic? (...)

Skepticism

(Interviewee A4)

They (businesses) do it (communicate CSR) for money, of course, because it is a marketing strategy that works very well (...)

(Interviewee A9)

(...) Really responsible (I don't know), by seeing how things are in my company. We have the label ISO 1401....and it is impossible to respect it one hundred percent (...)

(Interviewee A6)

Mexican respondents

(...) I don't believe in those businesses, because manufacturers are often dishonest in the way they use environmental or organic labels. (...)

Skepticism

(Interviewee B6)

(...) There are many types of dishonest packaging with organic labels (...)
(Interviewee B6)

Table 12. Summary of findings related to the obstacles to a positive perception of CSR communication

Obstacles for CSR communication	French Respondents	Mexican respondents
Purchasing Power concern	Feelings of helplessness when they want to buy organic or Fairtrade products	Organic products are targeted toward higher economic and social segments
Skepticism	Suspicion about the authenticity of the organic and Fairtrade label and processes	Mistrust of CSR business communications

Discussion

Results show that cultural differences may have an impact on perceptions of CSR in different countries. For example, Mexico as a collective, affective and protective society, like to belong to a group made up of the organization and employees and they favor a participative CSR management style. Also, they believe that CSR businesses should support philanthropic over environmental activities. This result is in line with the UN report (2006), which shows Latin America's perception of what CSR should be: a way (formal or informal) in which companies help to ameliorate social labor and ethical conditions for the country. Moreover, Mexican society gives evidence of a high score in power distance and masculinity. This can be explained because inequality is a challenge in Mexico. According to a study by the Mexican Council for the evaluation of social development policy (Coneval, 2014), more than half of the Mexican population are living in poverty. This means that people with less education and a low socio-economic background accept that power is distributed unequally. In contrast, French respondents illustrate a clear link with the feminine dimension as they care more about the environment, and believe that managers should be supportive to their employees more than supporting philanthropic activities. A country like France has been traditionally more CSR consistent in terms of values, norms, and perceptions regarding their employees than Mexico, which is still in the mid-stages of CSR (Haslam, 2007).

Moreover, results highlight that organic food products have a positive impact on the consumer's perceived value. For example, French and Mexican consumer responses of well-being and health regarding organic products are linked to utilitarian values. Also, we can underline the perception of social value through consumer responses of self-respect in French respondents, and social status for Mexican respondents. Finally, French consumer responses with regards to the altruist value are linked to a feeling of engagement in social justice activities through Fairtrade products and with an environmental consciousness through organic products.

This is contrary to Mexican consumers, which are less influenced by the altruist value

with regards to organic products, and even less through Fairtrade which seems to be unknown in the country. This result may be explained because Mexicans already practice 'Fairtrade' among themselves by buying directly from local merchants and artisans, including those selling in the streets. In order to receive the label of 'Fairtrade', businesses in Mexico have to be licensed and certified, which leaves out small independent businesses and artisans who can't afford to get this license. Furthermore, major differences between countries exist regarding consumer understanding of CSR communication through the graphic representation of the label for organic products. The reason why French respondents don't identify any logo for CSR businesses might be because CSR is only a norm for the organization, the ISO⁴⁸ 26000. This is considered a norm and not a certification. Therefore, the ISO doesn't allow companies to use this logo for commercial purposes, especially not as a logo for their food packaging. This is contrary to Mexico, where CEMEFI, the organization that grants the logo 'ESR' (Empresa Socialmente Responsable), allows businesses to use its logo for commercial reasons such as in any kind of packaging including the food industry.

Finally, through this study two significant obstacles were identified: skepticism and purchasing power. Mexican and French interviewees state that they lack enough information in order to judge if a company is actually contributing to social or environmental activities or not and consequently they feel cheated. Also, interviewees believe that businesses have a hard time following the CSR policies, so they only choose to be partially compliant. Consumers think that based on the pretext of being CSR, companies can be more profitable.

⁴⁸ ISO, The International Organization for Standardization. They promote ownership, industrial and commercial standards worldwide.

Also, interviewees suggested that products with CSR communication are aimed toward higher economic and social segments, since these products are more expensive than mainstream products. Both, Mexican and French participants reported feelings of helplessness, as they could not buy as many organic or Fairtrade products that they would normally like to buy for the wellbeing of their family and for their own satisfaction.

Researchers agree that reducing stakeholders' skepticism with regards to CSR communication remains a critical step in building customer awareness and maximizing profits (Bueble, 2008). Furthermore, according to Woodruff (1997), purchasing behavior with regards to consumption and loyalty has drastically changed due to the emergence of the widening of choices and an ever-growing global competition (e.g., discount and private brands) and the economy's slowing growth.

We are in the midst of an economic crisis, which limits CSR effectiveness due to consumers' concerns regarding their purchasing power. For example, Bertrandias and Lapeyre, (2010) describe the purchasing power concern as, "the degree of importance attached by the consumer to preserve his/her ability to buy".

Conclusion

In a global context, the CSR discipline poses a relevant question: How can CSR communication strategies be structured and aligned in order to be more consistent with different cultural, economic, social and environmental landscapes? Through this research we have shown evidence that CSR has positive value outcomes on Mexican and French respondents towards two food industries with CSR communication: organic and Fairtrade. However, the cultural environment and the media discourse of CSR in each country have different impacts on consumer value perception and CSR communication responses. For example, the low level of communication about Fairtrade and organic farming practices in Mexico may inhibit the perceived altruistic value of products. The existence of different labels

or logos in each country has an impact on the perception of CSR communication. For example, French consumers can easily identify the organic label 'AB' as it is, in itself, a certification that fulfills the EU regulations for organic food. This is in contrary to Mexico where the label for organic products is still not yet regulated. However, in Mexico the label for CSR businesses, which is "ESR", has already been established by the Mexican Center of Philanthropy (CEMEFI), contrary to France, where there is no official label. Also, there are considerable differences, especially, in terms of which business activities are perceived by consumers as true signs of a CSR program. For example, the role of CSR in Mexico is more philanthropically oriented while in France it is more about the equality of opportunity, and quality of life in employment and environmental protection.

Findings point toward a few key recommendations in Mexico and France: managers should carefully study their CSR communication value proposals by evaluating key activities consumers may be interested in by a CSR company and the knowledge they already have about these activities. Managers should communicate their engagements in a more clear and pedagogic way. For example, do consumers really understand the process of certification for a business to become organic or Fairtrade? What are the main advantages of Fairtrade? Why are these products more expensive than mainstream products?

For a message to be effective, managers should understand not only how to tailor a message to a particular culture but also when such culture-values-based messages are most effective.

Moreover, people have doubts about CSR activities, therefore, managers should be careful about the company's words and actions. Messages should show congruency between business CSR activities and existing programs and they should focus on truly co-creating value for the business and for society.

Future research may examine the practice of "*greenwashing*" in Mexico, and show how managers see obstacles to effective CSR communication. Finally, we cannot ignore several

methodological limitations regarding time and sample size. Despite the fact that twenty informants in Mexico and France provided evidence in support of the Holbrook typology model of consumption values, it would be interesting to confirm these findings with a quantitative study.

References

- Arruda, M.C. (1997). Business Ethics in Latin America. *Journal of Business Ethics* 16 (14), 1597-1603.
- Aurier P., Evrard, Y., N'Goala, G. (2004). Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur. *Recherche et Applications en Marketing* 19 (3) 1-20.
- Andreu, L., Beckmann, S.C., Bigné, E., Chumpitaz, R. and Swaen, V. (2005). An international comparison of CSR perceptions, *Proceedings of the 12th World Marketing Congress—Marketing in an interconnected World: Opportunities and Challenges*. Academy of Marketing Science, Münster.
- Barrett, D. (2002). Social Responsibility in Latin America: An Evolving View. *Giving and Volunteering in the Americas: From Charity to Solidarity*. *ReVista Harvard Review of Latin America* 1 (3) 25-26.
- Becker-Olsen, K., Taylor, C., Paul, H.R. and Yalcinkaya, G. (2011). A cross-cultural examination of corporate social responsibility marketing communications in Mexico and the United States: Strategies for global brands. *Journal of International Marketing, American Marketing Association* 19 (2) 30-44.
- Berthoin, A. and Sobczak, A. (2007). Corporate social responsibility in France: A mix of national traditions and international influences. *Business and Society* 46 (1) 9-32
- Bertrandias, L. and Lapeyre, A. (2009). La préoccupation de maintien du pouvoir d'achat Proposition d'un critère de segmentation. *Décisions Marketing* 11-23.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harpe, New York

- Brown, T. J. and Dacin, P. A. (1997). The company and the product: corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing* (61) 68-84.
- Bueble, E. (2009). *Corporate Social Responsibility: CSR Communication as an Instrument to Consumer-Relationship Marketing*. GRIN, Verlag GmbH.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society* 38, 268-295.
- CONEVAL (2014). Evaluation Report on Social Development Policy in Mexico. Retrived from <http://www.coneval.org.mx>.
- Crane, A., and Matten, D. (2007). *Business Ethics*, 2nd edn. Oxford University Press, Oxford.
- Barin-Cruz, L. and Boehe, D.M. (2010). How do leading retail MNCs leverage CSR globally? Insights from Brazil. *Journal of Business Ethics*, 91 (2) 243-263.
- Doran, C.J. (2009). The Role of personal Values in Fairtrade consumption. *Journal of Business Ethics*, 10 (84) 549-563.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder Approach*, Pitman Publishing Inc. Massachusetts.
- Green, T., Peloza, J. (2011). How does corporate social responsibility create value for consumers? *Journal of Consumer Marketing* 28(1) 48-56.
- Haslam, P. A. (2007). The Corporate Social Responsibility System in Latin America and the Caribbean, in Crane and Matten (2007b).
- Hartman, M. (2011). Corporate Social Responsibility in the food sector, *European Review of Agricultural Economics* 38 (3) 297.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage publications, Beverly Hills, CA.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill U.K London.

- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Hoeffler, S. and Keller, K. L. (2002). Building brand equity through corporate societal marketing. *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol. 21, No. 2, pp. 78-89.
- Holbrook, M. B. and Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun, *Journal of Consumer Research*, 9 (2) 132-139.
- Holbrook M. B. (1994). The nature of consumer value, *Service quality: new directions, in theory and practice*, R. T. Rust and R. L. Oliver, Sage Publications, 21-71, London.
- Holbrook, M. B. (1996). Consumer value - a framework for analysis and research, *Advances in Consumer Research* 23 (1) 138-142.
- Holbrook, M. B. (1999). *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*. Routledge, New York.
- Jahdi, K., Acikdilli, G. (2009). Marketing communications and corporate social responsibility: Marriage of convenience or shotgun wedding? *Journal of Business Ethics* 88, 103-113.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ.
- Lai, A. W. (1995). Consumer values, product benefits and customer value: A consumption behavior approach. *Advances in Consumer Research* 22, 381-388.
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing* 18 (7) 595-632.
- Laroche, M., Bergeron, J. and Barbaro-Forleo, G. (2001). Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products, *Journal of Consumer Marketing* 18, 503.
- Ligeti, G. Oravecz, A. 2009: CSR Communication of Corporate Enterprises in Hungary. In *Journal of Business Ethics* 84 (2), 137-149.
- Magistris, T and Garcia, A. (2008). The decision to buy organic food products in Southern

- Italy. *British Food Journal*, 110 (9) 929-943.
- Maignan, I. and Ralston, D. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses' self-presentations, *Journal of International Business Studies*, 33, 497-514.
- Maignan, I. and Ferrell O.C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework, *Journal of the Academy of Marketing Science* 32 (1), 3-19.
- Maloni, M. J. and Brown, M. E. (2006). Corporate social responsibility supply chain: An application in the food industry. *Journal of Business Ethics*, 68, 35-52.
- Martin, D. BARROSO, C. Martin, E. (2004). El valor percibido de un servicio, *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC* 8 (1) 47-71.
- Merlin-Brogniart, C., Depret, M. H. and Le Masne, P. (2009). *Développement durable et responsabilité sociale des acteurs*. L'Harmattan, 231, Paris.
- Meyskens, M. and Paul, K. (2010). The evolution of reporting practices in Mexico. *Journal of Business Ethics*, 91 (2), 211-227.
- Meza, X.V. and Park, H.W. (2016). Organic Products in Mexico and South Korea on Twitter. *Journal of Business Ethics*, 135 (3), 587-603.
- Miles, B. and Hubberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Sage Publication, (2nd ed.) London.
- Mohr, L. A., Webb D. J., and Harris, K.E. (2001). Do Consumers Expect Companies to Be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. *Journal of Consumer Affairs* 35 (1), 45-72.
- Mohr, L.A. and Webb, D. J. (2005). The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses. *Journal of Consumer Affairs*, 39 (1), 121-147.
- Parasuraman, A. and Grewald D. (2000). The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: A research agenda, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, (1)

168-174.

- Parguel, B. Benoit-Moreau, F. and Larceneux, F (2011). How sustainability ratings might deter ' greenwashing ' a closer look at ethical corporate communication. *Journal of Business Ethics* 102 (1) 15-28
- Paull, J. (2010). From France to the World: The International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM) *Journal of Social Research and Policy*, 1(2), 93-102.
- Paull, J. (2011). Organics Olympiad, Global Indices of Leadership in Organic Agriculture. *Journal of Social and Development Sciences*, 1 (4), 144-150
- Pelozo, J. (2006). Using corporate social responsibility as insurance for financial performance. *California Management Review* 48 (2), 52-72.
- Piercy, N.F., Lane, N. (2009). Corporate social responsibility: impacts on strategic marketing and customer value, *The Marketing Review*, 9(4), 335-360
- Pinkston, T. S. and Carroll, A. B. (1994). Corporate citizenship perspectives and foreign direct investment in the US. *Journal of Business Ethics*, 13(2),157-169.
- Rey, J. E. (1980). Corporate Social performance and reporting in France, in: L. E. Preston, *Research in Corporate Social Performance and Policy* (2), Greenwich.
- Sanchez- Fernandez, R. and Iniseta-Bonillo, M.A. (2007). The concept of perceived value: a systematic review of the research, *Marketing Theory*, 7, 427-51
- Sanchez- Fernandez, R. and Iniseta-Bonillo, Holbrook, M.B. (2009). The conceptualization and measurement of consumer value in services, *International Journal of Market Research*, 51 (1), 93-113.
- Schmeltz, L. (2012). Consumer-oriented CSR communication: focusing on ability or morality? *Corporate Communications: An International Journal*, 17 (1) 29–49.
- Segal, J. P. (2003). Pluralité des lectures politiques de la responsabilité sociale de l'entreprise en Europe. *Semaine Sociale Lamy*, pp. 14-22.
- Sirieix, L., Santiago de Abreu, L., Aico, W. and Kledal, P. R. (2007). Comparing organic urban

- consumers in developing countries: First results in Brazil and France. Supagro, UMR, MOISA, working paper 4, Montpellier
- Slater, S.F. (1997). Developing a consumer value-based theory of the firm, *Journal of the Academy of Marketing Science* 25(2),162-7.
- Sjoberg, G. E. (2003). Next challenge for communication management: CSR a joint task for Academics and practitioners. *Journal of Management Communication*, 7(3), 191.
- Sweeney, J. C. and Soutar G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale, *Journal of retailing*, 77(2), 203-220.
- Tagbata, D. and Sirieix, L. (2008). Measuring consumer's willingness to pay for organic and Fairtrade products. *International Journal of Consumer Studies*, 32, 479-490.
- United Nations. (2006). The Millennium Development Goals Report. Retrived from <http://www.un.org/zh/millenniumgoals/pdf/MDGReport2006.pdf>
- Vitell, S. J., Nwachukwu, S. L., and Barnes, J. H. (1993). The effects of culture on ethical decision-making: An application of Hofstede's typology. *Journal of Business Ethics*, 12, 753-760.
- Weyzig, F. (2006). Local and global dimensions of corporate social responsibility in Mexico. *Journal of Corporate Citizenship*, 24, 69-81.
- Willer, H., and Kilcher, L. (2011). *The World of Organic Agriculture: Statistics and Emerging Trends*. International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM); Research Institute of Organic Agriculture (FiBL), Frick. Switzerland.
- Woodruff, R. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Academy of Marketing Science Journal*, 25 (2)
- Yoon, Y. and Uysal, M. (2005). An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: a structural model. *Tourism Management*, 26(1), 45.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence, *Journal of Marketing*, 52, 2-22.

CAPÍTULO 41. LA DIFERENCIACIÓN COMO ESTRATEGIA BÁSICA PARA LA COMPETENCIA DE LAS MIPYMES MEXICANAS EN EL SIGLO XXI

Mauricio Guillermo de Anda Hernández

Resumen



En un ambiente de abierta competencia, con cambios constantes en el entorno que incrementan la incertidumbre de las pequeñas organizaciones, nace la pregunta de ¿qué estrategias deben emplear las mipymes para poder sobrevivir y triunfar en un ámbito de competencia global? Planteamos en este artículo la propuesta de que una visión de negocio enfocada en la diferenciación puede ayudar a las mipymes a competir exitosamente. Reconocemos las limitaciones de recursos materiales y de capital humano, pero también la gran ventaja que significa ser un empresario motivado, con ingenio y con clara idea de los conceptos fundamentales de negocio para poder llevar a buen término una pequeña organización. El reto no es el recurso financiero o la falta de tecnología propia, sino como utilizar inteligentemente los medios, conocimiento y habilidades que se tienen a disposición y operar hábilmente en los negocios. Nuestro enfoque es eminentemente pragmático y desarrolla de forma sencilla y clara las ideas básicas de los negocios y concluye con un modelo que denominamos MBDN. Finalizamos con la convicción de que es posible minimizar la mortandad de negocios y potencializar las probabilidades de éxito de mipymes mexicanas.

Palabras Clave: MIPYMES, Diferenciación, Estrategias

Introducción

Ser una organización pequeña no es malo, lo malo es no entender las reglas básicas sobre las cuales se desarrolla la competencia en el mercado, anticiparse para poder planear y

evitar operar en base a reacciones que muchas veces no son adecuadamente implementadas y van llevando a las organizaciones a una inviabilidad que las hace cerrar con la consiguiente pérdida en el patrimonio individual y hasta familiar.

Aprovechar las oportunidades y adecuar la organización a las circunstancias que la estructura de los mercados obliga a moverse rápida y flexiblemente para posicionarse, lograr sobrevivir, consolidarse y crecer inteligentemente.

Este trabajo de investigación pretende demostrar que, si es posible competir exitosamente en un ambiente de recursos limitados, alta competencia y con cambios constantes en las tendencias tecnológicas, si los microempresarios desarrollan una visión de negocios basada en la diferenciación. No se cubre un sector económico en específico, ya que el enfoque es para negocios micro, pequeños y medianos que se asume operan con recursos limitados y con baja productividad (Dobbs, Manyka, Chul, & et al., 2014)

Exponemos la necesidad de iniciar con un cambio de mentalidad basada en el pragmatismo que optimice los reducidos recursos de la organización y aprovechar en períodos cortos las ventanas de oportunidad que los mercados presentan (De Anda Hernández M. G., Tesis Doctoral, 2011).

Nuestra investigación es un análisis empírico y exploratorio y pretende ser el inicio de un estudio a profundidad en diferentes sectores económicos relevantes (INEGI, Producto interno bruto por sector de actividad económica, 2017).

El entorno

El desarrollo acelerado de las tecnologías de información, la apertura comercial y la evolución de los sistemas financieros globales, han creado un mercado mundial de productos y servicios muy competido que impone retos muy claros a las empresas en el sentido de que, si no son eficientes, innovadoras y flexibles, la competencia las desplazará rápidamente.

Los mercados mundiales son liderados por empresas multinacionales y se caracterizan por desplazar grandes volúmenes de operaciones y flujos de efectivo. Por otra parte, las medianas empresas compiten fuertemente en muchos países por participación de mercado que no atienden las multinacionales y nichos de mercado específicos.

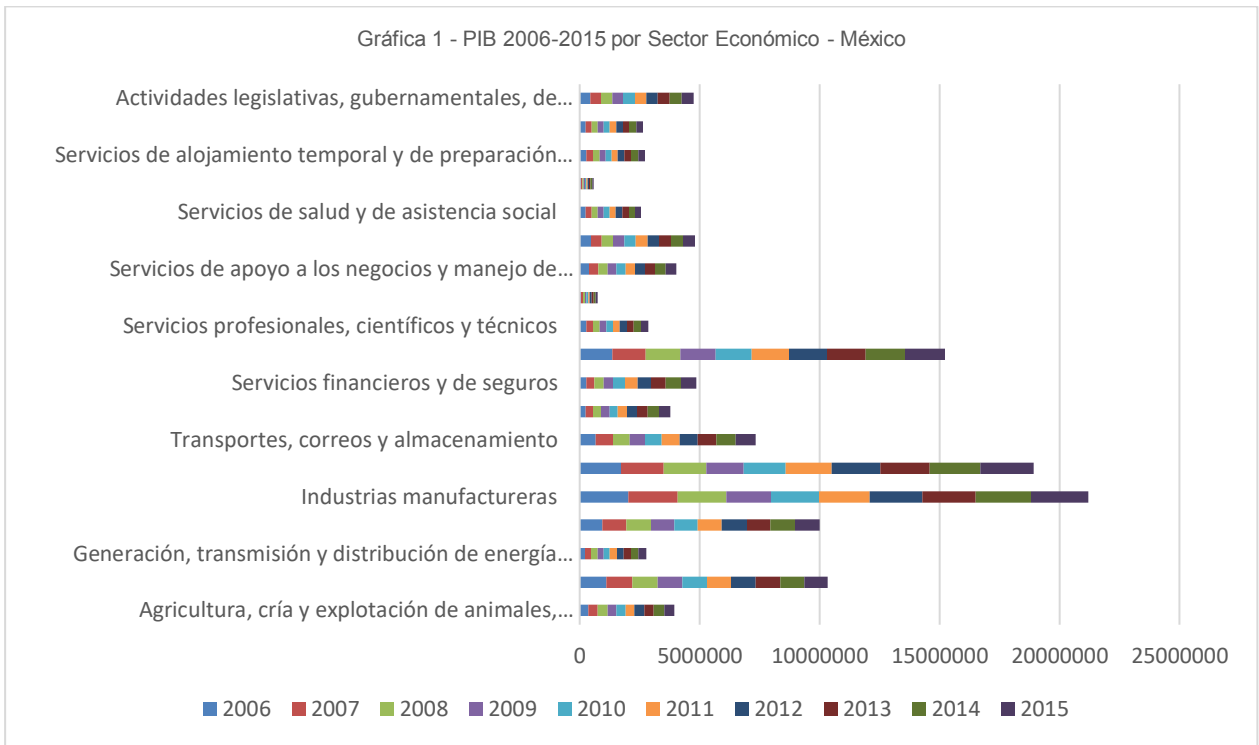
Por su posición geográfica, la economía de México se ha integrado principalmente al mercado de Norteamérica con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte que ha intensificado la competencia de empresas mexicanas con empresas canadienses y estadounidenses, lo que ha reestructurado los mercados y limitado en muchos casos las posibilidades de los negocios mexicanos.

En adición, México ha firmado tratados de libre comercio con la Unión Europea, con Japón, Israel, Islandia, Noruega, Suiza y con la mayor parte de los países del continente americano, situación que convierte a los mercados mexicanos en ámbitos de abierta competencia con grandes ventajas y desventajas a la vez (Secretaría de Economía, 2017).

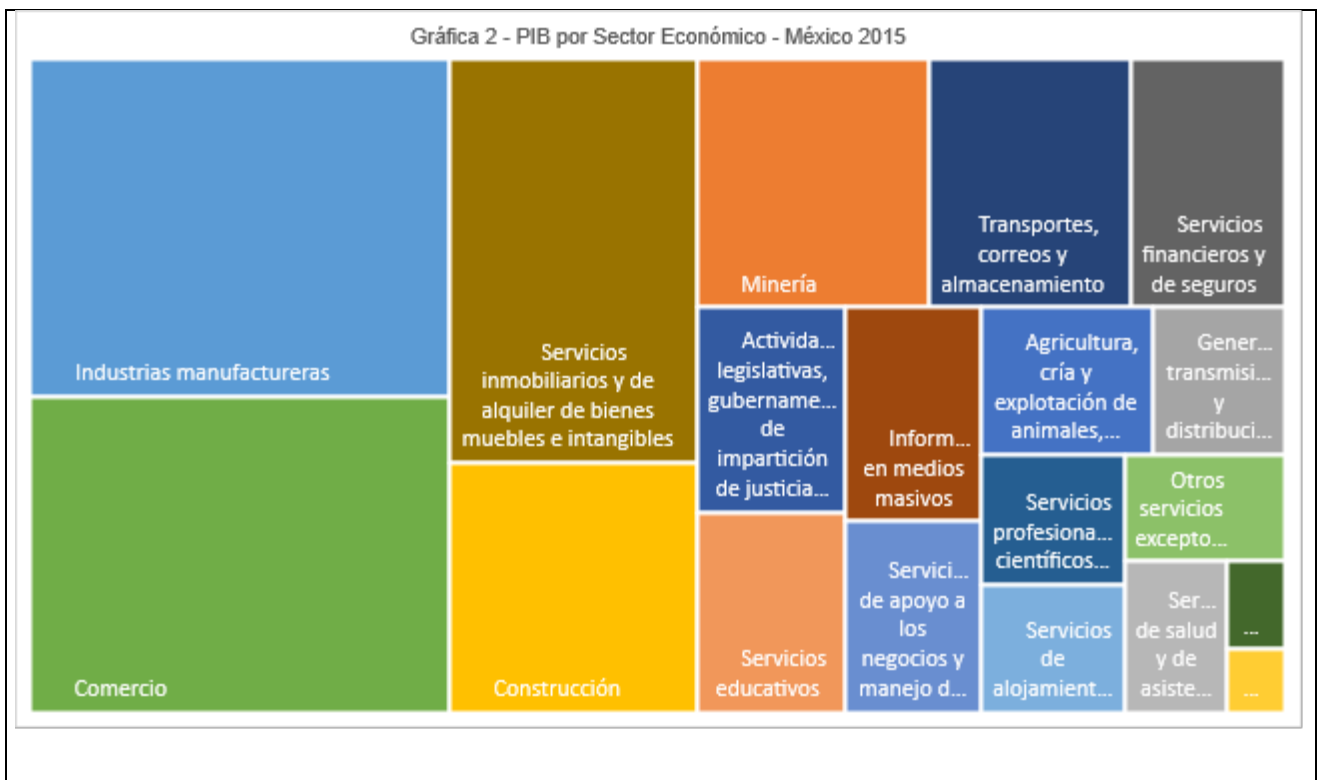
Entre las desventajas resalta la falta de una tecnología propia que les permita hacer frente con productividad a empresas del mismo ramo tanto nacionales como extranjeras. Asimismo, los bajos volúmenes de operación y los altos costos de financiamiento se traducen en organizaciones con baja liquidez, alto apalancamiento y baja productividad y con una cultura administrativa muy conservadora y atrasada (Martínez, 2007) (Ravenna & González, 2004) (Huerta, Ruiz, & Baltazar, 2013).

Los Sectores Económicos en México

Para poder ubicar el ámbito de competencia de las MIPYMES mexicanas, las gráficas 1 y 2 presentan la integración del producto interno bruto (PIB) por sectores económicos (INEGI, Producto interno bruto por sector de actividad económica, 2017) en donde resalta la industria manufacturera, el comercio, los servicios inmobiliarios, minería, construcción, transportes y servicios financieros.

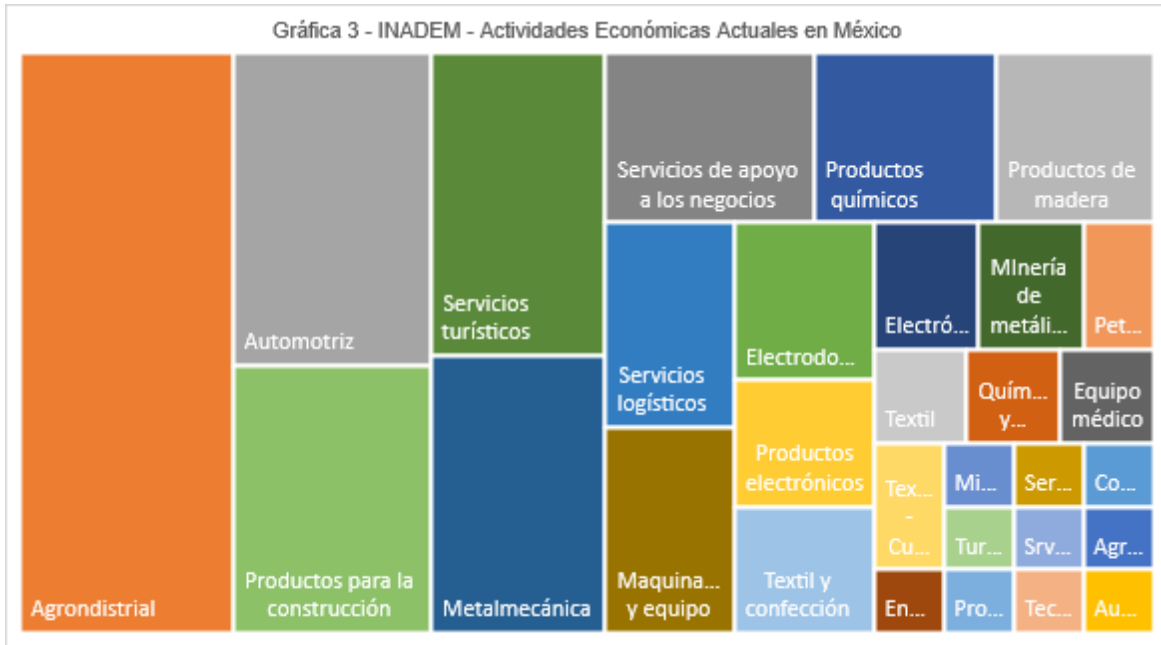


Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI.

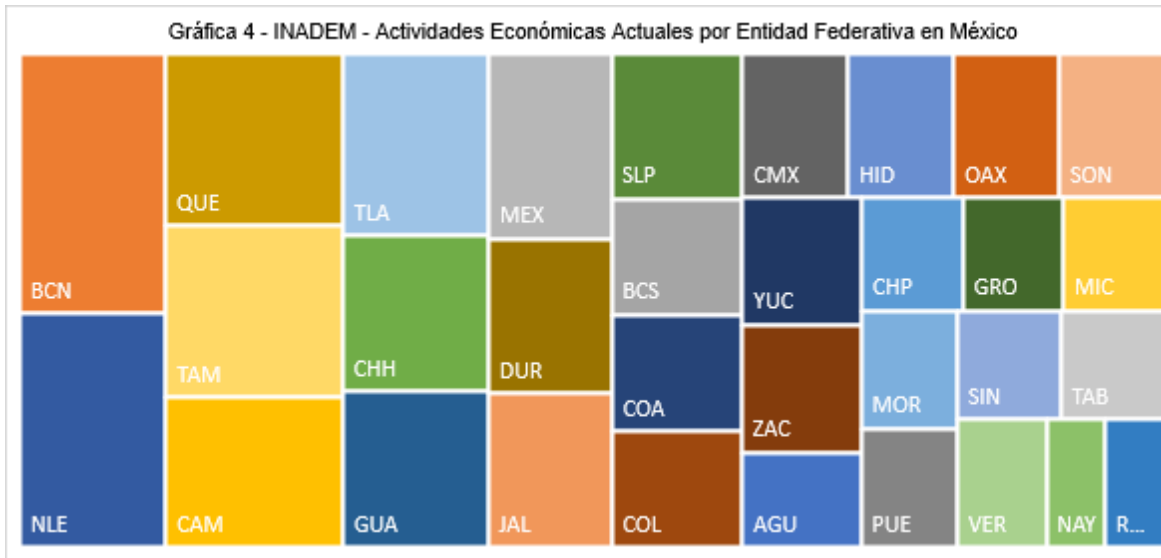


Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI

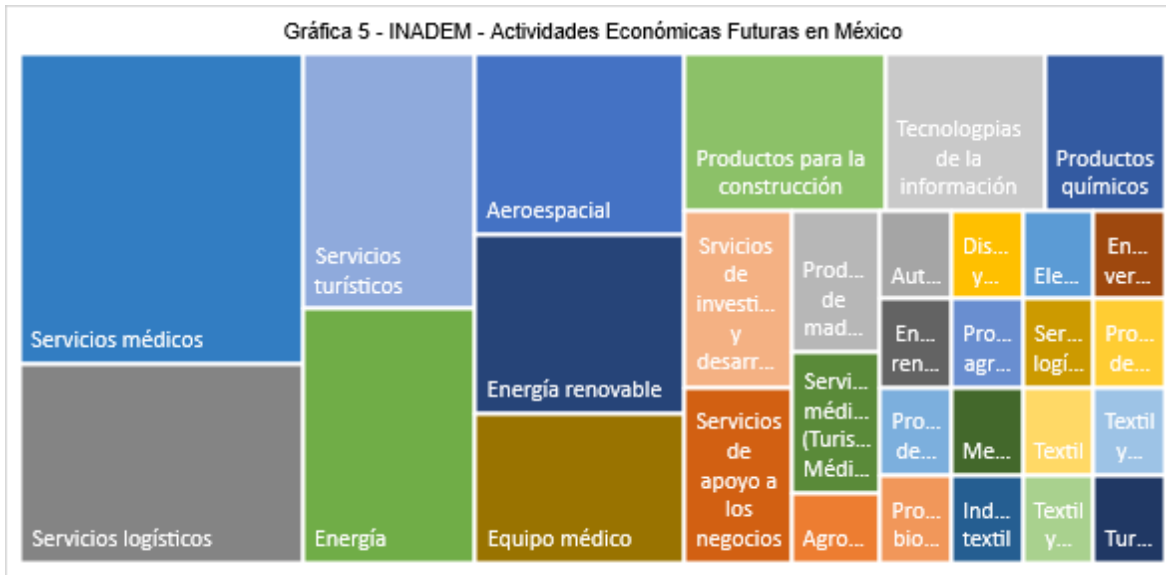
El Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM, 2017) presenta un análisis de sectores económicos estratégicos actuales y futuros por entidad federativa y cuyo análisis se presenta en las gráficas 3, 4, 5 y 6. Resalta de este análisis las siguientes observaciones:



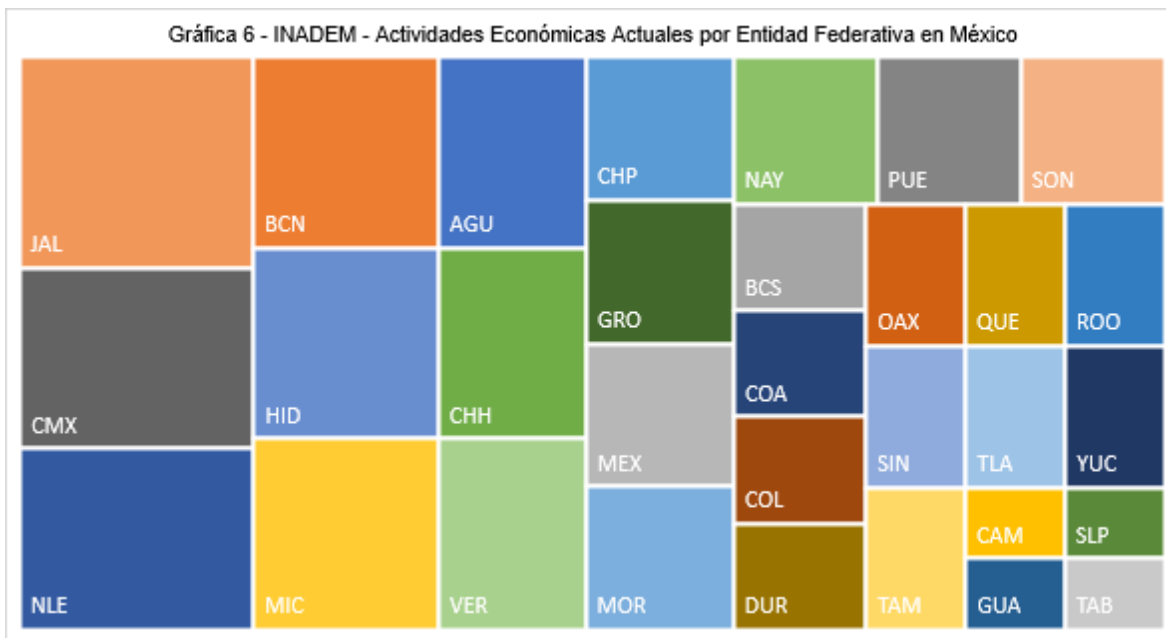
Fuente: Elaboración propia con datos de INADEM



Fuente: Elaboración propia con datos de INADEM



Fuente: Elaboración propia con datos de INADEM



Fuente: Elaboración propia con datos de INADEM

1. Las actividades económicas con mayor presencia en los diferentes estados actualmente son principalmente la agroindustria, la industria automotriz, productos

para la construcción, servicios turísticos, industria metalmecánica, servicios de apoyo a los negocios, productos químicos y productos de madera.

2. Las entidades federativas con mayores actividades económicas desarrolladas actualmente son principalmente Baja California Norte, Nuevo León, Querétaro, Tamaulipas, Campeche, Tlaxcala, Chihuahua, Guanajuato, Estado de México, Durango, Jalisco, San Luis Potosí y Coahuila.
3. Las actividades económicas que sugiere el INADEM como futuras o potenciales para su desarrollo son principalmente servicios médicos, servicios logísticos, servicios turísticos, energía, aeroespacial, energía renovable, equipo médico, productos para la construcción, tecnologías de la información y productos químicos.
4. Las entidades federativas en donde INADEM establece que estas actividades pueden desarrollarse en adición a las actividades económicas actuales son principalmente Jalisco, Ciudad de México, Nuevo León, Baja California Norte, Hidalgo, Michoacán, Aguascalientes, Chihuahua y Veracruz.

En resumen, se puede colegir que los sectores económicos en México son claramente definidos, así como aquellas áreas de oportunidad en donde se puede participar en el entendido de que existe una demanda insatisfecha y un mercado potencial atractivo.

Las tendencias del mercado

Como ya dijimos, en un mundo globalizado de abierta competencia y cambios tecnológicos frecuentes, analizar las tendencias estadísticas nos brindan solo una parte del panorama, por lo que es conveniente tratar de anticipar el futuro mediante el análisis de tendencias.

Las megatendencias son cambios que regularmente se van formando lentamente, pero que una vez conformadas cuentan con una fuerza tal que influyen en el rumbo y dirección de las tendencias locales. Son comportamientos que se van creando y que una

vez que son adoptados por una gran cantidad de personas forman megatendencias (De Anda Hernández M. , 2016).

Podemos mencionar diferentes tendencias y predicciones que citan varios autores y organizaciones y que están influyendo en el comportamiento de los actores sociales y actividades económicas (theguardian, 2011):

1. Publicidad: "Todo tipo de cosas sólo se venderán en paquetes sencillos"
2. Neurociencia: "Podremos conectar corrientes de información directamente en la corteza"
3. Alimentos: "Rusia se convertirá en una superpotencia mundial de alimentos"
4. Juego: "Jugaremos para resolver problemas"
5. Web / Internet: "La computación cuántica es el futuro"
6. Moda: "La tecnología crea ropa más inteligente"
7. Deporte: "Las emisiones utilizarán hologramas"
8. Transporte: "Habrá más automóviles automáticos"
9. Salud: "Nos sentiremos menos saludables"

Algunas estimaciones para 2030 establecen que (Speaker, 2013):

- 1) Más del 80% de todas las visitas al médico habrán sido reemplazadas por exámenes automatizados.
- 2) Más del 90% de todos los restaurantes utilizarán algún tipo de impresora de comida 3D en sus preparaciones de comida.
- 3) Veremos un número creciente de autopistas designadas como vehículos sin conductor solamente.
- 4) Más del 20% de toda la nueva construcción será edificios "impresos".
- 5) Más del 50% de todas las escuelas tradicionales se derrumbarán, allanando el camino para que surja una nueva industria educativa.

- 6) Veremos la energía inalámbrica utilizada para encender bombillas.
- 7) Los fármacos tradicionales serán reemplazados por medicamentos hiper-individualizados que se fabrican en el momento en que se ordenan.
- 8) La televisión por cable ya no existirá.

Por último, las Industrias en donde se están generando procesos de innovación dinámicos y se prevé una mayor actividad económica son (AltoNivel, 2011) (Forbes, 2014) (Merca2.0, 2016) (Drucker, 2014):

1. Nanotecnología
2. Tecnologías de la información y la comunicación (TIC's)
3. Biotecnología
4. Energías limpias
5. Industria energética
6. Industria médica
7. Industria aeroespacial
8. Robótica
9. Seguridad cibernética

Lo anteriormente expuesto, nos sugiere que los negocios que deseen tener éxito deben examinar las tendencias pasadas y las previstas a efectos de orientar adecuadamente sus giros y estrategias.

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Mexicanas (MIPYMES)

Para poder dimensionar el tamaño e importancia que tienen las mipymes mexicanas en la economía nacional, consultamos la Encuesta Nacional sobre Productividad y

Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (INEGI, 2014) que reporta la siguiente información relevante:

- De un total de 4,048,543 empresas, el 75.4% son micro, 13.5% son pequeñas y 11.1% son medianas.
- En promedio, las micro emplean a 2 personas, las pequeñas a 20 personas y las medianas a 77 personas.
- En los tres tipos de empresas, el nivel de educación media superior es del 30%, observándose que el personal empleado con educación básica reporta un 52% en las micro, el 46% en las pequeñas y el 51% en las medianas.
- En relación a las acciones emprendidas ante problemas en el proceso de producción, las micro informaron que el 47.6% de dichas acciones quedaron sin acción de solución y el 25.9% de las acciones tuvieron solución llevando a cabo acciones posteriores para evitar problemas; las pequeñas reportaron un 30.8% de soluciones e instrumentación de mejora continua y el 39.6% acciones de tuvieron solución llevando a cabo acciones posteriores para evitar problemas; las medianas informaron de un 43.6% de soluciones e instrumentación de mejora continua y el 39.7% acciones de tuvieron solución llevando a cabo acciones posteriores para evitar problemas.
- Las principales razones por las cuales los negocios no desean crecer son: 25.1% se encuentran satisfechos con su empresa, el 28.4% tienen temor a la inseguridad, 18.6% reportan complicaciones administrativas, 10.6% para no pagar más impuestos, 6% para no tener trámites más costosos y 11.4% otros motivos.
- Las principales causas por lo que se considera que los negocios no crecen son: falta de crédito (micro 22.7%, pequeñas 9.2% y medianas 6%), baja demanda (micro 16.7%, pequeñas 11.7% y medianas 12.9%), exceso de trámites gubernamentales

(micro 12.2%, pequeñas 24.4% y medianas 24%), inseguridad pública (micro 6.8%, pequeñas 7.5% y medianas 5.3%), competencia de empresas informales (micro 19.3%, pequeñas 14.9% y medianas 14.6%), otros problemas (micro 9.8%, pequeñas 15.5% y medianas 17.2%) y no tienen problemas (micro 12.6%, pequeñas 16.8% y medianas 20.1%).

- Respecto al financiamiento, la opinión de los negocios es: no tiene confianza en los bancos (micro 18.3% y pymes 7.6%), es caro (micro 60.1% y pymes 51.6%), no necesita invertir o comprar nada a crédito (micro 16.3% y pymes 34.1%), si quiere, pero no cree que se lo den (micro 3.6% y pymes 2%), son de muy corto plazo (micro 1.8% y pymes 1.1%) y son muy pequeños generalmente (micro 0.8% y pymes 2.9%).
- Los motivos por los cuales los financiamientos solicitados no fueron otorgados: no tenía colateral, garantía o aval (micro 25.2% y pymes 22.5%), sin historial crediticio (micro 13.7% y pymes 13.9%), ya tenía créditos (micro 5.3% y pymes 17.7%), mal historial crediticio (micro 13.9% y pymes 14.3%), no pudo comprobar ingresos (micro 20.7% y pymes 2.5%), no expresaron la causa (micro 13.4% y pymes 15.8%) y otras razones (micro 7.8% y pymes 13.3%).
- En relación al uso de equipo de cómputo, los porcentajes reportados fueron: 25.5% de las micro, 93.4% de las pequeñas y 99.1% de las medianas.
- El uso de internet fue reportado como: 26.1% de las micro, 92.4% de las pequeñas y 98.4% de las medianas.

Podemos observar que el principal problema de las micro es que el personal cuenta con baja educación y capacidad de solución de problemas (que puede ser superado con capacitación), falta de recursos liquidez (que puede mejorarse con mejores márgenes de

venta). Las fortalezas de estas empresas es que el porcentaje de uso de equipo de cómputo e internet es alto y que puede ser potenciado con una buena capacitación.

La diferenciación

En base a lo ya expuesto en este trabajo, consideramos que una manera práctica y efectiva de como las mipymes mexicanas pueden competir, es basando su estrategia de negocio en la diferenciación. Para tal efecto tratamos de describir este concepto mediante la respuesta a preguntas fundamentales.

La diferenciación ha sido un tema concreto para la mercadotecnia y encasillado principalmente a como diferenciar el producto de la competencia (Kotler, 2009) (Perreault, McCarthy, & Stewart, 2000) (Walker, Etzel, & Stanton, 2000), por lo que para efectos de nuestra propuesta, desarrollamos los conceptos conforman el modelo que se detalla posteriormente.

¿Qué es la diferenciación?

La diferenciación es el proceso razonado mediante el cual la empresa combina elementos para poder influir en la percepción del cliente meta, e influir en su intención de compra y en asociar su satisfacción a los beneficios que le brindó elegir a la empresa.

Diferenciarse por tanto no se refiere exclusivamente a desarrollar un producto y/o servicio sino en conceptualizar de que forma la oferta de negocio va a satisfacer de mejor forma al cliente objetivo.

Es un proceso dinámico, no estático, que demanda una amplia visión del negocio y su entorno, que requiere de ingenio, creatividad y sentido práctico, para poder mantener la diferenciación conforme el entorno y la organización evolucionen.

No es un concepto que funcione en base a la magnitud de los bienes económicos y capital humano disponibles, sino que tomando en consideración las limitaciones del

negocio, utiliza hábilmente los recursos utilizables, los combina y logra resultados concretos en la satisfacción del consumidor y como consecuencia las compras repetitivas y la preferencia de una parte cada vez mayor del mercado.

Diferenciarse permite el control del precio, el incremento de los márgenes sobre ventas, una mejor rentabilidad y un mayor flujo de efectivo, con los consecuentes resultados positivos para el crecimiento de las empresas.

No diferenciarse trae como consecuencia igualar las condiciones de competencia con muchas empresas, reducir márgenes sobre venta, disminuir el volumen de operaciones, presionar la liquidez de la organización y reducir las probabilidades de sobrevivencia en el mercado.

¿Cómo diferenciarse?

Los elementos básicos que permiten la diferenciación son:

Factores clave de éxito

Los factores clave de éxito son los elementos que el consumidor toma en consideración para seleccionar al proveedor del bien o servicio que desea adquirir para satisfacer una necesidad específica. Debido a que la mente humana es selectiva y se abruma con mucha información en forma simultánea, los consumidores establecen prioridades y por tanto, los factores clave de éxito son pocos y son utilizados para establecer comparaciones y decidir. El arte del empresario es identificar los factores clave de éxito que han sido establecidos en el mercado (por parte de los consumidores) y enfocar sus estrategias para atender prioritariamente estos aspectos decisivos (De Anda Hernández, 2015).

Modelos de Negocio

Forma en que una empresa se organiza para operar y lograr el máximo flujo de efectivo posible. Su diseño depende en gran parte de la intuición, experiencia previa, conocimiento

de negocio y habilidades del empresario, saber leer el entorno económico y de negocios , identificar tendencias y factores clave de éxito para tener enfoque en lo relevante, anticipar acontecimientos, identificar y manejar riesgos y obtener los recursos económicos necesarios (De Anda Hernández, 2015).

Tecnología

La tecnología es la aplicación del conocimiento para resolver problemas mediante la creación de herramientas, procesos, materiales, productos y servicios. Su objetivo es mejorar las condiciones actuales optimizando costos y tiempo (Technology, 2017).

Aplicar una tecnología más sofisticada no es garantía de que la satisfacción del cliente está garantizada. Pensar que lo anterior se puede lograr es caer en la trampa del tecnócrata que considera que, a mayor tecnología, mejores resultados para todos.

El uso exitoso de la tecnología depende de la creatividad de los negocios que la implementan y que anteponen la satisfacción de los clientes a los ahorros en costos y en la obtención de utilidades.

Innovación

Implementación de una nueva idea para producir un bien o servicio que genera una satisfacción diferente en el consumidor.

La innovación se manifiesta en todo aspecto del negocio que reporta una mejora mediante un cambio intencionado. La innovación es estrategia y no tecnología. La innovación es el resultado de una creatividad organizada.

La innovación puede ser de mejora a lo ya existente, o bien disruptiva, en cuyo caso plantea nuevos paradigmas en busca de nuevas soluciones.

La prueba de fuego de la innovación es cuando una innovación impacta en los ingresos de un negocio (Consulting, 2017).

Marca

La marca es el nombre comercial formalmente registrado que sirve para crear una identificación del producto y/o negocio además de generar una diferenciación imaginaria ante el consumidor, ya que concentra experiencias, mensajes, información y percepciones diversas.

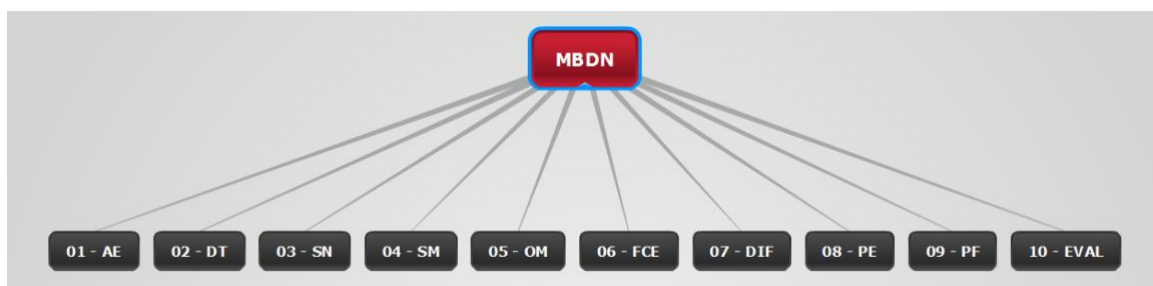
No contar con una marca hace que un producto y/o negocio sea percibido como un maquilador u otro proveedor más en el mercado.

La marca es una promesa que crea expectativas por lo que debe crearse, mantenerse y cuidarse ya que es la huella que el negocio deja en el mercado.

Modelo Básico de Diferenciación para Negocios (MBDN)

Una vez expuesta la diferenciación y sus componentes básicos, concretamos este trabajo con un modelo propuesto que denominamos MBDN o Modelo Básico de Diferenciación de Negocios que se muestra en la figura 1 y que consiste en 10 fases secuenciadas. El objetivo del modelo es ayudar al empresario mipyme en el desarrollo de sus estrategias de negocio.

Figura 1. – Modelo MBDN – Modelo Básico de Diferenciación de Negocios



Fuente: Elaboración propia

Partimos del supuesto de que las mipymes, como ya se comentó en secciones anteriores, cuenta con recursos limitados y se enfrenta a una gran competencia local y global, por tanto, el uso del modelo demanda imaginación y creatividad para aplicar de

mejor manera cada una de las fases. Cada negocio es diferente y se enfrenta a problemáticas sui géneris.

Las fases del modelo son:

- 01 – AE – Análisis del Entorno
- 02 – DT – Diagnóstico de Tendencias
- 03 – SN – Supuestos de Negocio
- 04 – SM – Selección del Mercado
- 05 – OM – Oferta de Mercado
- 06 – FCE – Factores Clave de Éxito
- 07 – DIF – Diferenciación (estrategias de)
- 08 – PE – Planeación Estratégica
- 09 – PF – Planeación Financiera
- 10 – EVAL – Evaluación

Nuestra propuesta pretende facilitar el entendimiento de los negocios y apoyar con un esquema avalado por la experiencia profesional del autor de este trabajo en áreas de consultoría e investigación.

Conclusiones

Después de exponer la problemática de las mipymes mexicanas, llegamos a la conclusión de que si es posible que estas compitan exitosamente utilizando el concepto de diferenciación como elemento básico en el desarrollo de estrategias.

El análisis que hacen INEGI e INADEM de los pequeños negocios en México y que presentamos en este trabajo, muestra tendencias históricas, pero a partir de los mismos, se pueden identificar áreas de oportunidad y nichos de mercado. Asimismo, al emplear el

enfoque de tendencias y mega tendencias, facilita a las mipymes orientar sus actividades hacia áreas con mayores posibilidades de éxito.

Mediante un enfoque práctico, presentamos un Modelo Básico de Diferenciación de Negocios (MBDN) que inicia con un análisis del entorno, detección de tendencias y definición de supuestos de negocio, para así poder seleccionar el mercado en donde se desea competir, definir claramente la oferta de mercado que el negocio propone, identificar los factores clave de éxito y a partir de ahí, desarrollar las estrategias de diferenciación que le permitan a la mipyme proyectar el cómo debe operar para competir exitosamente en el mercado.

Al final, nos manifestamos optimistas en la competitividad de las mipymes mexicanas a pesar de la limitación de recursos, si el empresario concientiza y asimila conceptos de negocio básicos y aplica su ingenio y pragmatismo para llevar a buen puerto su organización.

Referencias

AltoNivel. (2011). Las industrias del futuro.

Consulting, F. (2017). *WHAT IS INNOVATION? 30+ DEFINITIONS LEAD TO ONE FRESH SUMMARY*. Obtenido de <https://www.freshconsulting.com/what-is-innovation/>

De Anda Hernández, M. (2016). Megatendencias, Innovación y Planes de Largo Plazo. Retos de las Empresas Mexicanas. *ACACIA*.

De Anda Hernández, M. G. (Noviembre de 2011). Tesis Doctoral. *Determinantes en la Selección del Mercado Meta por parte de las Empresas Mexicanas: Razón e Intuición*. Bilbao, España: Universidad de Deusto.

De Anda Hernández, M. G. (2015). El Nuevo Empresario Innovador. RIDIT 2015.

- Dobbs, R., Manyka, J., Chul, J., & et al. (2014). A tale of two Mexicos: Growth and prosperity in a two-speed economy The McKinsey Global Institute. *The McKinsey Global Institute (MGI)*.
- Drucker, P. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.
- Forbes. (2014). *Cuatro industrias que son el futuro laboral para México*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/cuatro-industrias-que-son-el-futuro-laboral-para-mexico/>
- Gestion, O. (2017). *ESTRATEGIA EMPRESARIALCasi la mitad de las PyMEs mexicanas fracasan por una mala gestión*. Obtenido de <https://www.gestion.org/estrategia-empresarial/35717/casi-la-mitad-de-las-pymes-mexicanas-fracasan-por-una-mala-gestion/>
- Huerta, L., Ruiz, C., & Baltazar, E. (2013). PYMES: contribuciones a la economía y competitividad en México. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1.
- INADEM. (2017). *Sectores Estratégicos*. Obtenido de Instituto Navional del Emprendedor: <https://www.inadem.gob.mx/sectores-estrategicos/>
- INEGI. (2014). *ENAPROCE*. Obtenido de Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default_t.aspx
- INEGI. (2017). *Producto interno bruto por sector de actividad económica*. Obtenido de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/cuadrosestadisticos/GeneraCuadro.aspx?s=est&nc=783&c=24395>
- Kotler, P. (2009). *Dirección de marketing*. Pearson educación.

Martínez, J. (2007). Determinantes para la internacionalización de las Pymes mexicanas.

Análisis Económico, 22-49.

Merca2.0. (2016). *Las industrias del futuro*. Obtenido de [https://www.merca20.com/las-](https://www.merca20.com/las-industrias-del-futuro/)

[industrias-del-futuro/](https://www.merca20.com/las-industrias-del-futuro/)

Perreault, W., McCarthy, E., & Stewart, K. (2000). *Basic marketing*. McGraw-Hill.

Ravenna, M., & González, M. (2004). Las tecnologías de la información en las pequeñas y

medianas empresas mexicanas. *Scripta Nova: revista electrónica de geografía y*

ciencias sociales, 8,21.

Secretaría de Economía. (2017). *Comercio Exterior / Países con Tratados y Acuerdos*

firmados con México. Obtenido de Comercio Exterior / Países con Tratados y

Acuerdos firmados con México

Speaker, F. (2013). *33 Dramatic Predictions for 2030*. Obtenido de

<http://www.futuristspeaker.com/business-trends/33-dramatic-predictions-for-2030/>

Technology, U. o. (2017). *WHAT IS TECHNOLOGY – MEANING OF TECHNOLOGY AND*

ITS USE. Obtenido de <http://www.useoftechnology.com/what-is-technology/>

theguardian. (2011). *20 predictions for the next 25 years*. Obtenido de

<https://www.theguardian.com/society/2011/jan/02/25-predictions-25-years>

Walker, S., Etzel, M., & Stanton, W. (2000). *Fundamentos de marketing*. Mc Graw Hill.

CAPÍTULO 42. LAS TENDENCIAS DEL MARKETING DIGITAL COMO COMPETENCIAS PARA LA ACTIVIDAD COMERCIAL DE LAS AGENCIAS DE VIAJES EN MÉXICO

Alejandro Misael Ortega Herrera, José Luis Bravo Silva.

Resumen



Las agencias de viajes minoristas son pequeñas empresas del sector turístico que tienen una participación comercial importante en la venta de productos, pero que se han visto afectadas por los constantes cambios globales. El e-marketing se ha posicionado como una herramienta elemental y de mejora en los procesos de compra-venta. La incursión de las agencias de viajes tradicionales a las tendencias del marketing digital, introduce la forma de operar negocios combinados, es decir, tener el factor tecnología sin perder el aspecto tradicional, para mantener su existencia y generar ingresos mayores.

El presente estudio documental pretende explorar las diferentes tendencias del marketing digital, la situación actual de las agencias de viajes nacionales, la productividad turística en México y los índices tecnológicos, para generar una relación entre todas que concluya a la aportación de conclusiones sobre la aplicación de estas tendencias en las agencias de viajes minoristas, con el propósito de mejorar este tipo de negocios

Introducción

Dentro de las necesidades que el ser humano requiere cubrir está el deseo de viajar, el uso de tecnologías modernas y adecuadas, representan un nuevo estilo de vida y una forma de mantener a la sociedad informada y conectada. Actualmente, las tecnologías digitales y el turismo se encuentran en progreso, para facilitar la gestión y experiencia de viaje del usuario.

La revolución digital es una vertiente de la globalización, creada por los constantes cambios presentes. La revolución digital es un factor de innovación, con el cual los negocios crean modelos de tendencia, es decir, prototipos que apoyan a las empresas a optimizar sus recursos, impactar de forma persuasiva al cliente, generar resultados benéficos y formar un agente de sostenibilidad a largo plazo.

En la actividad turística, las agencias de viajes minoristas, tienen el potencial no solo de ser empresas de atención al cliente, sino con capacidad de utilizar las tendencias del *e-marketing*, y mejorar sus estrategias de venta y comerciales, para el incremento de sus ingresos. Estas PYMES turísticas siguen vigentes aun y con el alto impacto y desarrollo que ha tenido la prestación de servicios de viaje *online* y estas encuentran por sus características un punto de oportunidad para su crecimiento, a razón de considerarse un intermediario primordial en la cadena comercial entre el consumidor y el prestador de servicios.

De acuerdo a la *web* Actividades Económicas (2012), define que las actividades terciarias o de servicios en México sobresale el turismo, el comercio, la banca, las telecomunicaciones, el transporte, la salud, la educación, la administración pública y la defensa. El sector turístico es la cuarta fuente de ingresos para el país. Con lo anterior, las agencias de viajes minoristas son parte de la industria del turismo, por lo tanto, pertenecen al sector económico de servicios porque su principal función es la venta de productos vacacionales.

Planteamiento del problema

Las agencias de viajes minoristas de todo el mundo con el paso del tiempo siempre se han desarrollado como intermediarios en el mercado turístico, ofreciendo sus productos de viajes. Como en todo ambiente, las organizaciones siempre se enfrentan a situaciones de

cambio económicas, naturales, socio-culturales, tecnológicas o políticas; que pueden alterar las operaciones de la misma, sí no logran hacer frente a ellas con su capacidad de adaptabilidad, están destinadas a desaparecer.

Uno de estos grandes cambios en México es el ámbito tecnológico, que combinado con la mercadotecnia ha dado paso al *e-marketing* o marketing digital. Con el desarrollo de esta técnica de comercialización, se han creado las agencias de viajes *on-line* (OTA's) competencia directa de las agencias de viajes tradicionales, que con su software automatizado son preferidas entre el público, al ser más rápidas en la confirmación inmediata de viajes. Lo anterior ocasiona que las agencias de viajes habituales sean desplazadas del mercado, por no contar con instrumentos de *e-marketing* que apoyen la permanencia de estos negocios y tengan la capacidad de contender a sus competidores.

Al detectar esta problemática se nota la necesidad por entender y usar las tendencias del *e-marketing*, como instrumentos que beneficien las oportunidades de ventas de las agencias de viajes minoristas en México. Con este fin se realizó esta investigación, que aporta conocimientos necesarios para conocer la situación actual de las agencias de viajes tradicionales en México y el contexto de las tendencias del marketing digital, para la utilidad en este tipo de negocios.

Objetivo

Revisar las tendencias actuales de la mercadotecnia digital como propuesta comercial para la aplicación en las agencias de viajes minoristas en México e incrementar su nivel de competitividad en el mercado turístico.

Justificación de la Investigación

Las agencias de viajes minoristas tienen la necesidad de innovar tanto en productos como en servicio, aunque sepan que el servicio es un elemento que no puede ser patentado por

tener característica intangible, fundamental recordar que el servicio primero se paga y luego se consume. Sin embargo, se puede mejorar las herramientas de comunicación con el cliente para brindarle información sustancial del producto, esto como alternativa de mejora en el servicio y no todas las empresas lo toman en cuenta. El motivo de las agencias de viajes aparte de tener fines de lucro y haber aperturado en un mercado, es trascender a largo plazo y lograr su permanencia dentro del mismo por medio de la preferencia del público.

Los pequeños negocios de viajes deben contar con herramienta tecnológicas del marketing turístico digital, que permitan promocionar los paquetes turísticos, acceder al usuario para ver la información a detalle de lo que se oferta y evaluar el servicio con interactividad en tiempo real, para ser una fuente de retroalimentación hacia otros consumidores en la compra de viajes y gestión de la calidad para la empresa.

Las pequeñas empresas de viajes en la mayoría de las ocasiones se crearon como negocios tradicionales, es decir, en su diseño organizacional no figura un departamento de e-marketing el cual tiene el compromiso de administrar los recursos tecnológicos para ser vinculados hacia la publicidad de productos y comercialización de los servicios ofertados. Esto no define que la empresa tradicional sea correcta o incorrecta, es simple notar que antes no existía la necesidad de hacer ventas por Internet. Actualmente, el uso de las redes sociales, la carga de páginas web y el diseño de aplicaciones es una tendencia de mejora, fácil acceso y poca inversión para la empresa. Con lo anterior la empresa tradicional puede convertirse en híbrida para dominar ambas vertientes, la fórmula tradicional de venta personal y vía telefónica, al igual que el manejo de e-commerce y uso de la *social media*.

Método

El método que se utilizó para la presente investigación fue una revisión documental con fuentes bibliográficas sobre mercadotecnia, turismo, negocios, tecnología, innovación y

estadística. El estudio es descriptivo y explicativo, debido a su naturaleza cualitativa. La metodología constó de las siguientes etapas: en primer lugar, la consulta de información en fuentes documentadas, el análisis de datos, la interpretación de datos y redacción de las conclusiones.

Contexto

México y su productividad turística

La actividad turística ha sido un sector muy dinamizado en los últimos cincuenta años, hoy en día representa la tercera industria más sólida de México. Según estudios realizados en el Índice de Turismo Mundial (Fondo Económico Mundial, 2017), México se ubica en el lugar número 22 de 136 países, en el tema de competitividad de viajes y turismo. Este dato ha ido en aumento luego de que en el año 2015 se logró la posición número 30 y en 2017 la número 22. El turismo como actividad preponderante en la economía mexicana, ha mejorado su posición estratégica a nivel mundial. En cuanto a la priorización de la industria del turismo, la variable de efectividad del marketing para atraer turistas a nivel mundial, México se encuentra con una posición de 34 de 136 en 2017 un 25% arriba de la media, esto significa que las empresas turísticas han estado realizando un esfuerzo sustancial en materia de comercialización de productos y servicios turísticos.

La inversión en el marketing digital en las PYMES de viajes es necesaria para su crecimiento, dado que las agencias de viajes son un agente indispensable en el desarrollo del turismo en la emisión de turistas a México y el mundo.

Con base en datos estadísticos (DATATUR, 2015) del periodo enero-junio 2015 sobre la ocupación de cuartos en los setenta centros turísticos del país, superó los 24.8 millones de pasajeros nacionales, un incremento del 3.9% sobre 2014, en esta cifra los negocios que venden viajes, han tenido su influencia. El número de llegadas de vuelos nacionales en 2015 superó los 17.3 millones de personas, lo que representó un incremento

del 12.5% comparado con el periodo enero-junio 2014 de vuelos nacionales. Los datos anteriores soportan el nivel de productividad turística que involucran a las agencias de viajes, en relación al turismo doméstico, debido a que las agencias generan ventas por la renta de alojamientos y la contratación de boletos de avión, factor importante para delimitar el uso del *e-marketing*, porque las agencias de viajes tienen la capacidad de oferta de estos servicios a través de la web para con sus clientes.

Con los resultados obtenidos de los datos anteriores sobre el número de ocupación hotelera para pasajeros nacionales, el total para la actividad turística doméstica del periodo enero-junio 2015, el número de cuartos fue de 25.7 millones de pasajeros nacionales, indica que ha habido un incremento exponencial para el turismo interno de México. El dato considerado de ocupación hotelera es un número más adecuado, al tomar en cuenta que los turistas necesitan más un servicio de alojamiento que un servicio aéreo. Los 25.7 millones de personas viajaron al interior del país en 2015, es decir, casi un cuarto de la población mexicana viajó, esto da razón de un posible uso de un asesor de viajes para la adquisición de los productos utilizados.

Con base en la Encuesta Nacional de Gasto Turístico en los Hogares (ENGATURH, 2013), los mexicanos invierten en promedio en su viaje en 825 pesos por persona en cuidados de la salud, 806 pesos en compras o recuerdos, en transportación redonda 455 pesos, en alimentos y bebidas 439 pesos, en museos y parques 320 pesos, en transporte local 124 pesos y en otros 440 pesos. Al juntar todos los elementos del gasto promedio por viaje por persona sin contar alojamiento, los gastos ascienden a 3,409 pesos totales. Sí no se integra el gasto de compras o recuerdos, que este se consume hasta llegar al destino y se consideran los demás elementos, suman 2,603 pesos por persona, los cuales la agencia puede capitalizar desde el momento de hacer el servicio de venta y reservación con el cliente, el modo tradicional de operación de la agencia de viajes implica que los clientes acudan de manera directa a los centros de consumo para adquirir estos servicios cuando

tienen la posibilidad de realizarlo a través de medios digitales y de esta forma incrementar las posibilidades de venta de sus servicios, esto representa una importante área de oportunidad para las agencias de viaje mexicanas.

Nivel de competitividad para el desarrollo de negocios

De acuerdo al Índice de Competitividad Estatal 2016 del Instituto Mexicano para la Competitividad, los estados más productivos fueron Ciudad de México en donde se concentra el mayor número de agencias de viajes, Aguascalientes, Nuevo León, Colima y Querétaro, mencionados de primero a quinto respectivamente. El objetivo del estudio fue medir capacidades de entidades en la República Mexicana para forjar, crear y retener talento e inversiones. El índice menciona que el comercio es la clave para detonar el desarrollo. Un estudio realizado en 2014 demostró que, el crecimiento acumulado del PIB no petrolero es similar en 10 entidades de la República Mexicana a modelos de países como Rumania o Uruguay, (IMCO Staff, 2016). Con el dato anterior se interpreta como el nivel de potencial competitivo es distinguido en ciertas entidades de México, al mismo nivel que en naciones mencionadas.

El Instituto Mexicano para la Competitividad en 2016 define que “la empresa no debe medir sus capacidades con la rapidez de su apertura, sino con los años de supervivencia para generar sus utilidades”, (IMCO Staff, 2016). Las agencias de viajes minoristas pueden solventar una primera inversión, pero deben mantener su existencia a años futuros, adaptándose a los cambios del mercado y priorizando la apuesta de recursos tecnológicos para adaptarlos a sus operaciones comerciales.

El Instituto Mexicano para Competitividad en su estudio, propone algunos puntos importantes para el fortalecimiento de las empresas: El primero tener una infraestructura inteligente, la facilitación en la creación de empresas y fomentar su crecimiento, (IMCO Staff, 2016). Los enunciados anteriores optan por medir la capacidad de las agencias

turísticas en su nivel de inteligencia, puede ser en el nivel de adaptabilidad o poder de transición en situaciones, además de promover su desarrollo empresarial. El tener una infraestructura inteligente se comprende con propuestas de ideas, confección de estrategias de ventas, adaptabilidad al cambio y mantenerse en el mercado, es así como contar con las tecnologías digitales que permitan el crecimiento de las empresas actuales, requiere por tanto de una inteligencia tecnológica que permita identificar tecnologías de vanguardia y su uso para generar oportunidades incrementales de mercado.

Panorama presente de las agencias de viajes en México

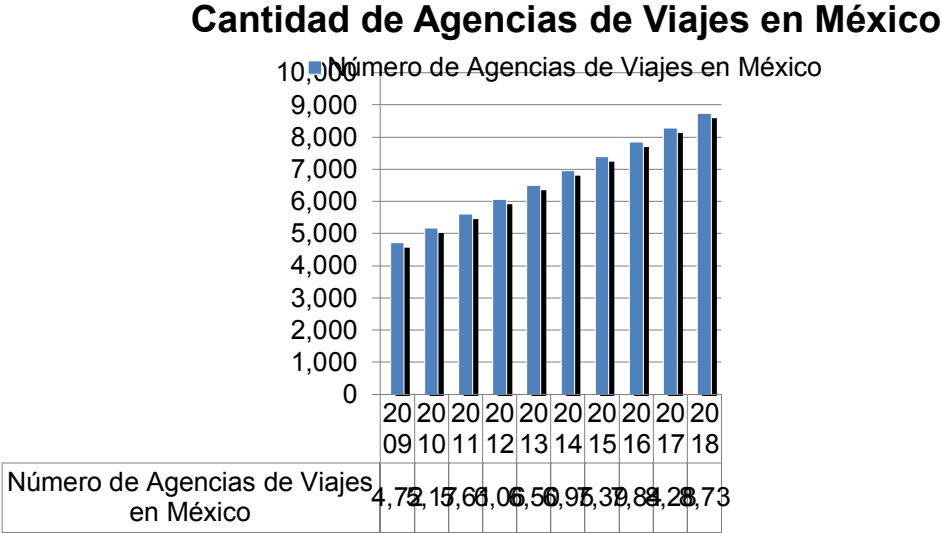
Saldaña Calderón (2013) define a las agencias de viajes como empresas mercantiles con el propósito de proporcionar servicios relacionados con el turismo, por medio de la asesoría la intermediación y la organización, principalmente es un mediador entre una persona que demanda el servicio y el productor de bienes o servicios turísticos. A diferencia de sus competidoras las *Online Travel Agency* (OTAs) por su definición en inglés, son agencias de viajes *online*, las cuales venden multiproductos a través de internet (Blanco, 2011). La diferencia entre la primera y la segunda es el término *on-line*, es decir, se gestionan las operaciones comerciales por medio de la web.

De acuerdo con un artículo del 2016 presentado por El Financiero, menciona que, gracias al aumento en la demanda de viajeros, las agencias de viajes tradicionales han crecido un 32% de 2009 a 2014, pese que los sitios de Internet como Despegar, BestDay o Expedia llegaron a arrebatar en una década el 25% del mercado. En la gráfica 1 se puede observar que en 2009 existían 4,727 agencias de viajes y en 2014 fueron 6,952 agencias, un incremento del 32% equivalente a 2,224 agencias, sigue siendo preponderante la agencia tradicional.

En promedio por año se estima aumentaron 445 agencias del 2010 al 2014, un incremento del 5.09% anual, lo cual denota que hay una disposición exponencial en su

crecimiento como se muestra en la gráfica 1, de seguir esta tendencia para 2018, habría una cifra de 8,732 agencias de viajes en el país, el impacto económico de su desarrollo es por tanto importante. En la medida en que la competencia on-line de las agencias seguirían aumentando, representa una importante área de oportunidad para la modificación y adaptación del modelo tradicional de la agencia a fin de poder contar con capacidades que permitan enfrentar existe una posibilidad de crecimiento en la apertura de nuevas franquicias de agencias de viajes, para aprovechar los mercados potenciales.

Gráfica 1. Cantidad de Agencias de Viajes del periodo 2009 y prospección al 2018.



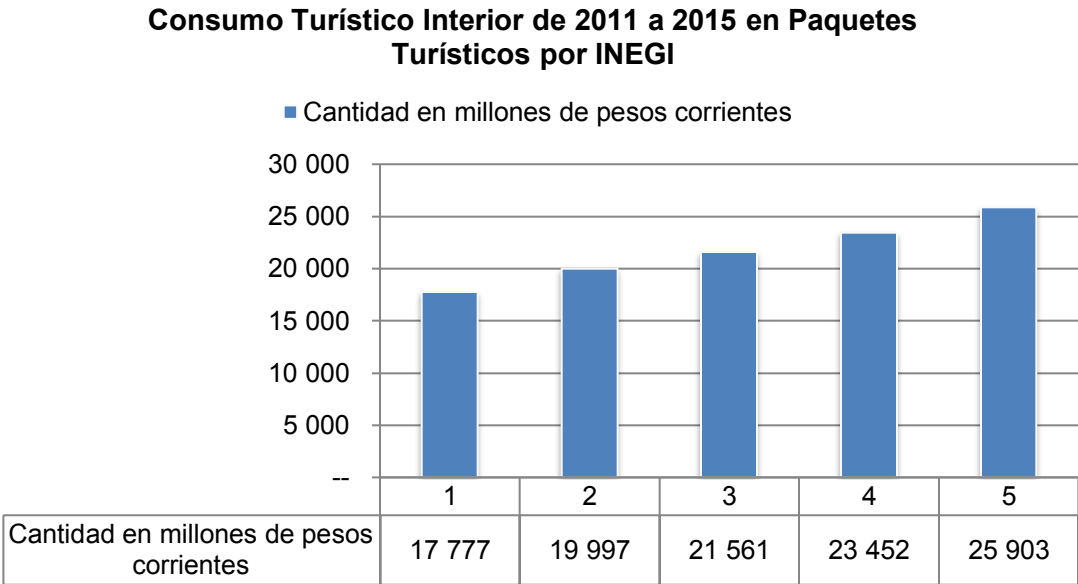
Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de revista El Financiero, 2016.

En relación a la productividad de las agencias de viajes en México es imprescindible conocer los datos estadísticos, según un estudio sobre el Producto Interno Bruto y Turismo (INEGI, 2015) permite medir la importancia que el turismo tiene como sector en la economía nacional. Al año 2015 el PIB fue de 17, 126,791 millones de pesos a precios corrientes, del cual el total turístico es del 8.6% con un total de 1, 488,852 millones de pesos a precios corrientes, al centrarnos en la parte de agencias de viajes y tour operadores fue de 14,381 millones de pesos corrientes, representa el 9.65%. La última cifra es relevante por el hecho

de aparecer en la tabla del PIB turístico, las agencias de viajes tienen una participación económica substancial por las ventas de servicios turísticos.

Otro agente importante en la productividad de las agencias de viajes es el consumo de paquetes turísticos por los usuarios, su principal giro comercial. Según el Sistema de Cuentas Nacionales (INEGI, 2015) tiene un dato sobre el consumo turístico interior por finalidad y motivo, en la división de recreación y cultura, en el apartado de paquetes turísticos el total es por 25,903 millones de pesos corrientes en 2015. Si se hace un análisis de la tendencia en la compra de paquetes turísticos desde hace 5 años atrás a 2015 (ver gráfica 2), se puede notar que hay una tendencia incremental del 2011 a 2015 en un 31.37%, esto quiere mostrar que los turistas no pierden la necesidad de viajar, ni las agencias de viajes de vender.

Gráfica 2. Consumo turístico interior de 2011 a 2015 en paquetes turísticos por INEGI.



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de INEGI, 2015.

Las agencias de viajes tradicionales tienen el potencial de crecer como negocios turísticos y convertirse en empresas híbridas, combinando la parte natural del servicio al

cliente y ofrecimiento de productos y servicios, además de la aplicación del marketing digital como herramienta de venta y consultoría. Un dato importante que apoya esta interpretación es que las agencias de viajes minoristas facturan el 47% de los boletos de Aeroméxico (El Financiero, 2016), la aerolínea más grande de México, es decir, su potencial de venta y vinculación como intermediarios con las grandes empresas de viaje, es importante.

Situación actual de los cibernautas en México

En relación al apartado anterior, es relevante, también considerar la actividad que desempeña el cibernauta y los índices de cobertura en redes y tecnología en México, esto sirve como soporte al estudio para conocer cuál es la situación actual y destacar datos sobresalientes que aporten resultados, para tener un entendimiento mayor entre los factores de las agencias de viajes y la aplicación de la mercadotecnia digital.

De acuerdo a Estadísticas a Propósito del Día Mundial del Internet, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), los resultados obtenidos en el estudio destacan, que la población entre 12 a 17 años son los usuarios con mayor rango de utilidad web con un 85.9% por ciento, las personas con edad de 18 a 24 muestran un porcentaje 83.1% por ciento y los individuos de 25 a 34 años dan un porcentaje de 71.1%, todos los datos anteriores son basados en escala de 100%, (INEGI, 2016). De acuerdo con los datos anteriores las agencias de viajes, pueden persuadir a estos compradores potenciales de la generación *Millenials*, quienes tienen cierto poder adquisitivo y criterio de decisión en la compra, que son las personas entre 25 a 34 años, un alto número de personas usan Internet.

El cibernauta brinda un uso al Internet por lo cual se expresa que las principales actividades son obtener información con un 88.7%, para comunicarse es de 84.1%, acceso a contenidos audiovisuales corresponde a 76.6% y el ingreso a redes sociales es de 71.5%. En contraste con la compra de productos que solo alcanza un valor de 9.7%, se nota una

diferencia de 79 puntos porcentuales entre el factor más alto y el factor compras en Internet, (INEGI, 2016). Se define con los datos anteriores que el nivel de compras en Internet es muy bajo sobre el nivel de búsqueda de información, existe la posibilidad de que los cibernautas utilicen la web como medio de información, para después acudir a una agencia de viajes y realizar su compra, sin embargo, la agencia de viajes debe tener una página muy nutrida con contenidos atractivos y entendibles, esto puede ser una estrategia de refuerzo en ventas.

Según el Fondo Económico Mundial (2017) en su estudio del Índice de Competitividad en Viajes y Turismo, en el apartado de Disposición de las Tecnologías de Información y Comunicación, México está en el lugar número 70 de 136 países, esto demuestra que está por debajo de la media mundial, aunque existen posibilidades de crecimiento conforme avancen los años, sin embargo, México utiliza las tecnologías digitales para intervenir en el sistema de viajes, aunque no de manera competitiva a nivel global.

Otros datos importantes son la posición en el ranking mundial, con una media de 68 puntos:

1. *El Uso de Transacciones Biz-to-Biz.* Su posición 53 tiene un lugar superior a la media lo que indica que las transferencias bancarias por compras se realizan regularmente por usuarios en línea. De acuerdo a lo anterior, puede existir la disponibilidad de hacer operaciones bancarias electrónicas, se supone que algunos usuarios tienen la capacidad de pago por medio de tarjetas de crédito, conocen el concepto terminal punto de venta y saben utilizar la pasarela de pagos.
2. *Usuarios de Internet.* Su posición 65 está cercana a la media pero la supera, esto indica que hay bastantes usuarios de internet que podrían realizar compras en línea y aprovechar las tecnologías digitales.

3. *Red de Cobertura Móvil*. Su posición 36, indica que es muy superior a la media, es decir, casi todo el territorio mexicano cuenta con red móvil para poder acceder desde cualquier sitio, con esto las agencias pueden invertir con seguridad en herramientas de marketing digital.

Aspectos relevantes del E-marketing en México

De acuerdo a estudios de Sección Amarilla (2016) el comercio electrónico está en auge en el país, en el 2015 tuvo un incremento del 30% y se estima que para el 2019 aumente a 23.6 millones de compradores en línea, actualmente existen 13.3 millones de compradores en línea, los cuales repercuten en las compras de las agencias de viajes en línea y podrían comprar en las agencias de viajes tradicionales si tuvieran las herramientas de marketing digital. El incremento pronosticado será de 10,3 millones de usuarios de 2016 a 2019, es un factor exponencial a considerar en el medio turístico digital.

El consumo máximo por persona es de 9,284 pesos (Sección Amarilla, 2016), de los cuáles se puede considerar 2,603 pesos por persona son para el gasto turístico por persona por viaje que fueron analizados anteriormente, estos no superan el consumo máximo por persona, puede ser un factor potencial para incentivar las compras de viaje en línea en México.

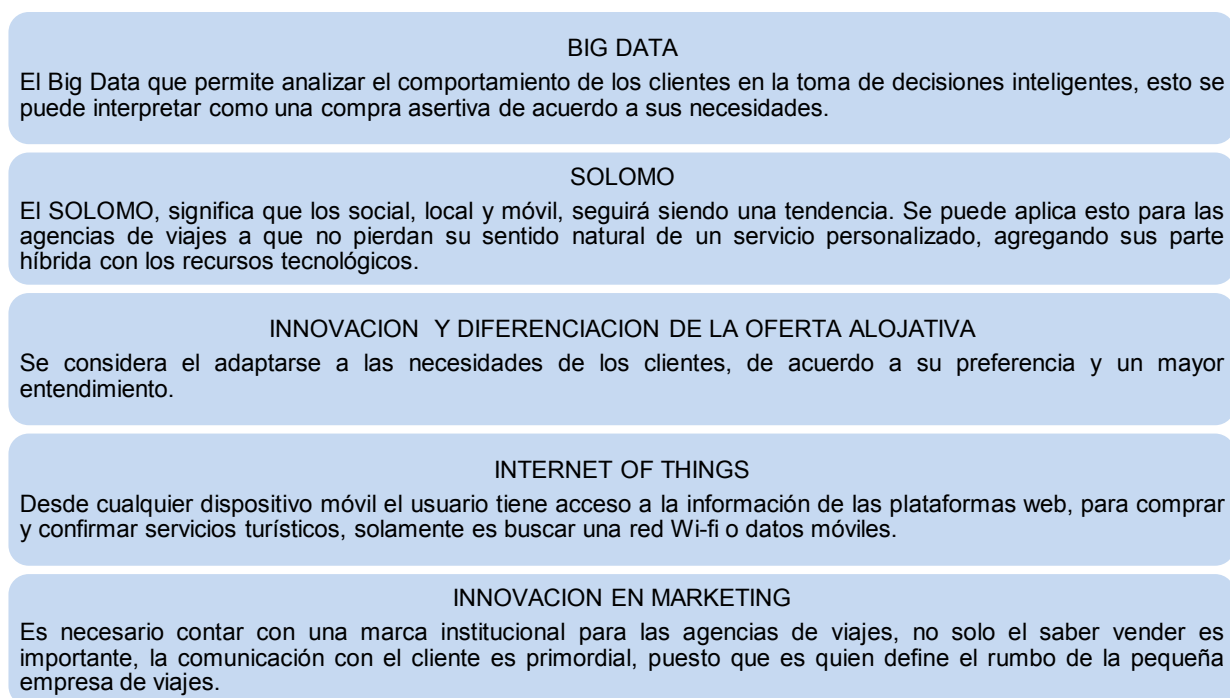
El usuario de internet pasa el 79% de su tiempo en línea de los cuáles 38 minutos al día los destina a una página de e-commerce (Sección Amarilla, 2016). Si esta cifra se convierte en una semana son 266 minutos, tiempo suficiente para la planeación y reservación de un viaje, generalmente las citas de trabajo en ventas duran una hora con el cliente, en efecto el usuario puede invertir tiempo para la compra de viajes y decidir conscientemente.

Otro dato importante es la relación de las pequeñas y medianas empresas con las aplicaciones móviles y las páginas web, en México existen más de 4 millones de PYMES

de las cuales 6,952 son agencias de viajes (Entorno Turístico, 2016), y una de cada diez PYMES tiene un sitio web para vender (Sección Amarilla, 2016). De los datos anteriores se puede deducir que al menos una de cada diez agencias tiene una página web, sin importar la calidad de su contenido o actualización, es una cifra alarmante que se puede mejorar con la intervención de las tecnologías digitales.

Según información de Plataforma Tecnológica del Turismo THINKTUR (2016) en su artículo Tendencias Tecnológicas en Turismo, un estudio realizado que involucra resultados de la Factoría de Innovación Turística (FIT Canarias), destaca que existen tendencias como herramienta para implementar en las empresas turísticas, pueden aplicarse en las agencias de viajes. Los instrumentos utilizados como tendencias de marketing digital, (ver figura 1).

Figura 1. Las tendencias del marketing digital por la Factoría de Innovación Turística (FIT) como herramienta comercial para las agencias de viajes.



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos de THINKTUR, 2016.

Discusión de resultados

De los resultados presentados en el contexto anterior del presente caso de investigación se definen criterios importantes a considerar para la aplicación del marketing turístico digital en la necesidad comercial de las pequeñas y medianas empresas turísticas, las agencias de viajes. La información es cualitativa para detectar qué elementos son los participantes. Con base en la información del posicionamiento mundial de México en el factor de competitividad para el turismo y viajes, se considera que su posición número 22 de 136 países es distinguida un 33.83% arriba del promedio, se muestra una gran ventaja en que las agencias de viajes tienen un gran terreno de acción sobre la actividad turística digital. Además, la posición número 34 sobre 136 un 25% arriba de la media, en la variable en que México utiliza el marketing para atracción de turistas, muestra como ejemplo que existe la posibilidad de invertir en marketing turístico digital, no solo para atraer turismo nacional, sino para incentivar a los compradores nacionales y a las agencias de viajes a ofrecer sus productos en el mercado.

De acuerdo a los 25.7 millones de turistas domésticos que viajan dentro del país, en general sus compras son a través de un intermediario que son las agencias de viajes, les ofrecen los paquetes y descuentos al momento, pero sin hacer uso de las tecnologías de marketing digital. Se muestra que es una gran población la que viaja y que de ser por las agencias de viajes en cierta forma su cartera de clientes puede mejorar de forma incremental, del dato anterior se nota que un cuarto de la población mexicana realiza viajes.

El gasto turístico por persona durante un viaje, es de 2,603 pesos. Si esta cantidad se multiplica por los 25.7 millones de personas que viajan al año, da un total de 66.8 mil millones de pesos que las agencias de viajes no están capitalizando, y que empresas turísticas como hoteles, restaurantes, spas y centros de entretenimiento están vendiendo por su cuenta, es un área de oportunidad que se está desaprovechando.

De las 6,952 agencias de viajes que hubo en 2014, el crecimiento ha sido en promedio de 445 agencias por año equivalente a 5.09%, de seguir la tendencia para 2018 se estimarían 8,732 agencias de viajes como prospección. Si se vinculan las variables referentes al número de agencias de viajes y el consumo turístico interior en paquetes turísticos, permiten notar que es una tendencia en crecimiento, esta relación de ambas variables accede a que entre más consumo de paquetes turísticos por parte de los clientes haya, mayor será la oferta de servicios por las agencias de viajes y por ende se crearán más negocios de viajes con el factor tecnología, digital y de mercadeo.

En relación al PIB turístico de las agencias de viajes y tour operadores corresponde a 14,381 millones de pesos corrientes anuales en 2015, por datos de INEGI. Se refleja con esta cantidad que la venta de viajes y servicios por parte de las agencias de viajes es sustancial para el PIB mexicano, concluyendo que las agencias de viajes y tour operadores tienen un lugar significativo en el mercado con relación a su productividad, ocupando un 9.65% del total del PIB turístico nacional, es decir, casi una de cada diez empresas turísticas que produce es una agencia de viajes.

De acuerdo al consumo turístico interior de 2011 a 2015 en paquetes turísticos por INEGI, el índice de consumo por paquetes va en incremento del año 2011 con 17,777 millones de pesos al 2015 con 25,903 millones de pesos corrientes, el incremento es de 31.37%. Este dato significa que la población mexicana a pesar de las condiciones económicas del mercado, sigue teniendo la necesidad de viajar, consultar con un agente de viajes los productos y realizar la compra de paquetes, esta derrama económica es favorable para el crecimiento de los pequeños y medianos negocios de viajes.

Con base en los datos de la finalidad del uso del cibernauta con el Internet, son que el 88.7% de la población virtual utiliza la web ver y revisar información, una muestra de alto valor. Solo el 9.7% de la población virtual tiene como objetivo realizar compras en Internet, es una muestra poco significativa. Con los datos anteriores, existe una diferencia de 79

puntos porcentuales entre una variable y otra respectivamente, sin embargo, sí la carga de información turística en páginas web es nutrida por los negocios puede incrementar, también se puede interpretar como una falta de cultura digital en el usuario al no conocer todo el potencial de las herramientas tecnológicas y que las agencias solo se centran en vender sin conocer la necesidad especial del usuario, puede ser un área de oportunidad para potenciar sus ventas.

En referencia a los datos del estudio de competitividad en viajes y turismo de México por el Foro Económico Mundial, resalta que se ocupa el lugar 53 de 136 en la realización de transacciones *biz-to-biz* un 8.83% por arriba de la media mundial, es decir, que las aplicaciones móviles bancarias pueden ser un gran apoyo en la compra de bienes y servicios por medio de las transferencias electrónicas y pago al instante.

En relación al número de usuarios de Internet, México ocupa el lugar 65 sobre 136 un 2.21% arriba de la media, este dato significa que las personas que utilizan Internet son cada día más frecuentes a consultar información o estar comunicados. En el caso de la cobertura móvil el país está localizado en la posición 36 de 136 un 23.53% arriba de la media, es decir, que tiene el potencial para soportar toda la red celular y tener una ingeniería de telecomunicaciones accesible a todos los usuarios.

Según los datos puestos en el contexto en 2016 existen 13.3 millones de compradores en línea y se proyectan para 2019 un aumento de 10.3 millones de clientes potenciales, es decir, un 73.44% de incremento porcentual, estos datos describen que existe una gran posibilidad de acaparamiento de clientes para las agencias de viajes sí se implementan los recursos tecnológicos.

De acuerdo al consumo máximo por cliente es de 9,284 pesos, sí se redireccionaran hacia los viajes, los usuarios podrían hacer compras de los paquetes turísticos. En Semana Santa y Temporada alta hay opciones de paquetes de hospedaje desde 9,997 pesos por cinco días y cuatro noches en la misma habitación por una familia de cinco integrantes

(México Destinos, 2014), aparece una diferencia mínima de 713 pesos entre el consumo máximo y el costo del paquete, esta oferta es favorable para que la agencia la considere en su portal web.

De acuerdo al tiempo estimado del usuario en Internet, destina 38 minutos diarios al chequeo de páginas de comercio electrónico, es decir un 2.63% de su día. En promedio una cita al cliente para vender un producto dura hora, los 38 minutos son suficientes para acudir a una oficina de agencia de viajes y ser atendido de forma profesional, siendo asesorado para elegir su compra con el mejor producto.

Otro dato relevante, es que una de cada diez PYMES tiene una página web, se puede deducir que de las 7,842 agencias en 2016 existentes en México, solo el 10% equivalente a 784 agencias tiene una web, sin importar si esta es actualizada o revisada por sus clientes periódicamente. Con el dato anterior, tenemos un área de oportunidad amplia para que las agencias de viajes minoristas inviertan en tecnologías web y aplicaciones que permitan la mejora comercial de sus productos, es decir, el 90% de las agencias de viajes no cuenta con un sistema tecnológico y no están innovando, esto se marca como el área de trabajo para la aplicación de este proyecto de investigación. Además, se está descuidando a los 13.3 millones de compradores en línea que pudieran adquirir productos de viajes no a través de agencias de viajes on line, sino de las agencias de viajes físicas con tecnologías digitales de venta.

Conclusiones y aportaciones

De acuerdo a la presente revisión documental y a la discusión de resultados, han sido evaluados todos los factores como México y la productividad turística, nivel de competitividad para el desarrollo de negocios, panorama presente de las agencias de viajes nacionales, situación actual de los cibernautas en México y los aspectos relevantes del e-marketing en México, generando una relación entre ellas.

Las agencias de viajes en México se consideran como pequeños y medianos negocios dentro de la industria del turismo que tuvieron un fuerte auge hace unas décadas, consolidándose como intermediarios comerciales y asesores expertos hacia el consumidor final, en la compra de productos y servicios para ocio, entretenimiento y tiempo libre. Actualmente, con la aparición de las agencias de viajes en línea (OTAs) y la innovación tecnológica para la comercialización de productos y servicios, se han visto discriminadas en algunos casos por el consumidor al no hacer uso de ellas.

La falta de estabilidad ante la situación actual del mercado, el desconocimiento sobre las tecnologías digitales y el no contar con las tendencias de *e-marketing* inteligente, son factores de necesidad en este tipo de negocios detectados, que pueden mejorarse con la implementación del marketing turístico digital.

Los resultados arrojados en el contexto descrito indican que es posible atender este problema por las estadísticas analizadas: el número de turistas domésticos que viajan al ser captados por las agencias de viajes, la cantidad de agencias de viajes existentes hoy en día, el producto interno bruto turístico que las agencias generan, el gasto turístico por persona en cada viaje, la inversión que hacen los viajeros al comprar paquetes turísticos y la derrama económica que dejan de turismo nacional, son elementos relevantes del mercado que las agencias de viajes tradicionales deben conocer para así entender la situación actual en que se encuentran.

Una vez entendido el panorama presente por las pequeñas y medianas empresas de viaje, se pueden hacer recomendaciones de marketing digital. Las aportaciones son confiables porque se han aplicado a casos verídicos por Instituciones reconocidas y expertas en e-marketing. Las propuestas son las siguientes tendencias hacia las agencias de viajes minoristas:

1. Aunque en las agencias de viajes no existe la madurez para crear bases de datos, el big data puede servir para medir el análisis de comportamiento del cliente y sus preferencias, generalmente esta herramienta se aplica a los grandes corporativos esto puede ser una limitante para los pequeños negocios de viajes, sin embargo, es esencial que se centren en una base de datos básica para consulta de clientes y sus preferencias en viajes para optimizar la búsqueda de información.
2. El *SOLOMO* lo social, local y móvil como instinto analógico. Los usuarios siempre tendrán la necesidad de viajar y compartir gustos o experiencias, con el apoyo de las redes sociales y los dispositivos móviles, se puede crear un ambiente virtual en el cual se interactúa de forma amigable entre los usuarios, las agencias no pueden gestionar los comentarios del cliente, sin embargo, si pueden mejorar su servicio y retroalimentar a los prestadores de servicios sobre la calidad de sus productos.
3. Para la innovación y diferenciación de productos, es indispensable tener un sistema de creación de productos, no solo que esté basado en solicitar el producto al mejor proveedor, el mejor precio o la publicidad con mayor calidad, sino tener un acercamiento personalizado al cliente y consultar cuales son las características de su viaje ideal.
4. El internet of things un instrumento universal, que bien puede servir para el apoyo de venta, es decir, entre más la agencia de viajes confeccione una página web interactiva con una interfaz amigable, el usuario podrá tener una estilo de compra más ameno y divertido por medio de las herramientas de búsqueda y elaboración del presupuesto, para después consultar con el agente de viajes los últimos detalles de su viaje.
5. La innovación en marketing es que cada agencia de viaje atienda su necesidad de comercialización turística para innovar y no perder su existencia en el mercado, recuperar clientes, eficientizar su sistema de ventas y estar al mismo nivel que una

Online Travel Agency (OTAs), la única diferencia será la atención al cliente de forma presencial.

El aprovechamiento de las tecnologías digitales para la mejora de procesos comerciales en las agencias de viajes, puede definir en los siguientes aspectos: el nivel de competencia y aceleración de sus ventas, el arrebato de clientes a las OTAS, mejora en los servicios, contar con una página web y adoptar las tendencias del *e-marketing* para complementar sus operaciones.

El consumidor actual está informado y conoce de tecnologías virtuales, del mismo modo la agencia debe estar preparada con estos medios para desempeñarlos, estar a la vanguardia y ofrecer la mejor experiencia en viaje al usuario, quien desea tener información al instante, a su vez la agencia podrá confirmar ventas e incrementar su cartera de clientes. El factor de la productividad se verá en acrecentamiento para el pequeño y mediano negocio de viajes, por aprender a ser una empresa inteligente y aprovechar las herramientas digitales en su mercadotecnia.

En síntesis, las agencias de viajes en México, deben optar por utilizar los instrumentos de tendencia digital para atender su necesidad comercial, adquirir competencias tecnológicas y mantenerse en el mercado, no es necesario perder su esencia tradicional y natural de atención al cliente, sino de agregar el agente virtual a sus herramientas de marketing, para vender de una mejor manera sus productos turísticos e incrementar su rendimiento económico.

Referencias bibliográficas

Blanco, S. (2011). *Marketing Online y la Industria del Turismo*. Recuperado de <http://www.hotelmarketingargentina.com/marketing-online-y-la-industria-del-turismo/>

Bravo Silva, J., Andrade Vallejo, M. y Delgado Díaz, A. (2014). Retos de la Inteligencia Analítica como Fuente de Innovación en el Sector Hotelero: Revisión Teórica. *International Review of Business Research Papers*, 10, 03, 121-133.

Entorno Turístico. (2016). *Las Agencias de Viajes Tradicionales de México crecen un 32%*. Recuperado de <http://www.entornoturistico.com/las-agencias-de-viajes-tradicionales-de-mexico-crecen-32/>

IMCO Staff. (2017). *Índice de Competitividad Estatal 2016*. Recuperado de <http://imco.org.mx/competitividad/indice-de-competitividad-estatal-2016/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). *Turismo*. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/turismo/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016). *Estadística a Propósito del Día Mundial del Internet (17 de Mayo)*. Recuperado de http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2016/internet2016_0.pdf

Martínez, E. (2016). *¿Cómo han sobrevivido las agencias de viajes tradicionales a la era online?*. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/como-han-sobrevivido-las-agencias-de-viajes-tradicionales-a-la-era-online.html>

México Destinos. (2014). *¿Cuánto cuesta un viaje a Cancún?*. Recuperado de <https://www.mexicodestinos.com/blog/2014/01/cuanto-cuesta-un-viaje-cancun/>

Misrahi, T. (2016). *What will travel look like in 2030?*. Recuperado de <https://www.weforum.org/agenda/2016/09/what-will-travel-look-like-in-2030>

Montoya, J. (2012). *Actividades económicas en México*. Recuperado de <http://www.actividadeseconomicas.org/2012/04/actividades-economicas-de-mexico.html>

Plataforma Tecnológica del Turismo THINKTUR. (2016). *Tendencias Tecnológicas en Turismo para 2016*. THINKTUR, 01, 3-45, Mayo 02, 2017, De COTEC Base de datos.

Saldaña Calderón, M. (2013). *Estructura y Administración de Agencias de Viajes*. Tlanepantla: Red Tercer Milenio.

Sección Amarilla. (2016). *La Relevancia del Marketnig Digital para la PYME en México*. Recuperado de <http://www.iabmexico.com/news/infografia-marketing-digital-para-pymes-seccion-amarilla/>

Secretaría de Turismo. (2013). *Encuesta Nacional de Gasto Turístico en los Hogares*. DATATUR, 01, 30-32. Mayo 03, 2017, De DATATUR Base de datos.

Secretaría de Turismo. (2015). *Resultados de la Actividad Turística Resultados a Junio 2015*. DATATUR, 01, 01-27. Mayo 03, 2017, De DATATUR Base de datos.

Sorenson, A. (2017). *We can make travel faster, safer and more affordable. It starts by tearing down walls*. Recuperado de <https://www.weforum.org/agenda/2017/04/we-can-make-travel-faster-safer-and-more-affordable-it-starts-by-tearing-down-walls>

World Economic Forum. (2017). *Travel and Tourism Competitiveness Report 2017*. Recuperado de <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2017/country-profiles/#economy=MEX>

CAPÍTULO 43. DEL MARKETING SOCIAL A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL: UN COMPROMISO CON LA SOCIEDAD

Martha Elena López Regalado, Rocío Villalón Cañas, Juan Manuel Alberto Perusquia Velazco.



INDICE

Resumen

El ambiente de los negocios es cada vez más competitivo, su evolución constantemente trae problemas económicos, sociales y ambientales que afectan al planeta y sus habitantes repercutiendo directamente en la estabilidad de las empresas y pasando del interés individual al interés colectivo. Algunas organizaciones ya se han percatado del impacto que producen sus acciones en los clientes, la sociedad y el entorno. Esto ha originado que las empresas: se vean motivadas a utilizar estrategias de responsabilidad social en su gestión, así como el uso del marketing social para atraer nuevos usuarios; tener una imagen positiva ante la sociedad y su personal al realizar actividades innovadoras con valor social y cuidado del medio ambiente, independientemente si se trata de grandes, medianas o pequeñas empresas.

El marketing social se centra en validar estrategias que utilizan las organizaciones para satisfacer las necesidades y la preferencia de sus consumidores, ofreciendo productos de calidad sin afectar a la sociedad ni al entorno. Al mismo tiempo la sociedad empieza a preocuparse por los aspectos sociales y ambientales que aquejan a su comunidad, relacionados con las actividades del marketing ejercido por la empresa, esperando que sea con ética y transparencia.

Palabras clave: Marketing Social, Responsabilidad Social Empresarial y Compromiso Social

Abstract

The business environment is increasingly competitive, its evolution constantly brings economic, social and environmental problems that affect the planet and its inhabitants

directly impacting on the stability of companies and moving from individual interest to collective interest. Some organizations have already noticed the impact of their actions on customers, society and the environment. This has led companies: to be motivated to use social responsibility strategies in their management, as well the use of social marketing to attract new users; to have a positive image before the society and its personnel when carrying out innovative activities with social value and care of the environment, regardless of whether it is large, medium or small companies.

Social marketing focuses on validating strategies that organizations use to meet the needs and preferences of their consumers, offering quality products without affecting society or the environment. At the same time society begins to worry about the social and environmental aspects that afflict its community, related to the marketing activities carried out by the company, hoping it is ethical and transparent.

Keywords: Social Marketing, Corporate Social Responsibility and Social Commitment

Introducción

Las dificultades y problemas por los que atraviesa la sociedad en el entorno dinámico y competitivo de las últimas décadas, incita a las organizaciones a crear diferentes escenarios mediante estrategias y prácticas sociales que se realizan para dar solución a las necesidades de sus clientes, diferenciar sus productos de la competencia y garantizar su permanencia en el mercado, esto sin perder de vista la generación de utilidades del negocio y canalizar sus esfuerzos en acciones que mejoren la realidad social.

En la actualidad protagonismo adquirido por el cliente y sus exigencias son factores clave para determinar las actividades que realizan las empresa independiente-mente de su tamaño, pues cada vez los consumidores son más críticos, están mejor informados, son menos fieles a las marcas y más sensibles a los problemas que aquejan a la sociedad y su entorno.

Uno de los graves problemas que se han presentado en las organizaciones de cualquier tipo incluyendo las Pymes, es la forma en que se utilizan los recursos y los medios para desarrollar sus actividades, las cuales, pueden provocar resultados con impacto positivo o negativo en la sociedad y en el medio ambiente, además de repercutir de manera favorable o desfavorable en la opinión que el público tiene sobre ellas.

Todos los negocios necesitan herramientas de mercadotecnia para obtener ganancias y responder a las demandas de sus clientes, algunos de ellos al percatarse de los impactos negativos que causan sus acciones, han implementado estrategias de marketing social por medio de prácticas sociales que ayudan a limpiar la mala imagen que se tiene de ellas. Mientras que otros actúan en forma responsable incorporando diferentes aspectos de la responsabilidad social empresarial en sus procesos de comercialización, considerando que los clientes actuales tienen cierta preferencia por productos o servicios que fueron elaborados por empresas cuyas acciones están fundamentadas en causas sociales y ambientales, aprovechan de manera favorable los recursos naturales y generar impactos positivos en la sociedad.

La responsabilidad social empresarial es relevante ya que juega un rol favorable en el desarrollo sostenible ya que: equilibra el crecimiento económico y el bienestar social, aprovecha los recursos naturales en forma positiva, actúa dentro de una cultura de la legalidad, con ética, moral y cuidado del medio ambiente, tratando de evitar los impactos negativos que generen las operaciones de las organizaciones y adoptando medidas que fortalezcan el bienestar colectivo.

Respecto a este tema de la responsabilidad social aunado a la importancia que tiene la mercadotecnia dentro de la organización, Giuliani, Monteiro, Zambon, Bethano y Lima Faria (2012), cuestionan si las empresas, sobre todo las Pymes, comprenden realmente la diferencia entre el marketing social y la responsabilidad social. Al realizar prácticas sociales como una estrategia de divulgación lo hacen solo para limpiar su imagen, ganar la simpatía

de sus clientes y obtener los beneficios económicos esperados: o las realizan, con la conciencia despierta, sabiendo que implica adoptar una postura activa y responsable, comprender el compromiso social, ético y transparente que engloban las decisiones de la empresa durante el desarrollo de sus actividad económica en todos los ámbitos de su entorno.

“La responsabilidad social empresarial no se ejerce por decreto, ni se instala de un día para otro en una empresa” (Mellado, 2009). Para su implementación se requiere cambio en la mentalidad corporativa, establecer políticas coherentes con el plan estratégico de la organización que genere una cultura de valores dentro del grupo que la conforma.

El presente trabajo documental pretende definir los conceptos planteados por diferentes autores sobre el marketing social y la responsabilidad social empresarial, así como conocer las principales diferencias y estrategias que manejan cada uno de ellos, para concluir con reflexiones sobre la importancia que tienen los valores ya sea utilizando el marketing social o la responsabilidad social empresarial e identificar los beneficios en los ámbitos económico, social y ambiental. El tema fue elegido debido a la importancia que ha cobrado la responsabilidad social empresarial y por la confusión que existe con el marketing social ya que ambos realizan prácticas de compromiso social, pero con diferente beneficio al resolver los problemas sociales que aquejan a la comunidad. Todas las organizaciones deben estar involucradas en el compromiso social con la sociedad como con el entorno, para que éste sea cada más estable, próspero y sostenible.

Desarrollo del trabajo

Eje teórico

Actualmente un gran número de empresas se encuentra involucradas en el diseño, mantenimiento y desarrollo del entorno social a través de políticas, estrategias y actividades

relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Dichas empresas han pasado de tener una actitud pasiva que se limita a cumplir con las obligaciones impuestas por el gobierno o la misma sociedad, para convertirse en actores sociales activos que buscan resolver de manera equilibrada cuestiones o aspectos económico, social y ambiental sin descuidar la rentabilidad del negocio.

Las opiniones o definiciones de diversos autores afirman que la responsabilidad social empresarial va más allá de cumplir con un “rol puramente económico, asumiendo un nuevo rol social en relación con los Stakeholders⁴⁹”, y que éste puede ser exigible a todas las organizaciones (Capriotti P. y Schulze F., 2010). Ambos roles y la forma en que éstos son comunicados, influye en la opinión que se tiene sobre la compañía.

La RSE tiene un fuerte impacto en la reputación de la organización, debido a que su actuación es evaluada constantemente por sus stakeholders, en algunos casos se le considera como un activo intangible, o eje estratégico transversal que afecta a todas las áreas de la empresa y se incluye dentro de los nuevos planes estratégicos, con el fin de crear más valor para la empresa con responsabilidad social. Es la medida de gestión para comunicar los resultados de la actuación de la empresas, los mecanismos de diferenciación, su desempeño en crear valor y su inserción en las labores que fortalecen su reputación en un planteamiento estratégico de comunicación que integre una perspectiva teórico-práctica (Capriotti P. y Schulze F. 2010).

Se busca que la mercadotecnia social contribuya para que la organización cumpla con responsabilidad social todas sus funciones mercadológicas y se maneje bajo principios éticos, buscando el bienestar común en el largo plazo, razón por la cual existe una estrecha relación entre ellas (UNAM - FCA- SUAED, 2012).

⁴⁹ Término inglés asignado por Freeman (1984) que reciben las partes relacionadas con la empresa, grupos o individuos de los depende la organización para la supervivencia y/o puedan afectar o verse afectados por el logro de sus objetivos.

- **El marketing**

El objetivo de la mercadotecnia, o “marketing”, para lograr empresas exitosas, es satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes utilizando diferentes herramientas y técnicas, pero al mismo tiempo que busca lograr los beneficios económicos planteados por la empresa. Desde que surge el concepto⁵⁰ hasta la fecha, el marketing se ha enfocado en las actividades que se han considerado importantes en su momento para el consumidor como: producción y distribución; la calidad del producto; las ventas como eje central del área quien se encargaba de su promoción. En la actualidad su orientación se dirige a los mercados, donde el consumidor que es a quien se busca satisfacer necesidades y deseos, es el centro de atención. El marketing ha evolucionado su orientación en función a: producción, producto, ventas y mercado; con el énfasis correspondiente a cada uno de ellos en: producción y distribución, calidad del producto, promoción y basada en el consumidor, tal como se puede apreciar en la tabla 1 las definiciones de diferentes autores.

Tabla 1. Definiciones de mercadotecnia de acuerdo a diferentes autores

Autor y año	Definición
Stanton Etzel y Walker (2003,p.10)	Sistema total de actividades de negocio ideado para planear productos, satisfactores de necesidades, asignarles precios, promoverlos y distribuirlos en los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización.
American Marketing Association (AMA) 2007	Es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y añadir valor para los clientes. Administra las relaciones con el cliente, de manera que beneficie a la organización y a los accionistas.
Kotler y Armstrong (2012,p.5)	Procesos social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación de productos y valores y su intercambio por otros.
Vázquez López C. (2015, p.7)	Proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y métodos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales

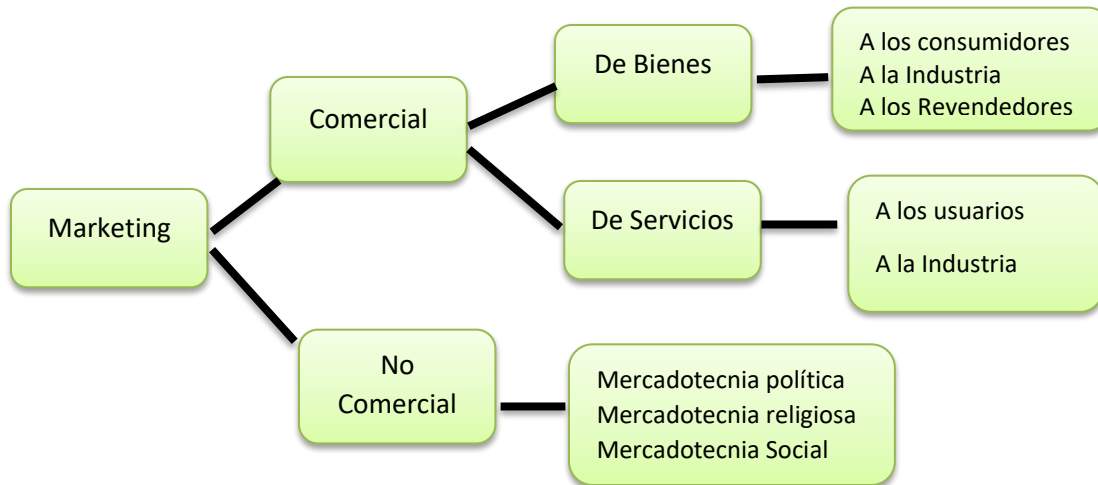
Nota: Adaptado de los apuntes *Fundamentos de Mercadotecnia de la UNAM-FCA-SUAED*⁵¹, (2012, p.11) y los apuntes *Fundamentos de mercadotecnia* de Vázquez López (2015).

⁵⁰ El concepto surge y se usa por primera vez en USA en los años 20, traducándose como mercadotecnia, mercadeo y comercialización de acuerdo a (UNAM - FCA- SUAED, 2012)

⁵¹ Por sus siglas Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia de la UNAM

El marketing se puede clasificar en diferentes formas dependiendo del tipo de organización de que se trate, puede ser una mercadotecnia con fines comerciales o no comerciales tal como se puede apreciar en la figura no. 1.

Figura no. 1 Clasificación de la Mercadotecnia Adaptado de acuerdo con Lerma, (2004, p.3), citado por UNAM - FCA- SUAED, (2012, p.12), apunte_1346 de Fundamentos de mercadotecnia.



El marketing no goza de buena popularidad dentro de la sociedad, porque al querer incrementar sus ventas realiza algunas actividades no confiables del todo o porque se realizan con un comportamiento poco ético; es considerado como una disciplina que pretende manipular al consumidor sin preocuparse por su bienestar. Sin embargo a partir del razonamiento del marketing social, algunas empresas son conscientes de que existen con un propósito que va más allá de solo generar ganancias, se han percatado de los impactos negativos causados al medioambiente, enfocándose en realizar prácticas con alto contenido ético, social y ambiental para el bienestar social. (Alonso Vázquez, M., 2006)

Se está produciendo un cambio notable con el marketing, las empresas empiezan a tomar conciencia sobre: los intereses de la sociedad, el cuidado del medio ambiente, los conflictos sociales, la inseguridad, la desnutrición, equidad de género, la pobreza, la escases de recursos naturales entre otros. Del mismo modo Organismos Internacionales

preocupados por la situación mundial, han establecido normas y políticas, que incitan a las empresas a ser transparentes y no realizar prácticas engañosas que desagradan a los consumidores, quienes cada día son más exigentes en cuanto a la calidad y el servicio que les ofrecen.

Algunos autores hacen una diferencia muy marcada entre el marketing social y el marketing por causas sociales

- **El Marketing Social**

Para Alonso Vázquez (2006), el marketing social es “una rama de la ética empresarial”, que define como “estrategias de cambio social voluntario que tienen por objeto la modificación de opiniones, actitudes y comportamientos, con el fin de mejorar la situación de la población en su conjunto o ciertos grupos de la misma”. Cuyas dimensiones éticas o de responsabilidad también conciernen a las Instituciones de Educación Superior (IES).

“Es el diseño, implementación y control de programas dirigidos a incitar la aceptación de ideas sociales” (Lerma Kirchner, 2004).

El marketing social establece estándares altos en sus productos y servicios, genera beneficios en el corto y largo plazo que permiten posicionarse en la mente del consumidor, creando una imagen positiva y de lealtad hacia la empresa al establecer en forma clara especificaciones como uso, beneficios, duración, ventajas y posibles efectos negativos de sus productos o servicios siendo honestos con el cliente (Saucedo Soto, 2011).

Para Giuliani, et al, (2012), es “una herramienta con potencial para promover transformaciones sociales significativas”. Existen diferentes definiciones del marketing social hechas por varios autores, pero siempre tienen como común denominador “un marketing más humano que motiva a implementar estrategias sociales para favorecer el desarrollo del individuo y de la sociedad” (Bernal L., Hernández D., 2008).

Kotler, (2012), señala que el marketing social es el concepto más novedoso y que busca equilibrar anhelos e intereses y necesidades como meta de la empresa para resolver los problemas sociales y ambientales (Saucedo Soto, 2011), tal como se muestra en la figura no. 2.

Figura no. 2. El marketing social establece políticas que proporcionen el equilibrio entre el consumidor y la satisfacción de sus necesidades, los rendimientos o beneficios de la empresa y el bienestar de la sociedad. Sustento del concepto de Marketing Social. Adaptado de “*Diferencias entre marketing social, marketing con causa y responsabilidad social empresarial*”, p.7, por Saucedo Soto Juana María (2011).



Las empresas comienzan a tener mayor conciencia de que hay intereses en la sociedad, las nuevas políticas para vender deben dar paso a la transparencia comercial, las prácticas engañosas ya no serán toleradas por los consumidores (Saucedo Soto, 2011). Se produce un cambio notable en el marketing; es la responsabilidad social y la ética en la mercadotecnia y los ojos de los consumidores vigilan sus acciones para asegurarse de la credibilidad de sus políticas.

En las políticas internas de la empresa se expresa la importancia y coherencia que tendrán los valores éticos y de responsabilidad social para dar esa buena imagen en la sociedad (Alonso Vázquez, 2006). Cumplir con lo establecido en las políticas establecidas

puede ocasionar diferentes efectos en la comunidad, como aumentar el prestigio de la empresa, obtener la lealtad de los clientes o mejorar el área de negocios.

La estrategia del marketing social se orienta directamente en lo que el cliente espera y no en el incremento de las ventas, se centra en proporcionar información extra sobre los beneficios del producto o servicio, esto además de educar a los clientes, manifiesta la congruencia entre lo que la empresa ofrece y cubrir las necesidades del cliente. Cuando las organizaciones invierten en estas prácticas menos comerciales y más respetuosas del medio ambiente, se convierten en buen ejemplo del buen uso del marketing social que ayuda a su comunidad.

De lo anterior se puede deducir que el marketing social, es una estrategia de negocio cuyo objetivo es crear una imagen positiva de la empresa, al realizar acciones sociales que aporten beneficios a la sociedad, sin que estas acciones influyan de forma negativa en los comportamientos colectivos.

El American Marketing Association (AMA), establecen y aprueban un código de conducta ética y profesional que incluye los siguientes apartados: 1) Responsabilidad del profesional de marketing, 2) Honestidad y justicia, 3) Desarrollo y administración de productos, 4) Área de promociones, 5) Área de distribución, 6) Área de precios, 7) Área de investigación de mercados, 8) Relaciones organizacionales (Saucedo Soto, 2011, p.10).

Por su parte Santesmases y otros (2003, p. 955-964), también propuso cinco principios éticos para la mercadotecnia que son: 1) Del comercio ético, 2) De la no coerción de derechos, 3) De Equidad, 4) Del juicio independiente y 5) De la mercadotecnia (UNAM - FCA- SUAED, 2012, p.216).

Algunos autores utilizan en forma indistinta el término marketing social o marketing por causa social, ya que ambos son beneficiosos para la empresa, sin embargo otros autores como Martínez Dos Santos (2015, p.24), marcan diferencias entre uno y el otro, justificando que es necesario aclararlas y al mismo tiempo define el marketing con causa

como “la actividad que hace participe al consumidor con una buena causa (colaborar con una organización social), con la compra de productos que revierten parte del precio a la misma, a través de alianzas con organizaciones sociales o con un proyecto propio”. Hace que el marketing sea una estrategia que, gestionada adecuadamente conlleve beneficios para todos los implicados (Fundación – Empresa – Sociedad).

Sorribas (2007), citado por Martínez Dos Santos (2015), relaciona el marketing con causa con el marketing comercial o tradicional y el marketing social, dentro del sector público o no comercial.

- **Marketing de las causas sociales**

El marketing con causa no es nuevo, surge en la época de los ochenta, es cuando más se presenta en corporaciones o empresas que contaban con fundaciones propias para realizar acciones filantrópicas que les ayudara a alcanzar el objetivo de mejorar su relación con la sociedad, impulsando la tendencias de involucrar a las organizaciones no lucrativas en el marketing con causas sociales (Alonso Vázquez, 2006).

Este marketing es una herramienta de posicionamiento que asocia a una empresa o marca con una causa social relevante para beneficio mutuo. “Es la relación directa entre una actividad de consumo y la donación a una empresa” (Giuliani et al, 2012). La empresa enfatiza en la filantropía estratégica.

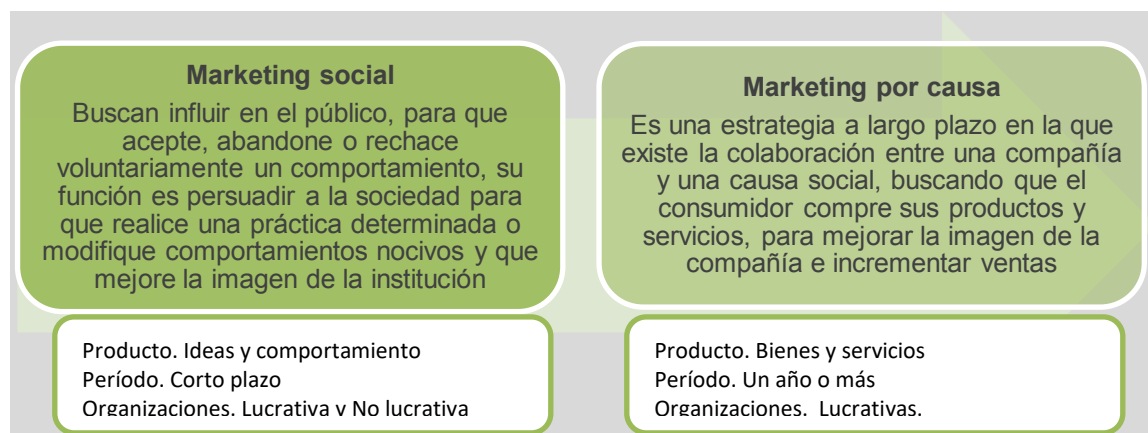
El marketing con causa “actúa como una herramienta para generar conciencia y ayudar a solucionar problemas comunitarios” (Olarte Pascual, 2011). Las empresas colaboran con las organizaciones sin fines de lucro (ONG's), quienes son las encargadas de llevar a cabo la acción del marketing por causa social.

El marketing con causas sociales se presenta en “las actividades que desarrolla una empresa o sector, con el objetivo de lograr un compromiso con los consumidores, hacia un determinado comportamiento de interés social, favoreciendo al mismo tiempo y de forma

directa, los intereses de la empresa en cuanto a su posición en el mercado y a su imagen”. Es la colaboración con organizaciones sin ánimo de lucro, con donativos financieros o de otro tipo, relacionados con un porcentaje de las ventas del negocio; se le considera la evolución del marketing promocional, incidiendo en la explotación de la propia imagen de la empresa. En los últimos años las actividades generadas por éstas empresas y sus fundaciones han experimentado un incremento cada vez mayor (Alonso Vázquez, 2006).

El marketing por causa es posterior al marketing social, influye en opiniones, actitudes y comportamiento en beneficio de la sociedad; mientras que el marketing con causa, hace aportaciones económicas a una organización sin fines de lucro o sectores desprotegidos de la sociedad (Bernal L., Hernández D., 2008) Un ejemplo claro son el teletón donde las empresas colabora por una causa social y el marketing se encarga de promocionarlo. Existen diferencias bien marcadas entre el marketing social y el marketing por causa, ver figura 3.

Figura no. 3 Diferencias entre el marketing social y el marketing con causa. Algunos autores los consideran semejantes, para otros existen marcadas diferencias, sin embargo ambos ayudan a mejorar la imagen. *“Responsabilidad social corporativa y marketing social: comparación según la naturaleza familiar de la empresa”*. Adaptado de Sorribas (2007), citado por Martínez Dos Santos, (2015 p.20) y *Marketing social en organizaciones lucrativas: ¿Imagen pública o apoyo a la comunidad?* (Bernal L., Hernández D., 2008)



El marketing con causa está dirigido a consumir y utilizar elementos que hagan que el cliente externo se sienta conmovido por una causa que lo lleve a comprar o actuar

como un ente pasivo cuando en ocasiones el interés va propiamente en el lucro (Bernal L., Hernández D., 2008). El marketing social tiene por objetivo cambiar comportamientos por medio de la divulgación de ideas sociales. No tiene que existir necesariamente una intención económica que generen este tipo de actividades sociales en una organización ya que al hacerlo se crea una ventaja competitiva frente al mercado que favorezca las causas sociales.

- **La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

El concepto de la Responsabilidad Social Empresarial es el más importante de los tres, definido por el libro verde como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. Ser socialmente responsable no significa cumplir solamente con las obligaciones y leyes, jurídicas, sino ir más allá del cumplimiento de esas obligaciones, es invertir en su capital humano, en el entorno, la comunidad y los interlocutores de la empresa (Saucedo Soto, 2011).

Cuando las organizaciones se percatan del impacto que provocan sus acciones en la sociedad y en el medio ambiente y asumen los problemas como propios y los incluyen en sus estrategias, entonces se habla de RSE. El tema se incluye en el desarrollo de las organizaciones y va más allá del gobierno. La responsabilidad social es “un compromiso con la humanidad en general, una forma de rendición de cuentas de su desempeño y del uso de los recursos que originalmente no le pertenecen” (Giuliani *et al*, 2012).

El CEMEFI⁵² la define como una “nueva forma de gestión y de hacer negocios, que se ocupa de las operaciones sustentables en lo económico, social y ambiental, reconociendo los distintos grupos de interés con los que se relaciona, buscando la

⁵² Centro de Mexicano para la Filantropía, Organismo Mexicano promotor del Forum Empresa para promover la responsabilidad social en América Latina, como la red más grande del mundo

preservación del medio ambiente y la sustentabilidad para las generaciones futuras” (CEMEFI, 2017).

La RSE lleva una actuación consiente y comprometida que permite a las empresas generar un valor agregado para todos sus públicos de forma sustentablemente competitiva. Esta no es una condición válida solo para las grandes empresas, sino que es aplicable a cualquier tipo de organización que pretenda incrementar su competitividad asentada en generar confianza en un negocio socialmente responsable.

El término de RSE, también conocido como Responsabilidad Social Corporativa (RSC), se refiere al “compromiso de las empresas con los impactos que realizan en la sociedad y repercuten en el medio ambiente, la vida laboral y los derechos humanos (De la cuesta, 2005)” citado por Martínez Dos Santos, (2015, p.6). Debería ser una práctica común en las diversas relaciones entre una empresa y sus stakeholders.

El problema de la responsabilidad social es integral y complejo, ya que tiene impacto en todas las acciones y dimensione en las que actúa. Por lo tanto se encuentra dentro de la gestión e insertada en la publicidad y los medios que es donde inicia todo el problema. El panorama que presenta la responsabilidad social es muy amplio, incluye el cuidado del medio ambiente, la calidad de los productos, el cumplimiento con las obligaciones y leyes, los derechos humanos y la transparencia, todo sustentado en la ética empresarial como parte de la cultura organizacional (Federico, 2010).

La responsabilidad social empresarial o corporativa, cuenta con diferentes organismos internacionales que establecen los lineamientos e iniciativas que ayudan a medir la su eficiencia a través de ciertos indicadores entre ellos figuran: a) el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, b) las Directrices de la OCDE, c) el Libro Verde, d) Global Reporting Initiative (GRI), e) ISO 26000, d) AccountAbility 1000 (AA1000), entre otros y CEMEFI en el caso de México y Latinoamérica.

La responsabilidad social se enfoca a todos los grupos de interés, no solamente a los consumidores, es un compromiso permanente de toda la empresa, sin importar su tamaño. Requiere de congruencia en su actuar respetuoso y honesto, realizar actividades empresariales con ética y constantes beneficios para la sociedad (UNAM - FCA- SUAED, 2012).

Para que las empresas sean socialmente responsable es necesario que cuenten con valores empresariales definidos, claros y coherentes con su desarrollo y su planeación estratégica, por lo que asume como propios los problemas de la comunidad y lo establece en sus acciones y compromisos que disminuyan el impacto negativo que pueden causar sus actividades (Fonseca Hernández, 2014).

El siguiente cuadro comparativo entre el marketing social, por causa y responsabilidad social de acuerdo a los diferentes autores, muestra las características que distinguen en sus definiciones cada uno de ellos.

Tabla 2. Características de las definiciones de diferentes marketing social, marketing con causa y responsabilidad social de diferentes autores.

Autor y año	Marketing Social	Marketing con Causa Social	Responsabilidad Social Empresarial
Bernal L. y Hernández D. (2008)	Es más humano y motiva a implementar estrategias sociales que favorezcan el desarrollo de la sociedad.	Proceso de formular e implementar actividades que contribuyen económicamente con entidades no lucrativas por una causa social provenientes de un intercambio.	Ayuda de las empresas a en solventar problemas medioambientales, sociales y culturales, interna y externamente, en corto, mediano y largo plazo bajo una mirada ética.
Saucedo Soto (2011)	Busca el equilibrar anhelos e intereses como meta de la empresa para resolver problemas sociales.	Se asignando una cantidad a publicidad que promueva la participación social utilizando los recursos de la empresa para resolver problemas de impacto social.	Integración voluntaria por las empresas de las preocupaciones sociales medioambientales y sus relaciones con sus interlocutores.
Guiliani, Monteiro, Zambon y Lima (2012)	Herramienta utilizada para promover y hacer transformaciones sociales significativas.	La relación directa entre una actividad de consumo y una donación a una empresa.	Acción que sucede cuando la empresa traza metas para atender las necesidades sociales que garanticen la satisfacción del cliente y el bienestar social.
Martínez Dos Santos (2015)	El uso de campañas con el fin de que la sociedad sea más responsable y afronte los problemas que le afectan.	Hace participe al consumidor de una buena causa con la compra de un producto o servicio en alianza con una ONG.	Compromiso de las empresas con los impactos que realizan en la sociedad y su repercusión en el medio ambiente, los derechos humanos y la vida laboral (De la Cuesta 2005).

Nota: Elaboración propia. (2017). Adaptado de diferentes documentos donde figuran los autores.

- **Relación del marketing social con la responsabilidad social**

Existe una relación muy estrecha entre la responsabilidad social y el marketing social que tienen que ver con la concientización y la necesidad de estrategias de sustentabilidad para que las empresas incluyan en sus resultados los efectos sobre sus acciones, de lo que es correcto y de lo que no lo es. Comprende una aproximación de las personas hacia la empresa y viceversa, aparece al actuar de forma estratégica para atender las necesidades sociales que garanticen la satisfacción del cliente y el bienestar social común (Giuliani et al, 2012).

Las acciones sociales que realizan las empresas son por iniciativa propia, ya que no existe una ley que las obligue a dar apoyo a determinadas causas o proyectos de responsabilidad social. Lo que buscan, es retribuir de alguna forma a las personas por los daños causados en la naturaleza, el trabajo, la salud, la contaminación, entre otros, que por su actividad haya causado la organización. En otras ocasiones el interés principal es la filantropía, auxiliar a una comunidad necesitada, aun cuando la empresa no le causo ningún daño.

Cuando la empresa busca desarrollar sinergias interna y externa, tiene mayor admiración es vista como una empresa ciudadana que busca solucionar los problemas de la comunidad y utiliza el marketing en su estructura para alinear su proyecto de empresa con el proyecto de la sociedad que desea construir para el bien de todos, sin duda una condición compleja y difícil de alcanzar.

El objetivo de establecer la responsabilidad social y relacionarla con el marketing social permite ver, que “no se puede dejar de verificar la responsabilidad social, que sirve de base para ampliar la comprensión de cómo el marketing promueve la relación entre la empresa y la sociedad y qué tipo de valores pueden estar en cuestión” (Giuliani et al, 2012)

Fonseca Hernández, (2014), menciona que es común ver por separado los conceptos de responsabilidad social y marketing social en las organizaciones, pero que la unión en su implementación, representa grandes beneficios a las organizaciones que han tomado esta iniciativa. Algunas empresas han adoptado la responsabilidad social como parte de sus actividades debido a dos razones básicas:

- a) El mundo requiere atender los problemas que asechan a la población, como: la contaminación, violencia, pobreza, ignorancia, discriminación, abandono, entre otros, para lo que se requiere una participación profunda de todas las personas. Son las empresas quienes han de ofrecer el ejemplo y demostrar que no solo buscan la rentabilidad del negocio, sino corporaciones que son capaces de contribuir con la mejora de su entorno social y medioambiental.
- b) La mercadotecnia debe actuar con el mismo sentido social, lo que incrementará la fidelidad de los consumidores, fortalecerá sus marcas y a la postre incrementará sus rendimientos (UNAM - FCA- SUAED, 2012 p.219).

Fonseca Hernández (2014), por su parte menciona que la responsabilidad social se puede enmarcar en cuatro líneas estratégicas: Ética, gobernabilidad empresarial (gobierno corporativo), calidad de vida de la empresa (en su dimensión interna), vinculación y compromiso con la comunidad, su desarrollo y cuidado del medio ambiente (en la dimensión externa).

- **Estrategias de vinculación entre responsabilidad social y marketing social**

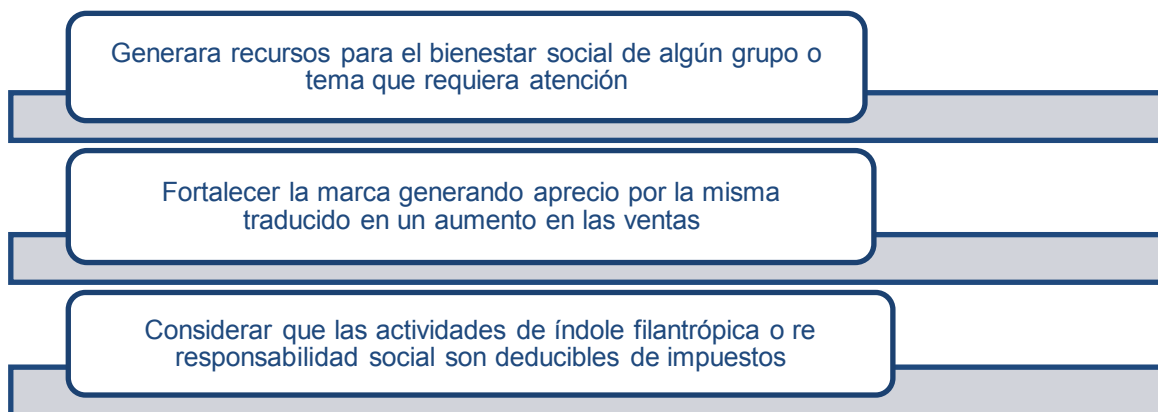
Ya que la mercadotecnia es un área que genera estrategias para satisfacer a las necesidades de los clientes con un claro objetivo, en la planeación estratégica se debe considerar lo que es más conveniente en cuanto a calidad, valor del precio que el cliente esté dispuesto a pagar, entre otros, sin valerse de malas prácticas o deshonestas. Del mismo modo la responsabilidad social como acción ligada a la alta dirección, quien se

encarga de tomar decisiones que muestren la cultura organizacional, la construcción del respeto, actuar con ética y valores, con las estrategias debe ganarse la admiración y fortalecer la reputación de la organización utilizando el marketing social.

Enfocarse en las estrategias es ocuparse de la sociedad en la que se desarrolla la organización, el diseño de los escenarios estará ligado a los límites trazados para el futuro. Cada vez son más las empresas que se desenvuelven en el ámbito de lo social y ambiental sin verlo como una obligación sino como un compromiso con la sociedad y el medio ambiente.

Urdiani (2007) considera que las empresas deberían trabajar con estrategias de mercadotecnia social en base a tres objetivos:

Figura no. 4 Objetivos a considerarse al momento de diseñar e implementar las estrategias. *Mercadotecnia con responsabilidad social: una filosofía estratégica que ayuda a mejorar la sociedad y hace crecer tu empresa.* Adaptada de artículo Entrepreneur. Marketing (Urdiani, 2007). Consultado en (<https://www.entrepreneur.com/article/258638>). Junio (2017).



Para enfocar la estrategia de mercadotecnia con responsabilidad social se deben seguir los siguientes pasos:

1. Definir el tema social con el cual la visión de la empresa comulga.

2. Establecer un mecanismo de comunicación para dar a conocer la responsabilidad social de la empresa. Es importante que los clientes actuales y futuros conozcan su labor.
3. Apoyar organizaciones sólidas, pues así contribuye a fortalecer la marca y generar ligas interesantes de percepción para la empresa.

Los beneficios generados por la responsabilidad social son: 1) generar recursos para el bienestar social de un grupo o tema que necesita atención, 2) fortalecer la marca, generando aprecio por la misma e incrementando las ventas (UNAM - FCA- SUAED, 2012, p.221).

La relevancia para la sociedad de este movimiento es proteger y mejorar el entorno en el que tanto empresas como sociedad viven. Las empresas están dirigiendo su mirada hacia un marketing con sentido de misión, donde la misión de la empresa está enfocada a términos sociales. Un marketing para la sociedad donde las decisiones que se tomen en la empresa consideren la satisfacción de las necesidades de los consumidores, lo de la misma empresa y los intereses en largo plazo de los consumidores y la sociedad.

Método de trabajo

El presente trabajo es de carácter exploratorio dividido en dos fases o secciones. En la primera se recopiló información que orientara la construcción del Eje o Marco teórico que permitiera conceptualizar y clasificar los conceptos de marketing social, marketing por causa y responsabilidad social empresarial. En la segunda fase de acuerdo a la bibliografía encontrada se hicieron comparaciones de diferencias y similitudes entre los conceptos de manera que se pudieran plasmar en forma más clara las diferencias entre ambos conceptos hasta llegar a la integración de ambos en las estrategias empresariales.

No existe una hipótesis como tal ya que se trata de una investigación teórica y documental que busca analizar los diferentes conceptos de marketing social, marketing por

causas sociales y la responsabilidad social empresarial como parte del trabajo presentado en una materia de Marketing del doctorado y la responsabilidad social empresarial como tema o línea de investigación y generación de conocimiento de mi cuerpo académico.

Conclusiones

Al analizar el trabajo, nos damos pudimos dar cuenta de las diferentes formas en que se define el marketing su función y clasificaciones de acuerdo al tipo de empresa de que se trate, posteriormente se continuo con las definiciones del marketing social y del marketing con causa, así como las definiciones de la responsabilidad social empresarial que ésta lleva implícita la ética y los valores, pensando en el bien común y en el medio ambiente. Es un campo más amplio que el marketing en cualquiera de sus dos versiones.

En cuanto a los conceptos de marketing social y marketing con causa social, encontramos que algunos autores lo usan en forma indistinta, pero para otros existe una marcada diferencia entre ambos, desde su surgimiento, los objetivos, el tipo de organización que lo utiliza, el periodo y el producto que busca cada uno de ellos, y que es el marketing social quien en su mayoría utilizan las empresas. Respecto a la comparación del marketing social con la responsabilidad social empresarial, de acuerdo a lo investigado pudimos apreciar que el marketing social solamente abarca a un área específica de la empresa que se encarga de promover acciones sociales y que es parte de la responsabilidad social, misma que involucra a todas las áreas de la empresa buscando la sustentabilidad y el beneficio social.

De acuerdo a los conceptos analizados podemos concluir que el marketing social está enfocado a las campañas que buscan cambiar el comportamiento de las personas en forma consciente sobre cuestiones sociales relevantes, su influencia es positiva en los comportamientos e ideas sociales, como las campañas para control de la natalidad, alcoholismo, entre otros, la utilizan para ganar la preferencia de los consumidores al verla interesada en problemas sociales.

Mientras que el marketing por causa social, busca el beneficio económico tomando una causa social con una organización sin fines de lucro, que promueve a través del marketing para que los clientes consuman productos o servicios incrementando las ventas, otorgando a la organización sin fines de lucro una porción de las ventas o ganancias, pero no crea ninguna conciencia social, actividad comercial con una estrategia lucrativa para la empresa, ejemplo producto con moño rosa.

Mientras que la responsabilidad social empresarial se asocia a la adopción de nuevas políticas como trabajo justo, ahorro de energía, reciclaje, entre otros, que garanticen la calidad de vida de los empleados y de la comunidad en general. Las empresas de forma voluntaria se involucran en resolver problemas sociales y medio ambientales, haciendo un mejor recursos, no se enfoca solamente en el consumidor sino en todos los grupos de interés involucrados con la empresa, es el compromiso social más integral que implica actuar bajo la ética y los valores, con transparencia en sus actividades y siempre buscando en bien común en forma sustentable.

Se sabe que existen empresas realmente comprometidas y preocupadas por el bienestar social, que adoptan acciones sociales alternando prácticas de marketing social, causa social y responsabilidad social que garanticen lucros sustentables, consciente de sus valores promoviendo iniciativas que puedan hacer del mundo un mejor lugar para vivir.

Los nuevos mercados demanda que los esfuerzos empresariales den un valor agregado al producto o servicio y que se traduzca en un beneficio para la sociedad, nos encontramos con consumidores y sociedades cada vez más críticas y exigentes, aun cuando se trate de aspectos naturales, quieren ver y saber que las empresas se involucran y dan resultados en beneficio de todos. Entonces las estrategias relacionadas con la comunidad y la responsabilidad social de alguna manera refuerzan la actividad de la empresa, su imagen y la motivan a seguir trabajando en mejorar todo su entorno en la dimensión interna y externa.

Referencias

Alonso Vázquez, M. (2006). *Marketing Social Corporativo, una nueva estrategia comercial en España*. España: <http://www.eumed.net>.

American Marketing Association. (2015). *American Marketing Association*. Obtenido de <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=S>

Bernal L., Hernández D. (2008). Marketing social en organizaciones lucrativas ¿Imagen pública o apoyo a la comunidad?. Trabajo de Tesis. Bogota, Colombia. Recuperado el 3 de abril de 2017, de www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis187.pdf

Capriotti P. y Schulze F. (2010). *Responsabilidad Social Empresarial*. Santiago de Chile: Libros de la Empresa EXECUTIVE Business School.

CEMEFI, C. M. (17 de Abril de 2017). *CEMEFI*. Obtenido de CEMEFI: https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf

Federico, R. L. (2010). *Responsabilidad Social Empresarial: entre el pragmatismo y las buenas intenciones*. Santiago de Chile : Libros de Empresa EXECUTIVE Business School.

Fonseca Hernández, S. (marzo de 2014). *La responsabilidad Social Empresarial como estrategia exitosa de marketing*. Obtenido de La responsabilidad Social Empresarial como estrategia exitosa de marketing: repository.unimilitar.edu.co/.../RSE%20COMO%20ESTRATEGIA%20DE%20MARKETING

Galán - Ladero, G. -C.-A. (2005). *Marketing con causa como estrategia publicitaria*. (SOPCOM, Editor, U. d. Extremadura, Productor, & Revistas ua.pt/index.php)

Recuperado el 2014, de Marketing con causa como estrategia publicitaria:
<http://revistas.ua.pt/index.php/sopcom/article/view/3315/3076>

Giuliani, M. Z. (2012). El Marketing social, el marketing relacionado con causas sociales y la responsabilidad social empresarial el caso del supermercado PAO de azúcar de Brasil. *15(29)*.

Kotler, P. y. (2012). *Marketing*. México: Pearson.

Lerma Kirchner, A. (2004). *Mercadotecnia: Visión general*. México: Gasca Sicco.

Martínez Dos Santos, S. (14 de julio de 2015). *Responsabilidad social corporativa y marketing social: comparación según la naturaleza familiar de la empresa*. Recuperado el junio de 2017, de Bulería diferencias :
https://buleria.unileon.es/bitstream/.../71530491P_GMIM_Julio15%20PDF.pdf?...1

Mellado, C. (Abril de 2009). Responsabilidad Social Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas Latinoamericanas. *Revista de Ciencias Sociales*, XV(1 Enero - Abril), 24 - 33. Obtenido de file:///C:/Users/WIN%2010/Downloads/13610-13966-1-PB.pdf

Olarte Pascual., R. L. (2011). *Marketing de las causas sociales*. Obtenido de Marketing de las causas sociales: <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/3675075.pdf>

Santesmases; M. Sánchez G. y Valderrey V. (2003). *Mercadotecnia. Conceptos y estrategias*. México: Pirámide.

Saucedo Soto, J. (2011). *Diferencias entre el marketing social, marketing con causa social y responsabilidad social empresarial*. Obtenido de Diferencias entre el marketing social, marketing con causa social y responsabilidad social empresarial: www.eben-spain.org/docs/Papeles/XII/JUANA_MARIA_SAUCEDO_SOTO.pdf

Sorribas, C. (2007). Propuesta de clasificación conceptual entre marketing con causa, marketing social y marketing social corporativo. *Investigación y Marketing*, 94, 60-66.

Stanton, & W., E. M. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill.

UNAM - FCA- SUAED. (2012). *Fundamentos de Mercadotecnia FCA-UNAM*. Obtenido de denominación: Fundamentos de Mercadotecnia FCA-UNAM: www.fca.unam.mx/docs/planes/2012/sua/.../4_fundamentos_de_mercadotecnia.pdf

Urdiani, R. (8 de mayo de 2007). *Entrepreneur*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/258638>

Vázquez López, C. (6 de abril de 2015). *Fundamentos de mercadotecnia*. Obtenido de Fundamentos de mercadotecnia: <http://www.uml.edu.mx/PlataformaDigital/Antologias/FUNDAMENTOS%20DE%20MERCADOTECNIA.pdf>

CAPÍTULO 44. ANÁLISIS DE LAS EXPECTATIVAS DEL CONSUMIDOR SOBRE LOS FACTORES INTRÍNSECOS Y EXTRÍNSECOS DE LAS MARCAS BLANCAS EN LA CATEGORÍA ABARROTES, EN LOS HIPERMERCADOS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO

Mario Fernando Arcos Rosas, Diego Armando Matituy Torres

Resumen



Con esta investigación se pretendió conocer las principales razones y motivos que llevan a un consumidor a tomar la decisión de escoger una marca blanca, por encima de una marca tradicional, ubicadas ambas en amplias góndolas que se debaten la preferencia, los gustos y el estilo de vida del consumidor nariñense. La investigación en curso también tuvo la intención de indagar sobre el análisis de las expectativas del consumidor sobre los factores intrínsecos y extrínsecos de las marcas blancas en la categoría 'Abarrotes' en los hipermercados de la ciudad de San Juan de Pasto, donde se estudió la preferencia a la marca, la distinción de la calidad y el valor que se le da a un producto de esta categoría.

Palabras claves: marcas privadas, marcas blancas, percepción, consumidor.

Abstract

This research intends to know the main reasons that lead a consumer to make the decision to choose a white brand, above a traditional brand, located both in wide gondolas that are debated in preference, tastes and lifestyle of the Nariño consumer. The current investigation also sought to examine the analysis of consumer expectations about the intrinsic and extrinsic factors of the white brands in the 'Grocery' category in hypermarkets of San Juan de Pasto, where aspects such as the preference for brand, distinction of quality and value given to a product of this category were studied.

Key words: private brand, white brand, packaging, container, perception, consumer, category, management.

Introducción

Los constantes cambios en el comportamiento del consumidor, la implementación de procesos de calidad en las organizaciones, la creciente competencia en el negocio de la distribución y el desarrollo de las empresas orientadas al mercadeo, hacen que cada día los empresarios deban ser más eficientes, eficaces, estratégicos, rentables e innovadores, a la hora de satisfacer las necesidades de los consumidores, y que desarrollen estrategias para los negocios de la venta al por menor, mediante las variables de mercadeo que integran el producto, precio, plaza, promoción, publicidad y poder político, con el propósito comercial de tener mayor rotación de inventarios, incrementar las utilidades por lineal y satisfacer las necesidades de los consumidores.

Este proceso de un mercadeo estratégico hace que las empresas piensen en mejorar la calidad de los productos y, particularmente, que puedan orientar sus estrategias de comercialización hacia las variables de las expectativas del consumidor sobre los factores intrínsecos y extrínsecos de las marcas blancas (propias del hipermercado) en la categoría 'Abarrotes' en los hipermercados de la ciudad de San Juan de Pasto. Zeithaml (1988, citado por González, Díaz y Trespalacios, 2006) define la calidad percibida como el

Resultado de un proceso de evaluación global de un producto (abstracción de alto nivel) que integra la información proporcionada por un conjunto de atributos objetivos del producto y cuya importancia, como inputs informativos en el proceso de evaluación, viene dada por un conjunto de factores de naturaleza situacional (situación anterior a la compra o acto de consumo) y personal (motivación o experiencia por ejemplo) y que no son percibidos de la misma forma por todos los consumidores. (p. 141).

De esta manera, el consumidor percibirá la calidad de un producto, no necesariamente por la variable 'Precio', sino por una serie de atributos, clasificados por Olson y Jacoby (1972) en intrínsecos y extrínsecos. Los primeros representan las características propias del producto, como la viscosidad, el sabor, la textura, o el tamaño

de los diferentes productos en abarrotes, tema de la presente investigación. Cuando se habla de calidad, se está hablando de todas aquellas cualidades de los abarrotes, que pueden ser evaluadas: calidad física, nutricional, culinaria y molinera; los segundos, hacen referencia a las características que pueden ser modificadas, sin cambiar las características propias del producto, como: marca, etiqueta, embalaje, precio.

Para el contexto del consumo en la categoría de Abarrotes, se encuentra diferentes estudios científicos que divergen sobre los atributos intrínsecos y los atributos extrínsecos; por ejemplo, Chung, Pil Yu y Thorndike (2006) obtienen que los primeros son más relevantes que los segundos en cuestión de evaluación de calidad. Sin embargo, Richardson, Dick y Jain (1994, citados por Yang, 2012) consiguen el resultado contrario. Adicionalmente, Holbrook (1986) y Knox y Chernatony (1990) advierten que los atributos extrínsecos, principalmente el nombre de la marca y el envase, pueden ser más determinantes que los atributos intrínsecos para productos en los que la imagen es importante. Este resultado es soportado en las categorías de agua con gas, cervezas y colas por Christopher, Majaro y McDonald (1987) y Steenkamp (1990, citado por Verdú, Lloréns y Fuentes, 2004).

Las nuevas fórmulas de distribución comercial que comienza a implantarse en España a mediados de los años sesenta y que inician el desplazamiento del comercio tradicional a favor del desarrollo del libre servicio, constituyen el germen de la implantación de las marcas de distribuidor (Navarrete, 2013).

En una investigación de mercados realizada por la firma Nielsen Scantrack (2015), compañía especializada en investigación del consumidor en los años 2013 y 2014, se concluye que los consumidores colombianos empiezan a preferir menos marcas comerciales y más marcas privadas, o marcas propias de la cadena de comercialización, entendiendo ésta para nuestro estudio, los hipermercados, supermercados y tiendas de conveniencia. El estudio global de la Compañía muestra que la tendencia de este

comportamiento es a crecer, y en Latinoamérica, Colombia se encuentra en el rango No. 15 de estas preferencias que tienen los consumidores en cuanto a las marcas blancas, y en la posición No. 25 a nivel mundial.

Revisando los diferentes segmentos que atienden los hipermercados, se nota que el comprador de estas marcas se centra en la clase alta, lo que abre una gran oportunidad de negocios para que los gerentes de marca o gerentes de zona de los centros de distribución, establezcan estrategias de mercadeo para lograr que cada día más consumidores se acerquen a adquirir productos de las categorías de Aseo personal, Alimentos y Bebidas no alcohólicas.

Dentro de los propósitos de esta investigación comercial, estuvo el de indagar en los hipermercados y tiendas de la ciudad de San Juan de Pasto, si una estrategia para incrementar su participación en las ventas al por menor, consiste en lograr reconocimiento en el mercado de las marcas propias tendientes a lograr que más clientes se enamoren de sus productos, y con ello incrementar su propio portafolio de productos y servicios ofertados en la tienda.

Teniendo en cuenta esta estrategia, es importante resaltar que Pasto se ha caracterizado por tener un esquema de negocios que atiende las necesidades de la canasta familiar, como granos, leche, pan, queso, entre otros, en formatos de pequeños negocios familiares, y la distribución al mayoreo de frutas, verduras y pescado en centros de distribución mayorista de las cadenas de hipermercados como Alkosto, Metro, Éxito.

Identificación del problema

Los consumidores están cambiando de pensar y actuar a la hora de comprar sus productos de la canasta familiar particularmente y están prefiriendo menos marcas comerciales y se están inclinando más por las marcas privadas o marcas propias. Ante las señales de desaceleración en la economía Colombiana, debido principalmente a la caída de los precios

del crudo y a una devaluación galopante del peso colombiano, el Gobierno Central, anuncio un plan de choque que busca reanimar la economía Colombiana a través de inversiones Billonarias (Nariño 1.3 Billones), para infraestructura educativa, vías, vivienda, industria comercio y turismo y regalías.

El presidente Juan Manuel Santos firmo el Plan de Impulso a La prosperidad y empleo (PIPE 2.0) que no es otra cosa que impulsar el desarrollo de las regiones y servir como catalizador para este periodo de recesión económica. (Portafolio.co, 2015, pág. 1). En Nariño y particularmente en la ciudad capital Pasto se ha venido incrementado la presencia de supermercados e hipermercados que le faciliten el acceso a una población cada vez mayor y con gustos y preferencias cambiantes, creando grandes oportunidades de inversión, especialmente y para nuestro estudio de hipermercados que se han establecido en la ciudad de Pasto desde los últimos 10 años. Estas circunstancias han dado pie para que los hipermercados se replanteen las estrategias de Marketing que muchos de los distribuidores desarrollan en sus puntos de venta frente al manejo de sus marcas propias. De tiempo a tras los fabricante han introducido al mercado el concepto de ventas y en especial el de la venta minorista. Sin embargo, en los últimos años, un número cada vez mayor de minoristas ha creado sus propias marcas privadas o marcas blancas, también llamadas marcas del distribuidor.

Por ejemplo “Marcas Blancas: Son productos que se comercializan en el autoservicio y se caracterizan por llevar el nombre del autoservicio.

Marcas privadas: Son productos que se comercializan en el autoservicio y se caracterizan por llevar un nombre diferente al del autoservicio, pero son manejadas como marcas nacionales.”⁵³, para el caso de la presente investigación, METRO tiene su marca propia llamada Máximo, ÉXITO la marca propia, marca éxito, y ALKOSTO la marca alkosto.

⁵³ DAVIES , Gary “The two ways in which retailers can be brands”

Puede resultar difícil, y costoso de vender y promover una marca propia o privada. Sin embargo, también son estas marcas las que arrojan unos márgenes de rentabilidad mayores para las grandes superficies dado que se reducen los costos de I&D, publicidad y manejo del precio y distribución de las diferentes líneas que los distribuidores proponen al mercado y además le ofrecen productos identificables para el consumidor en el punto de venta que no pueden ser adquiridos en los establecimientos de los competidores, lo que genera un mayor tráfico comercial y una fidelización por parte del consumidor hacia sus marcas del distribución, generando un mayor posicionamiento y diferenciación de sus nombres de establecimientos, entre la comunidad.

En un mundo cada vez más cambiante y donde todo importa especialmente para el mercadeo, las empresas productoras y distribuidoras de bienes y servicios han entablado una guerra de marca para los productos que ofrecen en sus tiendas entre las marcas propias o privadas y las de los fabricantes, las grandes superficies como se le conoce en Colombia a los Hipermercados son las que salen beneficiadas, puesto que son ellos los que controlan los productos que venderán, comprarán y distribuirán en sus góndolas y si aparecerán o no en los diferentes catálogos promocionales que estos acostumbran hacer llegar a los consumidores. Los hipermercados como estrategia suelen fijar un precio menor a sus marcas respecto a las demás, lo que atrae a los compradores más preocupados por su economía, especialmente en momentos de recesión económica.

Se hace necesario conocer la conducta del consumidor y el proceso en la decisión de compra (definición) al momento de adquirir un producto conocido como marca blanca. La Psicología del consumidor pretende analizar el comportamiento frente a la percepción, motivación y conducta que este tiene a la hora de escoger un producto y estas actividades en que se ven envueltas las personas cuando llegan a un punto de distribución llámese en la propia góndola o de forma virtual y deben seleccionar, compran y usar productos y

servicios, a fin de satisfacer necesidades, deseos y expectativas. Crean procesos mentales que los distribuidores deben aprovechar para incrementar su participación en el mercado, mediante herramientas de posicionamiento de marca y en este caso de marcas propias.

Las investigaciones muestran que en Latinoamérica, Colombia se ubica a la vanguardia en cuanto a la penetración de marcas blancas, superando a México, según un reporte de la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco).

El informe sostiene que si se incluyen confecciones, textiles y pequeños aparatos domésticos, también Colombia se ubica en el primer lugar en la región en cuanto a penetración de marcas blancas y explica que el avance tan impactante del fenómeno de las marcas de distribuidor, obedece a la existencia de industrias locales capaces de manufacturar bienes de buena calidad y a precios sugestivos para los almacenes de gran formato. Más interesante aun, añade Fenalco, es el hecho de que en Colombia el crecimiento de las marcas del distribuidor se está focalizando no solo en los productos de primer precio, es decir, los más baratos, sino también en los más Premium.

FORMULACION DEL PROBLEMA

¿ Los factores intrínsecos y extrínsecos de las marcas blancas en la categoría “abarrotes” influyen sobre las expectativas del consumidor en los hipermercados de la Ciudad de San Juan de Pasto?

SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

¿Los factores intrínsecos y extrínsecos de las marcas blancas en la categoría “abarrotes” inciden en la percepción favorable del consumidor de los hipermercados de la Ciudad de San Juan de Pasto?

¿Las expectativas del consumidor sobre los factores intrínsecos y extrínsecos de las marcas blancas en la categoría de “Abarrotes” son iguales o superiores frente a las presentadas por las marcas del fabricante?

OBJETIVOS ESPECIFICOS SOBRE EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Análisis de las expectativas del consumidor sobre los factores intrínsecos y extrínsecos de las marcas blancas en la Categoría Abarrotes, en los hipermercados de la ciudad de San Juan de Pasto

- Conocer cuál es la percepción del consumidor y sus expectativas frente a los factores intrínsecos y extrínsecos de las marcas blancas en la categoría “abarrotes” en los hipermercados de la ciudad de San Juan de Pasto.
- Identificar cuál es la visión estratégica de los hipermercados de la ciudad de San Juan de Pasto frente a la decisión de compra y expectativas por parte de los consumidores y su inclinación por los factores de preferencia de las marcas blancas en la categoría “Abarrotes”.

- **Marco teórico e hipótesis**

Baker y Sinkula (1999a) han argumentado que la orientación al mercado tiene efectos sinérgicos positivos con la orientación al aprendizaje: las empresas que poseen una orientación al mercado elevada y una orientación al aprendizaje fuerte, obtendrán mejores resultados.

Muchos son los textos que hacen alusión a que la primera gran etapa de análisis para las empresas es el reconocer las necesidades del mercado, y por ende, entender la realidad del mercado será uno de los objetivos, dado que esto repercutirá en el indicador ventas y con ello la participación en el mercado, qué tanto conoce el cliente de las marcas y de los productos, y qué tanto ellos responden frente al conocimiento de los productos a razón de procesos de aprendizaje durante sus etapas de decisión de compra.

Kotler (2001) propone que la orientación de mercadotecnia se guía como: “Marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros” (p. 3).

La orientación del mercadeo nace con la identificación de las necesidades y deseos de los consumidores, cuando éstos deben cubrir mínimamente para su subsistencia, productos y/o servicios que les satisfagan una necesidad, y en este proceso cada individuo tiene preferencias particulares sobre marcas y productos que los atraen, dependiendo de la estrategia que el empresario utilice; y es aquí donde el mercadeo entra a representar un papel importante al momento de crear, innovar y segmentar los diferentes mercados a penetrar.

Las relaciones que pueda desarrollarse entre los consumidores y el canal, dependerán, de las diferentes estrategias de mercadeo que cada canal tenga que implementar para acceder mejor a los diversos mercados. Una elevada orientación al mercado mantendrá a la empresa alerta sobre los cambios en el entorno, incluso en el caso de que la orientación al aprendizaje sea escasa, lo que le permitirá, sobre todo vía imitación, adaptarse a los cambios en el mercado, pero no le posibilitará seguramente alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Esto último se logrará cuando la orientación al aprendizaje también sea elevada, ya que entonces la empresa dispondrá de capacidades para adoptar e implantar nuevos métodos, procesos y productos que le permitan anticiparse al futuro. La

perspectiva cultural de la orientación al mercado se puede asociar al paradigma de la 'representación directiva', según la cual, los directivos utilizan modelos mentales simplificadores para comprender los entornos en los que actúan, en muchos casos complejos y ambiguos, y para explicar cómo las organizaciones logran ventajas competitivas (Day y Nedungadi, 1994). Por su parte, Alba y Hasher (1983) definen una representación directiva como "un esquema de conocimiento que selecciona y modifica activamente la experiencia, con el objetivo de llegar a una representación coherente, unificada y consistente con el conocimiento de la experiencia" (p. 203). Tales representaciones, o modelos mentales, permiten a los directivos 'interpretar' la posición competitiva de sus empresas.

El presente estudio busca realizar un análisis de ciertas variables y factores que inciden en el comportamiento del consumidor frente a las marcas blancas en los hipermercados de la ciudad de San Juan de Pasto, creando un vínculo importante entre los canales y sus decisiones de compra. Así, se pretende indagar cómo se realiza el contacto con los clientes y en qué medida se los logra cautivar en el punto de venta.

[Tanto] la innovación como el conocimiento, [desempeñan] un papel fundamental en el nuevo escenario económico [actual], estando ambos factores muy interrelacionados. La productividad y el crecimiento están basados en gran medida en el progreso técnico y la acumulación de conocimientos. (CEIM, Confederación Empresarial de Madrid CEOE y Comunidad de Madrid, s.f., p. 17).

Todo este conocimiento debe ser orientado por las universidades y los empresarios que requieren ampliar las fronteras que se presentan con estos cambios.

Los resultados reflejan el comportamiento de diferentes percepciones que se tuvieron que analizar, dando pie a diferentes comentarios, esto a sabiendas que si las empresas buscan dentro de su objeto social o bien sea participación en el mercado, frecuencia de compra y rentabilidad, es así como lo han hecho conocer diferentes autores de antemano uno de los mas cercano como lo es "Las Marcas Propias Desde La

Perspectiva Del Fabricante” (Cabrejos, 2002) no obstante el tema ha cobrado importancia puesto que las marcas propias, no son concebidas como una amenaza, por el contrario como una oportunidad, mercado interesante desde el punto de vista de una nueva alternativa de producto, teniendo en cuenta que desde el momento de que el mercadólogo busca entender los mercados hasta cuando da soluciones a los posibles problemas, de ahí que la búsqueda insaciable de cerrar brechas y de brindar características, ventajas y beneficios que logren responder a las expectativas de los clientes sea lo primordial dentro de la labor empresarial y comercial de cada uno de los negocios dedicados a esta labor.

Por otro lado está el de concebir a la marca propia, como aquella que busca más allá de obtener el tan anhelado posicionamiento, el de establecer por un lado un mecanismo de ayuda a promocionar el punto de venta y por ende la razón social del negocio, mientras que también está el de evaluar las diferentes promociones: comerciales, como de venta y ligado a ello el vínculo comercial “relaciones comerciales” con los diferentes proveedores “Maquiladores” de las diferentes categorías de productos, a todo esto, la reflexión espacio- rentabilidad si debe ser tema de discusión de ahí que la presenta investigación tenga como propósito conocer cual o cuales son los puntos de vista al momento de hablar las marcas propias.

La dinámica de cada organización estará en el comprender qué pasa en su entorno; de ahí que permanentemente se analice qué tipo de hechos o sucesos se debe evaluar, puesto que la inteligencia competitiva marcará la pauta al momento de fijar la mejor postura estratégica, y por ende, el mercado permitirá definir si muestra cierto grado de atractivo para los productos y/o servicios.

Lo anterior puede prever qué directivos realizan recolección de información sobre el entorno; si imitan comportamientos y reflexionan sobre sus experiencias pasadas. Esta reflexión les permite aprender qué información está disponible, cuál es importante y no se puede pasar por alto, cómo se debe interpretar, y qué criterios y reglas de decisión deben

seguir. Para explicar la ventaja competitiva de las empresas, los directivos destacan, según Day y Nedungadi (1994), dos dimensiones: (a) el grado de orientación a los consumidores, y (b) el grado de orientación a la competencia.

Según el análisis de los conceptos relacionados con la orientación al mercado, éste constituye una característica primordial, por no decir preponderante, cuando de actuación de las empresas se trata. La importancia radica en su capacidad para proporcionar mayor satisfacción al mercado relevante (demanda primaria y selectiva) a través del conocimiento del mismo, teniendo en cuenta que el definir claramente el mercado es la parte fundamental para lograr rentabilidad dentro de una empresa.

De lo anterior se puede decir que si bien existen los sistemas con base en la utilización de ciertas herramientas tecnológicas, la clave estará en que el manejo de la misma cobrará importancia, puesto que determinará, qué tanta capacidad de reacción tendrá la organización para enfrentar los retos y cambios dados en el entorno. El flujo de la información es importante y cuando se conozca realmente las necesidades de esa información, muy seguramente centrarse en ciertos interrogantes que permanentemente deben hacerse los empresarios al momento de realizar un análisis competitivo detallado, se convertirá en minería de datos que hacen parte de un sinnúmero de opciones que se deberá tener en cuenta para la toma correcta de decisiones.

Teoría del Consumidor. Muestra la forma de maximizar la satisfacción de sus necesidades por parte de los consumidores, adquiriendo bienes y servicios que les proporcionen más utilidades.

Comprender el comportamiento de los consumidores debe ser una tarea de los estrategas de mercadeo, no solo para diseñar estrategias que conduzcan a mejorar el posicionamiento de sus marcas, sino para poder tener una conexión y plena satisfacción de sus necesidades. Kotler (2001) ilustra que: “Los consumidores varían enormemente en

términos de edad, ingresos, nivel educativo, patrones de movilidad y gustos” (p. 182), lo cual es relevante para los profesionales en mercadeo pues les ayuda a establecer las estrategias necesarias para desarrollar un mercado o crear uno nuevo.

Definición de Comportamiento del consumidor: “aquella actividad interna o externa del individuo o grupo de individuos dirigida a la satisfacción de sus necesidades mediante la adquisición de bienes o servicios” (Arellano, 1988, citado por Martínez, s.f., párr. 3).

Cada consumidor tiene diferentes necesidades, diferente valoración hacia ellas y diferente nivel de ingreso, pero finalmente su comportamiento es similar en toda ocasión y es con base en la utilidad marginal que le proporcionará cada unidad próxima a adquirir, la forma como elige qué bienes o servicios comprar.

Muchas han sido las oportunidades en las que se ha escuchado que el cliente tiene la razón; pues bien, entenderlo y analizarlo será la tarea; de ahí que siempre está en mente de un experto en mercadeo, lograr identificar qué quiere el cliente, generar conciencia de marca y por ende evaluar la importancia de evaluar los requerimientos y, desde la gerencia, tratar de dar respuesta oportuna. En esa medida, será primordial entender la mente del consumidor, sus gustos, preferencias, comportamientos y actitudes, y responder con la promesa de valor, y como propósito inmerso cumplir con sus expectativas.

La progresiva apertura e interdependencia de los sistemas económicos y políticos han previsto que a nivel micro, las organizaciones estudien más a sus mercados; el mismo hecho de que exista mayor variedad, hace que las empresas busquen crear valor y por tanto, marcar la diferencia. Es fundamental contemplar el entorno donde se desarrolla el consumidor, la relación y potenciales de la empresa, y las de la competencia, con el fin de determinar el nivel de satisfacción de riesgo. La clave es pensar como el consumidor; para poder hacerlo, los fabricantes y minoristas tienen que lograr un contacto íntimo con la mente

de éste. En este sentido, existen desde hace mucho tiempo, varias técnicas de observación, estudios etnográficos, encuestas y grupos focales, entre otros.

Si el papel es analizar todas y cada una de las etapas del proceso de decisión de compra, vale la pena señalar que, en el pasado, los minoristas se limitaban a influir en los consumidores en la etapa de compra, y los fabricantes eran los responsables del desarrollo de nuevos productos, la publicidad de las marcas y las actividades de mercadeo en y fuera del punto de venta; ahora, en cambio, no hay una división nítida de esas funciones; los minoristas les prestan atención a las primeras etapas del proceso de decisión del consumidor, y los fabricantes han asumido una mayor responsabilidad por cuanto sucede en el interior de las tiendas (Blackwell, Miniard y Engel, 2005).

De lo anterior se puede decir que hay que entender las necesidades de los segmentos; de ahí que la función del mercadólogo sea construir promesa, personalidad y protección, disponer de garantías dadas por ambientes, ideas, y servicios óptimos, contando para ello con satisfactores que logren responder a sentimientos, pensamientos y emociones de los clientes. Tener la respuesta correcta (producto correcto, precio correcto, comunicación correcta, lugar correcto), será lo prioritario; por tanto, los interrogantes que siempre se busca de cómo, por qué, para qué, con quién, en dónde, compran los consumidores, a veces no muestran cierta confiabilidad puesto que se requiere de datos complementarios, como también de herramientas adicionales, como puede ser el *neuromarketing* o mercadeo de experiencias. La co-creación será el punto de análisis, puesto que el enfoque es el cliente y cómo ésta logra resolver de una u otra manera sus requerimientos (necesidades-deseos). Desde que la estadística ha existido, hemos entendido que las cifras no lo son todo; hoy en día se estudia al cliente desde su perspectiva (cualidades); por eso, lo cuantitativo está evaluándose permanentemente, en función de no estudiar únicamente los datos, sino por el contrario cuál es el aporte de éstos en la generación de nuevas propuestas (satisfactores).

Briceño, Mejías y Godoy (2010) sostienen que a través de la comunicación integral se acerca al mercado, la imagen que se quiere tener de la empresa, lo que va a permitir un posicionamiento de forma cada vez más competitiva. Los mercados se desenvuelven en un mercado dinámico donde la clave está en analizar la organización en su totalidad, y no desde una variable. Así es como se debe dar un completo giro en torno a la sinergia de las áreas, desde la de producción hasta la de comercialización, administrando la información desde el comienzo de la cadena hasta el final del proceso (cliente). Las actividades primarias y las de apoyo estarán coordinadas, y de esta manera, enfocadas en crear valor, que es el punto de partida del diseño de lo estratégico.

Si bien los conceptos de Relaciones Públicas y Publicidad son los más manejados desde tiempo atrás, para la conducción de la comunicación en las organizaciones, el análisis para el documento se hace de manera precisa en una de las variables de mercadeo: Publicidad. Muchos son los temas a tocar, pese a que el hecho de revisar imágenes, figuras, colores, disposición espacial, tipografía, entre otros, son más del área gráfica; no restan importancia cuando de estudiar los sistemas de comunicación dentro de las sociedades humanas se trata. Esto evidencia cómo, temas como promover las bondades y beneficios del producto, no está tan distante del mercadeo, puesto que 'Marca', es el centro de las razones del intercambio; así cobra valor el resolver las necesidades, entrando a mirar qué tipo de realidades de mercado son las que se quiere llegar a tocar.

Para las empresas, la clave estará en dirigir estratégicamente los contenidos de los mensajes, claro está, si se realiza conexiones con los clientes; todo será en función de estimular todos los sentidos. Más allá del contacto con el producto, generar experiencias placenteras con los principales interesados (*stakeholders*), en cuanto a comunicación estratégica de mercadeo se refiere, dirigida a los respectivas audiencias, punto fundamental en la comunicación de su marca frente a los mercados; no obstante, el resto de canales ha hecho que el contacto con los clientes incremente en función de su crecimiento en los

mercados internacionales. De por sí, la presencia en diferentes puntos estará en el diseño de una estrategia dada por las alternativas de ubicación de los productos en las diferentes zonas de activación de la góndola y la forma en comunicarse en zonas de exhibición. La clave estará en sorprender al cliente de manera permanente; es entonces cuando los conceptos de creación, comunicación y entrega de valor cobran importancia, y más aún cuando se pretende generar vínculos emocionales con los clientes.

Definición de Percepción: Las sensaciones son la respuesta directa e inmediata a un estímulo simple de los órganos sensoriales. La percepción supone un paso adicional, pues este estímulo se transmite al cerebro, el cual interpreta la sensación. Tal interpretación dependerá en mucho de las experiencias anteriores, con lo cual cabe decir que la percepción humana se refiere a la experiencia de la sensación (Almeida, Landeo, Quispe y Flores, 2008).

En este sentido, la percepción se puede enunciar como la forma en que el individuo observa el mundo que le rodea, como el proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta los diversos estímulos que encuentra a diario, para entender el mundo en forma coherente y con significado. Una vez ocurrida la percepción, se puede decir que se ha constituido una nueva realidad objetiva que ha sido interpretada por el perceptor y constituye su propia forma de ver el mundo.

En el caso de un champú de color rosado, el estímulo estará constituido por las ondas luminosas de colores; la sensación será el conocimiento del color rosado del producto, y la percepción será la interpretación que el cliente dará al champú de ese color, que podría ser: el champú rosado es para las mujeres y debe ser muy suave para el cabello. Si la consistencia del producto fuera algo espesa, el consumidor podría pensar que 'es un champú para cabello graso', y si el color del líquido fuera amarillo pálido, es factible que interprete el objeto como un champú para bebés. En fin, cada estímulo puede generar múltiples interpretaciones.

La percepción aumenta o se fortalece en la medida en que se enriquece la experiencia y la cultura del sujeto; es decir, el individuo aprende continuamente a interpretar sensaciones o refuerza las que tenía. De esta manera se explica la llamada 'madurez' de algunos mercados de consumo, lo mismo que la miopía de algunos consumidores leales, quienes, acostumbrados a las características de un producto, son incapaces de reconocer los defectos que éste pueda tener.

Desde un punto de vista práctico, conviene remarcar que, para el individuo, la percepción corresponde a su realidad. Es decir que, independientemente de que lo que perciba, corresponda o no a la realidad física, actuará siempre en función de su percepción. Así, por ejemplo, sí un cliente piensa que el producto X tiene mejor sabor que el producto Y, comprará el producto X, a pesar de que todos los estudios del productor le demuestran que hay algo diferente o mejor en el producto Y.

Por esto, cada vez se vuelve más difícil para los estrategas de mercadeo, determinar las necesidades y deseos de los consumidores; en este sentido, la presente investigación lleva a plantear una serie de preguntas en lo cualitativo y cuantitativo para la investigación de mercados, que deben ser abordadas; esta herramienta se ha vuelto indispensable a la hora de establecer un contacto más cercano con los clientes. Kotler (2001) muestra un análisis del comportamiento del consumidor a través de una herramienta conocida como las siete O'S del mercado:

¿Quién constituye el mercado?	<i>Occupants</i>
¿Qué compra el mercado?	<i>Objects</i>
¿Por qué compra el mercado?	<i>Objectives</i>
¿Quién participa en la compra?	<i>Organizations</i>
¿Cómo compra el mercado?	<i>Operations</i>
¿Cuándo compra el mercado?	<i>Occasions</i>
¿Dónde compra el mercado?	<i>Outlets</i>

Se considera entonces que estas Oes del mercadeo fueron analizadas en el presente trabajo, a través de la investigación de mercados que se realizó con los diferentes

actores e instrumentos utilizados, como las encuestas a los consumidores y las entrevistas a los distribuidores de la región de San Juan de Pasto.

Metodología

Tipo de Investigación Descriptiva:

La investigación en ciencias sociales se ocupa de la descripción de las características que identifican a diferentes elementos y componentes, y su interrelación. En el caso de la economía, la administración y las ciencias contables, es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad que el exploratorio. Éste lo define el estudio descriptivo, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. (Méndez, 2001, p. 48).

Por esta razón se eligió este tipo de investigación, ya que se buscó delimitar, describir e identificar una serie de características y hechos que se interrelacionan para dar solución a los posibles planteamientos de mejoras para las unidades estratégicas de negocio objetivo de estudio.

Según Méndez (1997, citado por Narváez, 2016) "los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas de recolección de información; [...] también pueden recurrir a informes y documentos ya elaborados" (p. 32).

Este análisis es importante para la descripción de posibles acciones de mejora, en función de contribuir con la toma de decisiones de cada una de las organizaciones evaluadas, y fue posible debido a que se inició la investigación con base en la observación de un problema o situación particular, en este caso, un problema o dificultad de la empresa.

El estudio permitió señalar la relación de tipo social que se da entre sujeto y objeto en una investigación, como una relación dialéctica mutua, lo que se refiere a la analogía aplicada entre investigadores –organizaciones (clientes internos y externos).

Cada una de las etapas es consecutiva y no se puede eludir ninguna de ellas; el orden es riguroso, aunque se puede redefinir alguna fase dentro de las mismas; parte de una idea que se va delimitando; de ésta se deriva objetivos y preguntas de investigación, de las cuales se constituye una perspectiva teórica. De las preguntas que se genera, se establece hipótesis y se determina variables; se diseña un método para probarlas y medirlas dentro de un determinado contexto; dichas medidas serán analizadas, y se establece una serie de conclusiones (Hernández et al., 2010).

Este enfoque usa la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, lo cual permitió medir variables como: Precio, Producción, Distribución, Competencia, por medio de encuestas aplicadas a los respectivos clientes, tanto internos como externos, con el fin de identificar factores importantes para el desarrollo estratégico de mercadeo.

Este paradigma es importante para la investigación, ya que en el desarrollo de la misma se llevó a cabo la recolección de información numérica, y se realizó una serie de análisis de datos e incluso cifras estadísticas que permitieron determinar la situación actual de las organizaciones.

Según Hernández et al., (2010), hay ciertas características generales del enfoque cuantitativo, como:

- En una investigación cuantitativa se pretende generalizar los resultados encontrados en una muestra a una colectividad mayor, buscando también que los estudios sean replicables.
- Se debe tener en cuenta que en este enfoque, si se sigue el proceso y de acuerdo con ciertas reglas lógicas, los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad, y que las conclusiones derivadas contribuyan a la generación de conocimientos.
- Este método utiliza la lógica o razonamiento deductivo que comienza con la teoría,

y de ésta se deriva expresiones lógicas denominadas Hipótesis.

Para la presente investigación se aplicó el método inductivo y deductivo como la técnica principal para la recolección de la información. "La inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas. A partir de verdades particulares, concluimos verdades generales" (Mina, 2007, p. 63).

La inducción permite partir de la observación de fenómenos particulares que enmarcan el problema de investigación, como por ejemplo, para el caso de las organizaciones objeto de análisis, se puede citar situaciones como: estructura del mercado, costos de producción y precio, demanda, canales de oferta, innovación, entre otros.

"El método deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales, se llegue a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general" (Méndez, 2009, citado por Aparicio, Macías y Mares, 2015, p. 695).

Muestra Poblacional: el proceso de selección se llevó a cabo de acuerdo con los siguientes datos, aplicando la fórmula que permitió determinar la muestra objeto de estudio:

Cuando la población es mayor a 100.000 elementos. La población de la ciudad de San Juan de Pasto, según el DANE (2011), es de 417.509 habitantes, representados por un 81.5 % del área urbana y un 18.5 % del área rural; en el área urbana se concentra todas las operaciones y gestiones económicas y administrativas del departamento de Nariño, en 12 comunas y 414 barrios. El tamaño de la muestra poblacional de la presente investigación fue infinita; concentrándonos en los estratos 3, 4, 5 y 6 que representaron el 24.3 %, 7.9 %, 2.8 % y 0.3 %, respectivamente, la fórmula sería:

$$n \text{ infinita} = \frac{(1.96)^2 * P * Q}{E^2}$$

...donde:

Z = nivel de confianza (1.96)

P = probabilidad de éxito (0.5)

Q = probabilidad de fracaso (0.5)

E = Margen de error (0.05)

Realizando el respectivo cálculo se obtuvo:

$n \text{ infinita} = (1.96)^2 * (0.5 * 0.5) / (0.05)^2 = 384$. La muestra para el estudio correspondió a 384 personas del total de la población.

- **Análisis de Datos y Resultados**

Para llegar a comprobar la Hipótesis objeto de estudio, 'Las marcas blancas son importantes como parte de generación de ingresos, posicionamiento y valor agregado de la categoría de productos abarrotes', se tiene que para el análisis de los datos, el estudio inició con la selección de las personas que sirvieron de apoyo en el proceso de recolección de información; se brindó las indicaciones necesarias a través de una encuesta estructurada, dando paso a obtener la información requerida, convirtiéndose en pieza clave al momento de estructurar el informe final, el cual tiene como propósito servir como referente para las grandes superficies frente a su visión estratégica. De igual manera, dar a conocer cuál es la percepción del consumidor y sus expectativas frente a los factores intrínsecos y extrínsecos de las marcas blancas en la categoría Abarrotes en los hipermercados de la ciudad de San Juan de Pasto. El muestreo fue aleatorio simple, bajo el análisis de una población finita con un 95 % de confiabilidad de los datos y un 5 % de margen de error.

Hallazgos

La importancia del presente estudio radicó en evaluar la percepción que tienen los consumidores sobre un producto o marca, -para el presente caso sobre las marcas propias-, principalmente alrededor de una serie de factores intrínsecos y extrínsecos. Los resultados cuantitativos, dan cuenta de cómo los consumidores optan por este tipo de productos; se percibió la actuación de los actores de compra frente a una serie de factores y por medio de ellos propiciar escenarios al fabricante de las mismas, para que sirvan de espacio de mejoras a la hora de proponer e implementar acciones de mercadeo.

Del total de la población objeto del estudio, de los consumidores que visitan el hipermercado, el 75% corresponde al sexo femenino y un 25% del sexo masculino. El perfil del consumidor de los almacenes de cadena se caracteriza por mujeres de familia y trabajadoras, que se ubican en un promedio de edad entre 31 años y 45 años, esto teniendo en cuenta que en los hogares las amas de casa son aquellas que toman la decisión de compra. Es preciso mostrar que es en este punto donde las organizaciones se centran en desarrollar estrategias de mercadeo; de ahí que factores como Precio, Calidad y Marca, cobran importancia al momento de evaluar la compra.

Es relevante destacar que un 35 %, cuando visita un almacén de cadena, lo hace por la necesidad de un producto y por la facilidad de encontrar un buen surtido y no por la adquisición de una marca en particular.

En algo menos de la mitad de la población objeto de estudio, al momento de realizar una compra, la marca no tiene gran incidencia, pues tan solo “Algunas veces” tienen en cuenta este factor, por lo que es posible inferir que es muy reducida la cantidad de población que tiene fidelidad hacia una marca en particular.

Por encima de todo concepto, siempre en la mente del consumidor estará el evaluar cuál es la percepción y mejor relación entre calidad y precio.

Si bien esta variable tiene un peso de relevancia, hay otras percepciones que son preponderantes al momento de realizar la respectiva elección, como el empaque, el surtido, la promoción y la distribución del lugar de compra, las cuales cobran importancia al hacer análisis de la variable de calidad.

El factor Precio, es el aspecto que mayor cuenta al momento de elegir una marca propia por parte del consumidor, particularmente en la categoría de Abarrotes.

Al momento de elegir una marca para el consumo, las personas encuestadas evalúan factores como Calidad y Precio, los cuales se muestran como más determinantes, mientras que factores intrínsecos como el Contenido, Empaque y Surtido, son evaluados y tienen una menor relevancia; esto da pie a considerar que son variables que caracterizan el desarrollo de la estrategia de productos con marcas propias.

De la población objeto de estudio, las mujeres, con casi un 48 % de los resultados obtenidos, son las compradoras de la mayoría de productos de consumo, abarrotes y hogar. No siempre se inclinan a comprar una marca que contenga la identificación de su fabricante; su inclinación está más hacia el precio o promoción de los artículos.

El hecho de que un producto no esté referenciado por una marca conocida, es poco determinante para ser una opción de compra de los consumidores, quienes solo 'A Veces' tienen en cuenta este aspecto, contrario a la Calidad y el Precio del producto, que desempeñan un papel determinante al momento de elegir un producto para la compra.

Al momento de la compra en el hipermercado, un 30 % de la población encuestada determina qué producto adquirir, basándose en una marca conocida, lo que permite inferir que no solo la calidad es un factor determinante, dado que la confianza, con un 15 %, y la seguridad con un 21 %, las consumidoras ven la imagen del almacén como un factor que incide directamente en la decisión de la compra. Escoger un producto de marca blanca teniendo en cuenta que ha sido fabricado por una compañía, genera en las personas, confianza en el producto, y seguridad para su consumo.

Tanto los estudios internacionales como los nacionales, han servido de base para esta investigación, y corroboran que solo un 29 % de los consumidores de la categoría de Abarrotes y de Productos del hogar, conocen o han consumido una marca propia del hipermercado.

Según estos resultados, la respuesta negativa permite evidenciar un alto desconocimiento del concepto de Marca propia por parte de la población encuestada de la ciudad de San Juan de Pasto, por lo cual se hace necesario un mayor esfuerzo en cuanto a actividades de comunicación y promoción que permitan resaltar el concepto, y las personas tengan una clara noción de éste; sin embargo, la mayoría de la población, a pesar de desconocer el término, sí consume productos con marcas propias.

Entre los factores intrínsecos y extrínsecos de las marcas blancas, los que mayor relevancia presentan para el consumidor a la hora de tomar la decisión de compra, son: el Precio con un 60 %, seguido de la Calidad con un 15 %, lo cual permite inferir que los fabricantes y los distribuidores deben ampliar la gama de categoría de productos de abarrotes hacia los consumidores, como elemento de rotación de inventarios.

Al momento de evaluar una marca propia, los clientes la asocian principalmente hacia un factor extrínseco del producto como el Precio, lo que demuestra que es importante determinar que las grandes superficies buscan generar propuestas de valor, especialmente en promociones y programas de fidelización, como los llamados 'Cliente 25' y 'Tarjeta de puntos', de manera que se supere las expectativas acerca de los productos de marcas propias.

Para la población objeto del estudio, la percepción que existe de las marcas blancas como Ekono o Taeq de Almacenes Éxito, Máxima de Metro, por nombrar algunas, en una escala de 1 a 5, donde 1 es la más importante, reflejan 1 como la percepción favorable sobre las marcas blancas; esto proyecta un crecimiento en la categoría de Abarrotes para

las empresas productoras y comercializadoras de las diferentes líneas de consumo masivo en Colombia y, particularmente, en San Juan de Pasto.

Más de la mitad de la muestra considera como favorables a las marcas propias, pues pueden ser un aliado dentro de las opciones de compra; por este motivo tienen una percepción positiva frente a estas marcas, además de representar un factor de ahorro en la adquisición de estos productos, que por lo general se los encuentra con precios por debajo de la competencia.

Los consumidores reconocen las marcas del fabricante y prefieren su consumo, particularmente, en la categoría de Abarrotes, productos lácteos, cárnicos y bebidas refrescantes, como Alpina, Zenú y Coca-Cola o Postobón, y siempre lo hacen por tener una percepción sobre esas marcas de calidad certificada.

Las personas, a veces realizan las compras, teniendo en cuenta que el fabricante sea reconocido, pues esta característica les permite deducir que el producto adquirido tiene significativos estándares de calidad, que permiten la satisfacción en su consumo.

De la población objeto de estudio, un 54 % ha consumido o consume marcas propias en la categoría Alimentación, y solo un 21 % en la categoría de Higiene. Cabe resaltar que alrededor de un 40 % de la población consume las dos categorías que predominan en el mercado de las marcas blancas.

En la categoría de Abarrotes, sobresalen los alimentos y los productos de higiene, llegando a representar en la compra de los consumidores en más del 70 % de sus gastos semanales, lo que nos lleva a concluir que las empresas distribuidoras deben trabajar fuertemente la P de promoción y la P de publicidad, para así alcanzar y generar mayor variedad y disposición del producto en el punto de venta, atado a una fuerte estrategia de comercialización, no con el fin de opacar la marca del fabricante, sino por el contrario, de aumentar el índice en la comercialización de gestión (espacio-inventarios).

Para nuestro estudio, los abarrotes en los hogares representan la categoría de mayor consumo, principalmente en la línea de cereales, con un 31 %, seguida de la línea de granos con un 24 %.

Los consumidores pastusos, a la hora de realizar sus compras semanales en los hipermercados, prefieren seleccionar marcas blancas en granos y tipos de cereales de fácil preparación y larga vida útil, como harinas, frijol, lenteja, garbanzo, entre otros.

El trabajo de campo realizado con los distribuidores muestra que a la hora de escoger por precio y calidad, los consumidores conocen bien las marcas Alkosto y Éxito, ofreciendo éstas, una gran variedad de productos y ofertas en sus lineales.

La marca propia más conocida es Alkosto, seguida de Éxito, representada por un 75 % de la población objeto de estudio. Estos hipermercados han demostrado en los últimos años, interés por vender sus marcas, colocando a disposición de los consumidores en sus plataformas, diversas categorías de productos que contemplan un amplio portafolio en marcas propias que se convierten además en una importante oportunidad de negocio.

Los últimos estudios de Nielsen (2015) demuestran que las marcas blancas no están destinadas solo a los estratos bajos y bajos medios, ya que las clases media y media alta, como lo demuestra la presente investigación, han incrementado en el valor de sus compras, algún producto con la marca blanca, reflejado en un 22 % del incremento en la compra de marcas blancas.

Este resultado demuestra que el porcentaje más significativo ha quedado satisfecho con la compra de productos de marca propia, lo que ha beneficiado en desmentir la creencia que la población generalmente tenía en cuanto asociaban las marcas propias a productos con mala calidad.

Frente a la **decisión de compra** por parte de los consumidores, se evidencia que, en la categoría de Abarrotes, se inclinan por productos con calidad y por el precio,

representando un 75 % de los encuestados, como factores intrínsecos que motivan la rotación e inventarios de los diferentes productos de esta categoría.

A la hora de tomar la decisión de compra por productos de marcas propias, las personas evalúan la Calidad, como la variable más importante, seguida de Precio Económico; relacionan estas dos variables, pues son consideradas como indicadores que les permiten concretar la compra.

La frecuencia de consumo en la línea de abarrotes es muy alta; se evidencia que más de la mitad de la población objeto de estudio consume mensualmente productos de marcas propias.

Los resultados del presente estudio permitieron conocer cuál es la frecuencia de compra; de ahí que esta clase de productos ha venido en ascenso rápidamente con el tiempo, lo cual permite concluir que el hipermercado tiene, dentro de su personal dedicado a la labor comercial y de mercadeo, un jefe de categorías.

Al ver cómo se ha venido incrementando el consumo y la preferencia por las marcas blancas en los hipermercados de San Juan de Pasto por parte de los consumidores, es de resaltar que aunque la recomendación representa un papel muy importante por parte de familiares y amigos sobre este tipo de productos, **no** recomendarían todos los productos, sino algunos, en la categoría de Abarrotes.

A pesar de tener una posición favorable sobre las marcas propias, los consumidores no estarían 100 % seguros de recomendar el consumo de estos productos a otras personas, solo recomendarían en determinadas ocasiones o en determinada categoría de los mismos.

- **Conclusiones**

El perfil del consumidor de los almacenes de cadena se centra en mujeres de familia y trabajadoras, con un rango de edad entre 30 y 45 años. Es preciso mostrar que las

organizaciones se enfocan en desarrollar estrategias de mercadeo en factores como precio, calidad y marca, las cuales cobran importancia al momento de evaluar la compra.

En el momento de elegir una marca para el consumo, las personas encuestadas evalúan los factores intrínsecos como Precio, Surtido, Empaque y Calidad, con mayor relevancia, en tanto que factores como Reconocimiento de Marca y Promoción, se muestran menos determinantes, siendo variables que caracterizan el desarrollo de la estrategia de productos con marcas propias.

El escoger un producto de marca blanca teniendo en cuenta que se ha fabricado por una compañía, se debe a que a las personas les genera confianza el producto, además de brindarles seguridad en el consumo.

Según estos resultados, esta respuesta negativa permite evidenciar un alto desconocimiento del concepto de marca propia por parte de la población encuestada de San Juan de Pasto, por lo cual se hace necesario un mayor esfuerzo en cuanto a actividades de comunicación y promoción que permitan resaltar y aclarar dicho concepto; sin embargo, la mayoría de la población, a pesar de desconocer el término, sí consume productos con marcas propias.

Un porcentaje bastante significativo permite conocer que las personas tienen, en ocasiones, preferencia de la marca conocida por encima de la marca blanca, y esta inclinación favorable hacia ciertas marcas se debe principalmente al conocimiento de marca, y en segundo lugar por ser un indicador de Calidad.

Los clientes, al momento de evaluar una marca propia, la asocian principalmente hacia un factor intrínseco del producto como es el Precio, lo que demuestra que es importante determinar que las grandes superficies buscan generar propuestas de valor especialmente en promociones y programas de fidelización, como 'Cliente 25' y 'Tarjeta de puntos', de manera que superen las expectativas que tienen acerca de los productos de marcas propias.

Más de la mitad de la muestra considera como favorables a las marcas propias, pudiendo ser un aliado dentro de las opciones de compra, razón por la cual tienen una percepción positiva frente a ellas, además de representar un factor de ahorro en la adquisición de estos productos, que por lo general se los encuentra con precios por debajo de los de la competencia.

En la categoría de Abarrotes sobresalen los alimentos y productos de higiene, llegando a representar en la compra de los consumidores, más del 70 % de sus gastos semanales, lo que lleva a concluir que las empresas distribuidoras deben trabajar fuertemente la P de promoción y la P de publicidad, para así alcanzar y generar mayor variedad y disposición del producto en el punto de venta, atado a una fuerte estrategia de comercialización con el fin de aumentar el índice en ésta, -espacio-inventarios- y no de opacar la marca del fabricante.

Los consumidores pastusos, cuando hacen sus compras semanales, prefieren seleccionar marcas blancas en granos y tipos de cereales de fácil preparación y larga vida útil, como harinas, frijol, lenteja, garbanzo, entre otros.

La marca propia más conocida es Alkosto, seguida de Éxito, representado por un 75 % de la población objeto de estudio. Los hipermercados han demostrado interés por vender sus marcas, colocando a disposición de los consumidores en sus plataformas, diversas categorías de productos que contemplan un amplio portafolio en marcas propias que se convierten, además, en una importante oportunidad de negocio.

Más de la mitad de la población encuestada considera que si el fabricante de una marca conocida elabora una marca blanca, ambos productos son 'A veces' exactamente iguales, pues un fabricante conocido genera un concepto positivo acerca de las características que puede tener un determinado producto, aunque otra parte de la población tiene fidelidad por marcas conocidas, y piensan que dos productos, uno con marca propia

y otro con la marca del fabricante, aunque sean hechos por la misma compañía, nunca podrán ser de la misma calidad.

Este resultado demuestra que el porcentaje más significativo ha quedado satisfecho con la compra de productos de marca propia, lo que ha beneficiado en desmentir la creencia que generalmente la población tenía en cuanto asociaban las marcas propias a productos con mala calidad.

La calidad del producto no fue la esperada y ello llevó a que los consumidores no encontraran una satisfacción y buscaran otra marca y otro producto que cumpliera con sus necesidades.

Referencias

Alba, J. & Hasher, L. (1983). Is Memory Schematic? *Psychological Bulletin* 93(2), 203-231

Almeida, H., Landeo, S., Quispe, L. y Flores, A. (2008). Las sensaciones. Los órganos de los sentidos. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos59/organos-sentidos/organos-sentidos2.shtml>

Aparicio, V., Macías, E., y Mares, O. (2015). Análisis de procesos administrativos como estrategia de competitividad en los grandes hoteles de la ciudad de Tecomán, Colima. Recuperado de <http://riico.net/index.php/riico/article/viewFile/38/156>

Argote, F., Villada, H. y Argote, H. (2009). Investigación de mercado sobre el grado de aceptación de la carne de cuy (*Cavia Porcellus*) en presentaciones de ahumado, croquetas y apanado en la ciudad de Pasto. *Facultad de Ciencias Agropecuarias* 7(1), 55-66.

- Baker, W. & Sinkula J. (1999a). Learning orientation, market orientation, and innovation: Integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market Focused Management* 4(4), 295-308.
- Blackwell, R., Miniard, P. y Engel, J. (2005). *Consumer Behavior* (10th. ed.). United States: Thomson India.
- Briceño, S., Mejías, I. y Godoy, E. (2010). Comunicación de Marketing. *Daena International Journal of Good Conscience* 5(1), 98-113.
- Cabrejos, B. (2002). Las marcas propias desde la perspectiva del fabricante. *Revista Cuadernos de Investigación* 4. Universidad Eafit.
- Christopher, M., Majaro, S. y McDonald, M. (1987). *Strategy: a guide to marketing for senior executives*. Aldershot, Inglaterra: Wildwood House.
- Chung, J., Pil Yu, J. y Thorndike, D. (2006). Cue utilization to assess food product quality: A comparison of consumers and retailers in India. [*The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*](#) 16(2), 199-216.
- CEIM, Confederación Empresarial de Madrid CEOE y Comunidad de Madrid. (s.f.). *La Innovación: un factor clave para la competitividad de las empresas*. Madrid, España: Datagraphic S.L.
- Davies, G. (1992). The two ways in which retailers can be brands. *International Journal of Retail & Distribution Management* 20 (2).
- Day, G. & Nedundadi, P. (1994). Managerial Representations of Competitive Positioning. *Journal of Marketing* 58, 31-44.

Del Río, A., Vázquez, R. e Iglesias, V. (2000). El valor de la marca desde la perspectiva del consumidor: desarrollo y validación de un instrumento de medida. Actas de los XII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing, Santiago, pp. 151-166.

----- (2009). El valor de las marcas de distribuidor y sus antecedentes: el caso de las marcas de cadena. *Revista de Dirección y Administración de Empresas* 16, 123-149.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (DANE). (2011). Encuesta Nacional de Calidad de Vida. Presentación de Resultados. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/Prese-ntacion_ECV_2011.pdf

El Tiempo. (27 de septiembre de 2014). 20 ciudades intermedias que impulsarán el crecimiento del país. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14603216>

Florensa, S., Fradera, C. y Frau, M. (2008). Marcas blancas. Nuevo concepto comercial del sector alimentario. Recuperado de <https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/5269/Marcas%20blancas.pdf>

González, C., Díaz, A. y Trespalacios, J. (2006). Riesgo percibido en marcas del distribuidor. Un modelo integrador. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 27, 137-167. Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas. Madrid, España.

Guerras, L., García-Tenorio, J. y Pérez, M. (1994). El papel de las unidades estratégicas de negocio en el proceso de dirección estratégica de la Empresa. *Boletín de Estudios Económicos*, 152.

- Gutiérrez, C. (10 de enero de 2010). *El 'boom' de las marcas blancas*. El Espectador.
Recuperado de
<http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articuloimpreso181358-el-boom-de-marcas-blancas>.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª ed.). Perú: McGraw-Hill/Interamericana de Editores S.A. de C.V.
- Holbrook, M. (1986). The Role of Emotion in the Consumption Experience: Actions and Reactions in Consumer Behavior. Recuperado de
<http://www.acrwebsite.org/volumes/6594/volumes/v13/NA-13>
- Ibarra, O. (2003). Marcas Propias: influencia de las marcas propias en el canal minorista (Autoservicios). *Pensamientos y Gestión* 15, 52-61.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia* (8ª ed.). Northwestern University: Pearson Educación.
- Knox, S. y Chernatony, L. (1990). A buyer behaviour approach to merchandising and product policy. *International Journal of Retail & Distribution Management* 18(6).
- Kumar, N. y Steenkamp, J. (2007). *Label Strategy. How to Meet the Store Brand Challenge*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Martín, J. (2012). Orientación al Mercado y Proceso de Internacionalización de las Empresas. Recuperado de
<https://printer123.wordpress.com/2012/07/16/orientacion-al-mercado-y-proceso-de-internacionalizacion-de-las-empresas/>
- Martínez, C. (s.f.). Qué es el consumidor. Recuperado de
http://www.academia.edu/9749880/QUE_ES_EL_CONSUMIDOR

- Méndez, C. (2001). *Metodología: Diseño y Desarrollo del proceso de investigación* (3^a ed.). Santa fe de Bogotá: McGraw-Hill/Interamericana S.A.
- Mina, Á. (2007). *Humanismo y Argumentación. Lineamientos metodológicos para la comprensión de la Teoría de la Argumentación*. Bogotá, Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Narváez, K. (2016). *Guía Práctica para documentar e implementar la Norma Técnica Sectorial colombiana, turismo sostenible NTS-TS 003 para Agencias de Viajes* (Trabajo de Grado). Universidad Tecnológica de Pereira. Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/6269/658562N238g.pdf?sequence=1>
- Navarrete, M. (2013). *La sociedad turística madrileña en la primera década del siglo XXI: Cambio social y Tendencias de consumo* (Tesis de Doctorado). Universidad Complutense de Madrid. Recuperada de <http://eprints.ucm.es/23223/1/T34830.pdf>
- Olson, J. y Jacoby, J. (1972). Cue Utilization in the Quality Perception Process. Recuperado de <https://www.acrwebsite.org/search/view-conference-proceedings.aspx?Id=11997>
- Pérez, J. y Londoño, F. (2005). *Las Marcas Propias y su Impacto en el Consumidor Cartagenero* (Trabajo de Grado). Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo (ORMET). (s.f.). *Diagnóstico socioeconómico y del mercado de trabajo. Ciudad de Pasto*. Pasto, Colombia: Editorial Universitaria Universidad de Nariño.
- Riveros, G. (2015). *Marketing logístico*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones Ltda.

- The Nielsen Company (US), LLC. (2015). Comportamiento de la marca privada en los hogares colombianos. Recuperado de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/marca-privada-hogares.html>
- Verdú, A., Lloréns, F. y Fuentes, M. (2004). Measuring perceptions of quality in food products: the case of red wine. *Food Quality and Preference* 15, 453-469.
- Villarejo, A., Sánchez, M. y Rondán, F. (s.f.). Antecedentes de la Notoriedad del Nombre en la Determinación de la Imagen de Marca. Una visión desde un producto de gran consumo. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2471339.pdf>
- Yang, D. (2012). The Strategic Management of Store Brand Perceived Quality. Recuperado de <http://www.hajarian.com/brand/1-s2.0-S187538921200209X-main.pdf>
- Yustas, Y. y Requena, M. (2010). *Marcas de la distribución. Denominación y definición para una comunicación más precisa*. Recuperado de <http://adresearch.esic.edu/files/2010/10/Texto-completo-PDF-aDResearch-ESIC-vol.-2-Yustas-y-Requena-2010.pdf>

CAPÍTULO 45. EMPRENDEDURISMO EN LA OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS CON VALOR AGREGADO PARA EL PINK MARKET EN MÉXICO.

Esther Castañón Nieto, Jessica Elena Esparza Botello, María Fernanda Zapata Arriaga

Resumen



El presente trabajo es resultado de un estudio empírico en torno al *Pink Market* en México, mercado en crecimiento conformado por homosexuales, en el cual se evidencian hábitos de consumo y estilos de vida diferentes a los mercados de consumidores heterosexuales. Dicho mercado ha sido escasamente estudiado y aprovechado por emprendedores innovadores.

El propósito de esta investigación fue identificar y analizar los intereses y preferencias de adquisición en el consumo de bienes y servicios del *Pink Market* en la ciudad de San Luis Potosí, México para obtener información empírica y de utilidad a los emprendedores e inversionistas que muestren algún interés por incursionar en éste mercado.

Desde el 2010 se han llevado a cabo reformas legales en diversos países en torno a aspectos legales concernientes a personas del mismo sexo, entre las cuales destaca el año 2010, cuando la Ciudad de México se convirtió en la primera jurisdicción en América Latina en legalizar el matrimonio entre personas homosexuales, también se incluyen en otras reformas el cambio legal de sexo en actas de nacimiento y en otros documentos de curso legal dentro del país.

En el estudio empírico se llevó a cabo una encuesta en la ciudad de San Luis Potosí, donde el informante clave fueron 150 personas homosexuales a las que se aplicó un cuestionario estructurado, el muestreo fue no probabilístico utilizando el método *snow ball*

o mecanismo de bola de nieve, por ser una población especializada y de la que no existe un marco muestral definido.

En el cuestionario se preguntó por edad, máximo grado de estudios, ocupación, si dependían hijos de las personas entrevistadas, los productos y servicios en los que invertían sus ingresos, la frecuencia de compra de productos y servicios de imagen personal, entretenimiento, tecnología, cultura, deporte, entre otros, el tipo de atributos que definen la elección de los mismos y la accesibilidad de compra en la localidad.

Algunos resultados productos de valor agregado de mayor consumo para el *Pink Market* son: Cirugías plásticas y servicios estéticos, turísticos, productos para el cuidado de la piel, ropa, zapatos, autos, servicios de salud, hospitales, entre otros.

Frases clave: *Pink Market* en México, hábitos de consumo en homosexuales, emprendimiento orientado al *Pink Market*.

Introducción

En el presente trabajo exponemos datos relevantes acerca del *Pink Market*, como algunas ventajas de ofrecer bienes y servicios a este mercado, factores que influyen en la aceptación de los nuevos productos, marcas que rigen tendencia en esta comunidad y las razones por las cuales tienen una fuerte influencia.

Así mismo se aprecian las diferentes expectativas que tienen los consumidores de este mercado en el lanzamiento de nuevos productos, características, atributos más importantes, formas de búsqueda de los productos y servicios que desean y algunos datos demográficos de su perfil de consumidor como edad, grado de estudio máximo, actividad económica en la que están inmersos y distribución de su ingreso en productos y servicios de consumo frecuente dentro de su estilo de vida.

El *Pink Market* es un segmento que cuando viven en pareja regularmente muestran un poder adquisitivo mucho mayor que el de una pareja heterosexual debido a que al tener

el doble de ingresos y no tener hijos, invierten más tiempo y dinero en sí mismos, como puede ser su apariencia física, (adquieren productos cosméticos cremas rejuvenecedoras, entre otros tratamientos de cuidado personal) también en su entretenimiento ya que asisten con más frecuencia a lugares recreativos (antros, reuniones, eventos) de mejor ambiente y donde sean aceptados y se respeten sus gustos.

Sin embargo este segmento de mercado no ha sido lo suficientemente estudiado en forma empírica y desaprovechado en gran medida para ofrecer productos y servicios acordes a sus necesidades y deseos, dando valor agregado a los únicos disponibles para el mercado heterosexual.

Antecedentes

La homosexualidad ha estado presente desde el origen de la humanidad, es una realidad social, económica, política, jurídica y cultural que ha sido tratada desde diferentes puntos de vista. Sin embargo, se han presentado muchos cambios conforme el paso del tiempo, culturales, ideológicos y de re-significación de lo social, lo que ha dado paso al surgimiento y crecimiento de nuevos mercados como lo es el *Pink Market*, segmento de consumo conformado por homosexuales.

A partir del siglo XXI el cambio más drástico que se ha hecho ha sido la legalización de los matrimonios entre personas del mismo sexo, a la fecha Eurobarómetro (2015) señala que los matrimonios homosexuales son legales en 22 países del mundo: Holanda 2001, Bélgica en 2003, España y Canadá en 2005, Sudáfrica en 2006, Noruega en 2008, Suecia en 2009, Portugal, Argentina e Islandia en 2010, Dinamarca en 2012, Francia, Brasil, Uruguay y Nueva Zelanda en 2013, Reino Unido y Luxemburgo en 2014, Irlanda, EUA y Puerto Rico en 2015, Colombia en 2016, Finlandia en 2017.

Actualmente en México solo es posible casarse sin tramitar un juicio de amparo en nueve estados del país: Ciudad de México, Coahuila, Nayarit, Michoacán, Morelos,

Campeche, Jalisco, Quintana Roo y Chihuahua. También se aprobó una ley en el 2010 para la adopción de hijos por matrimonios entre personas del mismo sexo en la Ciudad de México. En 2016 el presidente Enrique Peña Nieto impulsó una iniciativa para legalizar los matrimonios homosexuales en todo el país, votando en contra, la comisión parlamentaria. La aprobación de leyes que amparan estos matrimonios, permitirá el desarrollo de estos segmentos no solo socialmente y jurídicamente sino también económicamente, ya que esta tendencia es acelerada y no tiene vuelta, lo cual fortalecerá un segmento de mercado diferente y promoverá consumidores, productos y servicios diferentes.

Justificación

El *Pink Market* es una oportunidad de negocio muy importante, según el Censo de Población y Vivienda del INEGI (2010), en el país hay 230,000 hogares compuestos por parejas del mismo sexo, lo cual representa el 1% del total de hogares en México, esta cifra es pequeña si se compara con las que evidencian países donde los matrimonios entre homosexuales son legales. Sin embargo Alfred Kinsey referenciado por el Observatorio Transnacional de Inclusión Social y Equidad en la educación Superior, OIE (2014) afirma que en general se aproxima a un 10% la población bisexual o gay entre la población y no necesariamente las personas lo evidencian abiertamente por temor a la discriminación o abuso. Este mercado en México ha sido empíricamente poco estudiado desde el punto de vista económico y por lo tanto tampoco ha sido explotado como se debiera a pesar de que es un mercado con altos rendimientos si se sabe llevar un buen manejo y con la información adecuada.

Representa una buena opción de hacer responsabilidad social, ya que al considerar las preferencias, intereses sexuales y la diversidad de los individuos, puesto que si una marca se promueve sin restricciones promueve los derechos que tiene esta comunidad y ayuda a su aceptación.

Planteamiento del problema

Este segmento de mercado se enfrenta a un gran problema desde tiempos remotos, el cual no ha sido superado aun estando en pleno siglo XXI, ya que a pesar de que la población ha desarrollado una mente más abierta en cuanto a estos temas se sigue viendo como un tabú.

La comunidad Lésbico Gay Bisexual Transexual (LGBT) se enfrenta a duras condiciones de vida dentro de la sociedad evidenciándose discriminación, hostigamiento, acoso y/o abuso hasta de la autoridad. Aunado a lo anterior la comunidad LGBT con perfiles de consumidores y hábitos de consumo diferentes a otros segmentos poblacionales no encuentra los satisfactores que requieren dadas sus preferencias y no existen suficientes estudios sobre dicho mercado para ser consideradas sus preferencias y necesidades por emprendedores que deseen incursionar en este con productos y servicios innovadores.

Preguntas de investigación

¿Qué perfil de consumidores poseen los sujetos que integran el *Pink Market* en México?

¿Qué factores mercadológicos y atributos de los bienes de consumo toman en cuenta los sujetos que integran el *Pink Market* para adquirir un producto o un servicio? ¿A qué tipo de inversionistas y empresas les resulta una buena idea orientar su oferta de productos y servicios de valor agregado hacia este segmento? ¿Cuáles son los bienes y servicio de productos de valor agregado que son de alta demanda por este segmento en México?

Las preguntas antes mencionadas nos llevan a la elaboración de los objetivos para este trabajo.

Objetivo general

Identificar en el *Pink Market*, características socio-demográficas y analizar las tendencias de consumo exponiendo los más relevantes intereses, preferencias y tendencias que rigen

su consumo de bienes y servicios, así mismo facilitar datos de interés para los emprendedores de este mercado en México.

Objetivos específicos

- Identificar las características socio-demográficas de los consumidores que perfilan el segmento del *Pink Market* con ingresos y decisiones de consumo propias.
- Describir los rubros más importantes de gasto y consumo del *Pink Market* así como las características que deben tener la gama de productos y servicios que más frecuentemente consumen.
- Ofrecer información de las tendencias de consumo del *Pink Market*, y sus ventajas para el establecimiento de negocios y comercialización de productos y servicios, a emprendedores potosinos que deseen incursionar en este mercado.

Hipótesis

El *Pink Market* está conformado por consumidores más informados y exigentes en gran variedad de productos por lo que los oferentes requieren de conocer el perfil de consumidores y diseñar productos y servicios específicamente para este segmento.

Se requiere de información empírica y conocimiento a más detalle de este sector y su estilo de vida, para ofrecer productos y servicios innovadores y favorecer la inclusión social de este segmento de mercado.

Marco teórico

El *Pink Market* es un mercado poco aprovechado económicamente en México ya que no se han realizado las investigaciones empíricas pertinentes para aprovechar las oportunidades de consumo de este segmento con oferta de productos y servicios adecuados a sus requerimientos, esto se ha traducido en pérdida de ingresos.

De la Riva (2010), señala al mercado gay como algo sexy para hacer negocios ya que esta comunidad ofrece un amplio mercado con altos rendimientos el cual no está siendo explotado, resaltan algunos puntos relevantes a tomar en cuenta para tener éxito en el *Pink Market*:

1. El consumidor gay no desea ser diferenciado o que se diseñe una publicidad *pink* que lo haga sentir 'raro'. Prefiere las marcas que promueven mensajes con un detalle que sólo la comunidad pueda interpretar.
2. Como en todo mercado hay que saber exactamente quién será el cliente, no se puede hacer generalizaciones, dentro del colectivo hay lesbianas, homosexuales, transgénero y cada uno tiene una necesidad diferente por cubrir.
3. Si se busca fidelidad a la marca, hay que ir a los lugares donde quienes integran este mercado conviven para identificar sus hábitos de consumo y saber cómo les gustaría que fueran cubiertos.
4. Se recomienda hacer la publicidad en internet si la empresa desea posicionarse en el mercado gay, es un segmento que utiliza frecuentemente esta herramienta en consulta y compra.
5. Los productos preferidos por este segmento son aquellos relacionados con cuidado personal y tecnología, así como aquello que los haga estar a la vanguardia.

A su vez una de las ventajas con las que cuenta el *Pink Market* en nuestro país es el reconocimiento de la comunidad LGBT ya que como comenta Alejandro Suárez (2016), México es uno de los 22 países en el mundo que admiten el matrimonio de este tipo, como ya fue mencionado anteriormente. Es decir que al ser reconocidos y protegidos por las leyes de nuestro país se incentiva a que las personas puedan vivir sus preferencias libremente, y con la seguridad de que se está viendo por sus derechos ya que se les toma en cuenta como miembros activos de nuestra sociedad.

BE, A.P. (2015) referenciando al Instituto de Estadística y Geografía (INEGI) y haciendo a su vez referencia a datos de la oficina del registro civil de la ciudad de México, a 5 años de aprobarse los matrimonios entre personas del mismo sexo en la capital, se han legalizado 6,000 matrimonios gay en la Ciudad de México aproximadamente, de los cuales el 30% de los sujetos que contraen matrimonio provienen de los diversos estados del país y solo el 2% de ellos se han divorciado en la Ciudad de México. El estudio también revela que existen 229,000 familias homosexuales en el país, y que más de 172,000 familias gay no tienen hijos. Las entidades federativas que permiten los matrimonios del mismo sexo son: Ciudad de México (2010), Quintana Roo (2012), Coahuila (2014) y Estado de México a partir del 2015. El resto de los estados a excepción de Tlaxcala y Zacatecas han permitido bodas gay mediante amparos y son pocos los casos.

Con esta información podemos identificar y a su vez tomar en cuenta los diversos factores que interactúan en este mercado así como los Estados de la República que cuentan con mayor aceptación de la unión gay y por ende están más abiertos a nuevos mercados, lo cual los convierte en clientes potenciales.

Marco metodológico

Para la realización del estudio empírico se decidió utilizar un cuestionario estructurado y aplicarlo a una muestra de 150 personas que pertenecen a la comunidad específicamente de personas que se identifican como homosexuales.

El cálculo de la muestra se llevó a cabo considerando la siguiente fórmula $n = (Z^2 P Q) / E^2$ de muestreo de proporciones para poblaciones no finitas considerando en las probabilidades de P y Q el peor de los casos (50% y 50%) y un error muestral del 8% para E, con un nivel de confianza de 95% al que corresponde una desviación estándar de $Z = 2$, dándonos un resultado de 156 personas a entrevistar de las cuales solo pudimos hacer 150 ya que 6 personas rechazaron contestar las preguntas.

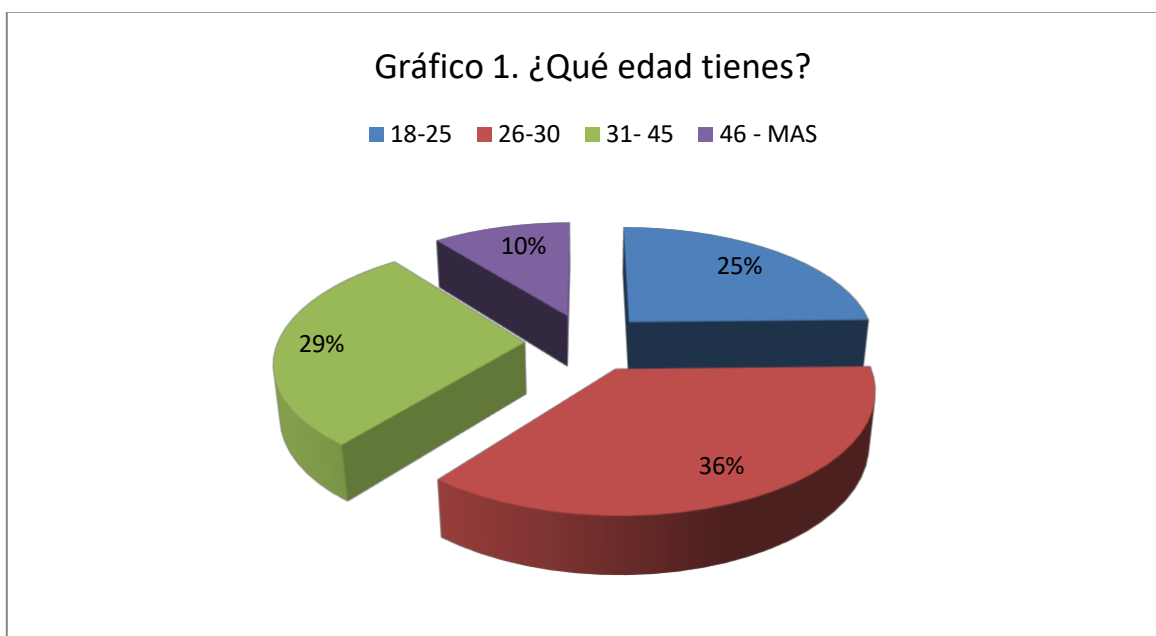
El muestreo no probabilístico se llevó a cabo por el método *snow ball* o mecanismo de bola de nieve, ya que no contamos con un marco muestral definido de la población que integran la comunidad LGBT. El muestreo por bola de nieve consiste en elegir un grupo determinado de individuos que reúnan las características que estamos buscando, y que estos a su vez nos den datos de contactos que forman parte de este grupo para invitarles a que nos den información, así también identificar otros informantes que se reúnan y compartan la identidad sexual que tienen.

Esto parte de la idea de que los individuos al tener la necesidad de sentirse parte de un grupo tienden a incorporarse a grupos en los que se sienten aceptados y con los que comparten características y puntos de vista similares.

En el anexo 1 se muestra el cuestionario que aplicamos a la muestra.

6. Resultados e interpretación de resultados

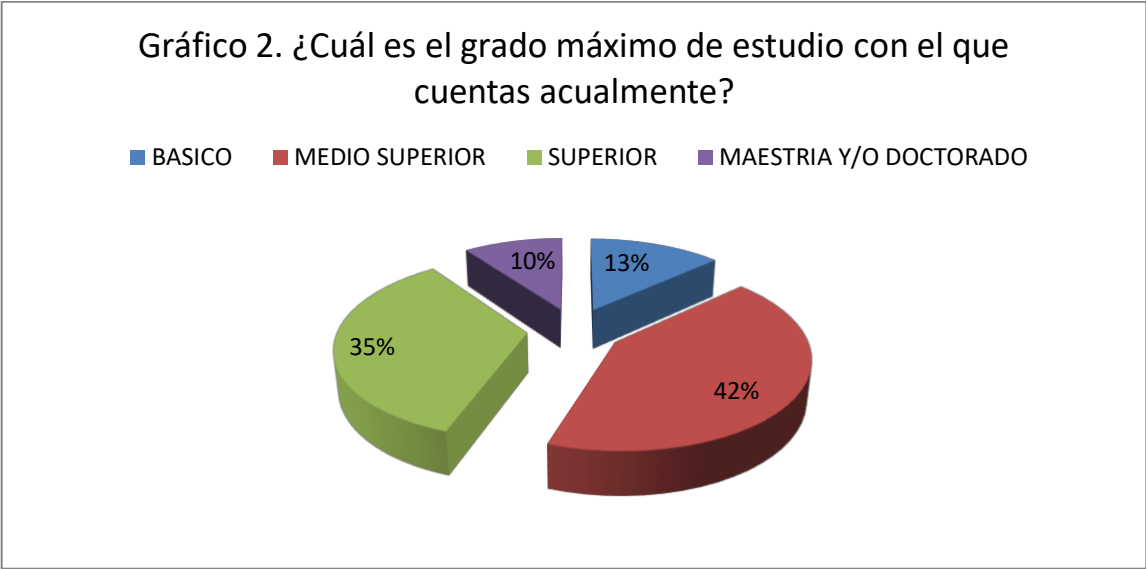
Gráfico 1. Edad de población Gay encuestada.



Fuente: Cuestionario de elaboración propia.

En el gráfico 1 se evidencia que de las 150 personas homosexuales entrevistadas un 75% está en un rango de edad de más de 26 años, es decir la mayoría de esta población se encuentra en edad productiva, con ingresos monetarios que les permite acceder a la compra de diversos productos y servicios.

Gráfico 2. Nivel de estudios de la población Gay encuestada.



Fuente: Cuestionario de elaboración propia.

El 45 % de los encuestados cuenta con el nivel académico superior o incluso posgrado el 10%, esto se traduce en que la mayoría de los encuestados cuentan con una formación académica de carrera profesional, lo que tiene una relación importante en el poder adquisitivo y en el nivel de selectividad con los productos que consumen, ya que se encuentran más informados.

Más aún, del 38% de las personas encuestadas que cuentan con una carrera profesional tienen trabajos bien remunerados, son un nicho de mercado altamente valioso y un 62% se dedican a otro tipo de actividades no menos importantes que les generan los suficientes recursos.

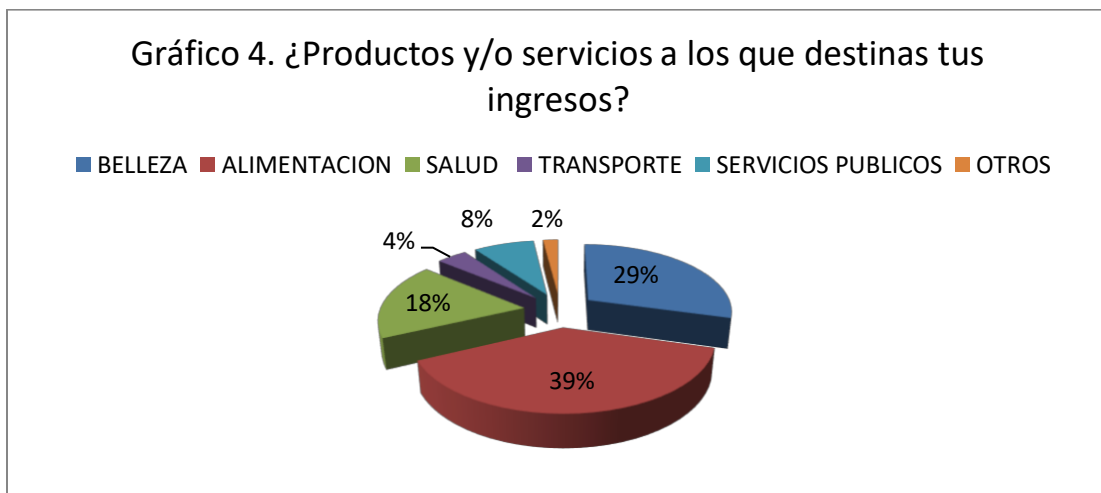
Gráfico 3. Personas Gay entrevistadas con hijos.



Fuente: Cuestionario de elaboración propia.

La gran mayoría de los encuestados no tiene hijos esto representa un 83% de la población encuestada y un 17% si tienen hijos, es decir la mayoría de la población no tienen personas que dependan económicamente de sus ingresos, y por ende pueden invertir más en los productos que consumen a comparación de las personas que ya cuentan con una familia y por ello cuentan con ingresos más limitados.

Gráfico 4. Proporción de gasto destinado a ciertos rubros de productos y/o servicio del segmento gay.



Fuente: Cuestionario de elaboración propia.

Los productos y servicios en los que más gasto se destina por parte de las personas encuestadas son alimentación (39%), seguida de los productos de aseo o cuidado personal (29%) y en servicios de salud (18), resulta lógica esta demanda de productos puesto que los individuos encuestados cuidan mucho de su imagen y una buena imagen implica tener una buena alimentación, gozar de salud y tener un buen aspecto, estos productos deben ser tomados en cuenta por los emprendedores puesto que se tendría una alta demanda de ellos.

Se preguntó a los encuestados sobre el uso de productos y servicios que entran dentro de los rubros siguientes:

Tabla 1. Frecuencia de consumo de productos y servicios por el segmento Gay.

Productos	Nunca	Pocas veces	Regularmente	Frecuentemente	Siempre
Imagen personal	3%	7%	15%	19%	56%
Gimnasios	9%	9%	11%	25%	46%
Automóviles	7%	12%	17%	33%	31%
Vestimenta	1%	7%	15%	24%	53%
Entretenimiento (antros, bares)	2%	5%	17%	17%	59%
Tecnología	0%	12%	23%	19%	46%
Cultura (cine, libros, teatro y arte)	10%	12%	15%	30%	33%

Fuente: Elaboración propia, con datos del cuestionario.

En los productos de imagen personal un 56% de los encuestados siempre consumen dichos productos, lo mismo pasa con el frecuentar establecimientos como antros y bares donde 59% de los encuestados dicen hacerlo, esto refleja que dichos productos y servicios son una buena opción de mercadeo dentro del *Pink Market* ya que son altamente

demandados y tienen atributos que no necesariamente reúnen los que están orientados a comercializarse en el mercado heterosexual, sobre todo en lugares donde prefieren aquellos en los que puedan relajarse y ser ellos mismos sin tener que lidiar con prejuicios. En los servicios de gimnasios tenemos que un 46% de los encuestados siempre adquieren esta clase de servicios, esto coincide con la idea de que el mercado que conforma el *Pink Market* son individuos que cuidan mucho de su aspecto físico y por ello el estar en forma y ejercitarse es importante, es un servicio que es altamente demandado y es una buena opción de negocio.

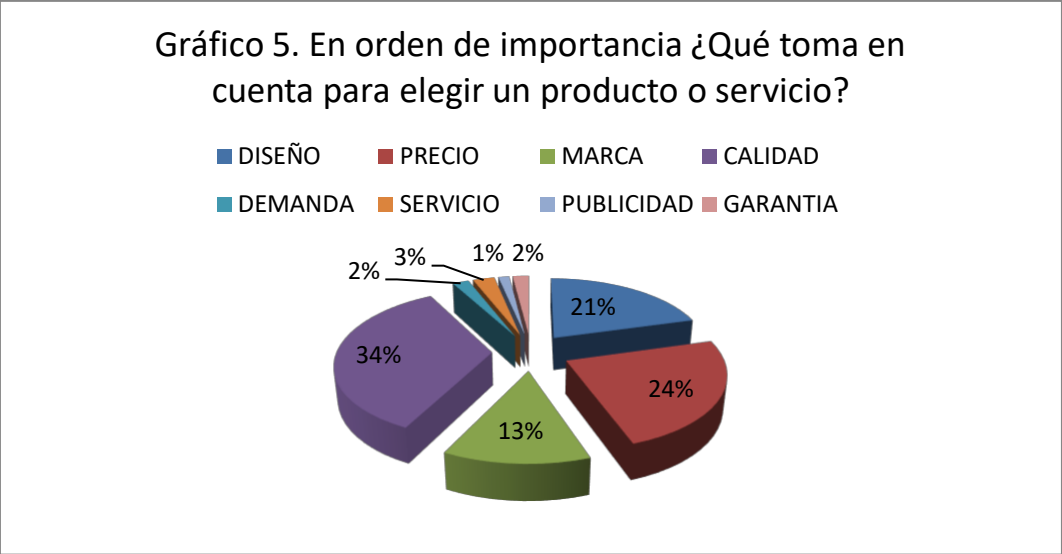
Otros productos que se reflejaron fueron los automóviles, nos arrojan un 33% de los encuestados invierten frecuentemente en ellos y un 31% dice que siempre esto tiene que ver con su aspecto también puesto que un buen automóvil es sinónimo de status. En la opción de vestimenta, obtuvimos que un 53% siempre adquieren estos productos, ya que tienen que ver con la imagen personal, y como mencionamos con anterioridad estas personas se preocupan mucho en ello.

Los servicios de entretenimiento son adquiridos con más frecuencia ubicando la opción de siempre en un 59% de los encuestados, en la opción de tecnología nos arroja un 46% de los encuestados siempre adquieren esta clase de productos, esto concuerda con sus características, ya que esta población busca estar siempre al día y con los mejores productos del mercado que denoten su poder de adquisición, además que con la tecnología tienen acceso a las redes sociales de las cuales tienen una gran influencia en cuanto a las tendencias que se manejan en ese momento, y están al tanto de la información más relevante y verídica que circula en los medios de comunicación masivos.

En los productos relacionados con la cultura tenemos que un 33% de la población adquiere dichos productos o servicios frecuentemente, y un 33% siempre los adquiere, estos resultados pueden estar relacionados con el nivel de estudios que tienen los encuestados, ya que al tener un nivel académico más alto su cultura también incrementa.

En el cuestionario aplicado, la pregunta número siete permitió identificar que aspecto les es más importante a la hora de elegir un producto o servicio, el gráfico 5 muestra los resultados que obtuvimos, un 34% de la población toma más en cuenta la calidad con que cuenta el producto, un 24% tomo en cuenta el precio como segundo atributo de importancia y un 21% le da un peso importante a la decisión de compra al diseño que tiene producto, así tenemos que la combinación de estos tres factores logran que el producto sea mayormente aceptado entre el mercado.

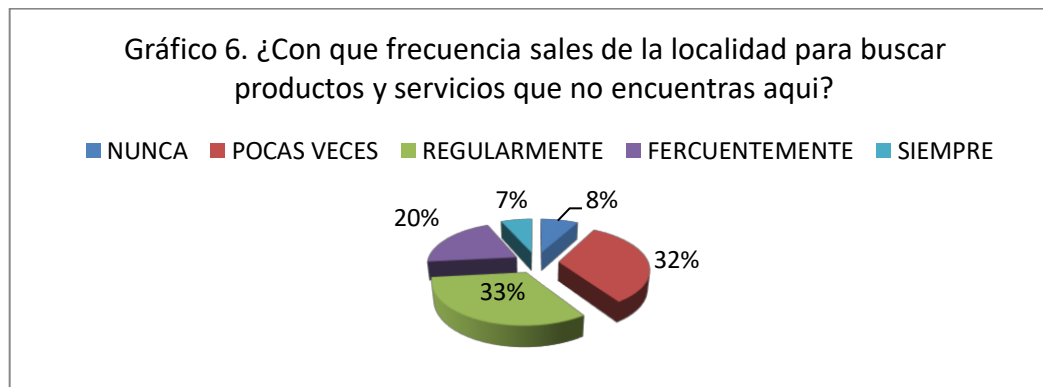
Gráfico 5. Atributos de productos y servicios que inducen a la decisión de compra en el segmento Gay.



Fuente: Elaboración propia con resultados del cuestionario.

Para cerrar el cuestionario decidimos que los encuestados indicaran la frecuencia con la que se ven obligados a salir de la localidad en que habitan para encontrar los productos que requieren, tenemos que un 33% de la población regularmente tiene la necesidad de buscar en otros lugares distintos al lugar en que vive y un 32% dice que son pocas veces en las que tienen que salir de su localidad, esto se muestra en el gráfico 6.

Grafico 6. Disponibilidad de la oferta de mercado buscada por el consumidor gay.



Fuente: Elaboración propia con datos arrojados por el cuestionario aplicado.

Lo anterior evidencia que los emprendedores locales tienen posibilidad de llegar a este mercado ya que no hay mucha competencia en la localidad y por consecuencia una oportunidad de innovación, accesibilidad y diversificación de sus productos y servicios orientándolos a un segmento de importante poder adquisitivo cuyas necesidades no están totalmente satisfechas.

7. Conclusiones

Este trabajo consideró el supuesto de que el *Pink Market* está conformado por consumidores más informados y exigentes en gran variedad de productos, por lo que los oferentes requieren de conocer el perfil de consumidores y diseñar productos y servicios innovadores específicamente para este segmento, haciendo uso de información valiosa proporcionada por estudios empíricos en este sector y su estilo de vida.

El supuesto planteado fue aceptado con los resultados ya que los encuestados evidenciaron ser un público muy informado y culto que no se deja convencer tan fácilmente, enunciaron la necesidad de tener productos que satisfagan la mayoría de sus necesidades de consumo frecuente con atributos más acordes a sus demandas, además los informantes clave son muy explícitos, abiertos y dispuestos a proporcionar la información, así como

personas de su grupo identitario y preferencias sexuales que también pueden proporcionar información. El *Pink Market* genera buenos ingresos, pero a su vez es un público exigente que requiere información clara, detallada y verídica por parte de los oferentes.

El *Pink Market* es un mercado altamente rentable ya que si se maneja de una manera adecuada, desarrollando estrategias específicas para el segmento mencionado es una oportunidad de mercado que se abre en muchos tipos de productos y servicios con alto margen de rentabilidad.

Además, hay que tomar en cuenta que con el reconocimiento legal de estas comunidades va en aumento el número de personas que la integran y con ello también las oportunidades de negocio para los emprendedores.

La comunidad LGBT puede ser un mercado difícil en cuanto al convencimiento que la marca en cuestión debe lograr, la ventaja que se tiene es que al ser una población con una mente más abierta en comparación con la sociedad tradicionalista propicia la adaptación más rápida a los cambios y se dejan llevar por la curiosidad que generan los nuevos productos, con ello se tiene mayor oportunidad al momento de incursionar en el *Pink Market*.

Referencias bibliográficas

Arteaga, A (2016). Solo nueve estados permiten las bodas gay. Recuperado de <http://sipse.com/mexico/solo-nueve-estados-pais-permiten-bodas-gays-205753.html>

Suárez, A. (2016). Al alza bodas homosexuales en la CDMX (+infografía). Recuperado de <http://www.24-horas.mx/al-alza-bodas-homosexuales-en-la-cdmx/>

Be, A.P. (2015) Bodas Gay Team BODAS GAY TEAM. Recuperado de

<http://bodasgay.mx/estadisticas-bodas-gay-ciudad-de-mexico/>

Castañeda, M. (1999). La experiencia Homosexual. México: Paidós Mexicana.

Castañón, E., Briano, G. y López A. (2015). El Pink Market como opción de negocios de alto crecimiento en México. ACACIA, Durango, México.

http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/EL_MERCADO_PINK_MARKET_COMO_OPCION_DE_NEGOCIOS_DE_ALTO_CRECIMIENTO_EN_MEXICO.pdf.

De la Riva Group (2010). El mercado gay, sexy para hacer negocios. Recuperado de

<http://expansion.mx/mi-dinero/2010/01/29/emprender-gay-lesbiana-negocio-empresa>

Cruz, A. (2010, 6 de agosto). Derechos de la diversidad sexual. *La Jornada*, 3. Recuperado

de: <http://www.jornada.unam.mx/2010/08/06/politica/003n1pol>

Carballo, D. (2010). Nuevos Consumidores. *Segmento*, 11 (48), 3-7. Recuperado de

<http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/48%20-%20Segmento%2048.pdf>

Eurobarómetro (2015) EFE. Recuperado de [www.20minutos.es/noticia/2973546/0/cuantos-](http://www.20minutos.es/noticia/2973546/0/cuantos-paises-permiten-el-matrimonio-gay/INEGI)

[paises-permiten-el-matrimonio-gay/INEGI](http://www.20minutos.es/noticia/2973546/0/cuantos-paises-permiten-el-matrimonio-gay/INEGI) (2010)

<https://www.oie-miseal.ifch.unicamp.br/es/que-tamano-es-poblacion-lgbtt-mexico>

Fuente: <http://www.ene newspaper.mx/archivos/103208>

Izazola, J.A. (2012) Citado en CENSIDA/Secretaría de Salud 2012, El VIH/SIDA en México

2012. Recuperado de

http://www.censida.salud.gob.mx/descargas/biblioteca/VIHSIDA_MEX2012.pdf

OIE (2014), Observatorio Transnacional de Inclusión Social y Equidad en la Educación Superior,

Anexo 1

EMPRENDEDURISMO EN LA OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS CON VALOR AGREGADO PARA EL *PINK MARKET* EN MÉXICO

Las siguientes preguntas son realizadas con el fin de recaudar la información necesaria para poder analizar las diferentes tendencias de consumo en el Pink Market.

1.- ¿Qué edad tienes?

1. Entre 18 y 25 años _____ b) Entre 26 y 30 años____ c) Entre 31 y 45 años____
d) 46 o más _____

2.- ¿Cuál es el grado máximo de estudio con el que cuentas actualmente?

- a) Básico _____ b) Medio Superior_____ c) Superior _____ d) Maestría y/o doctorado _____

3.- ¿A qué te dedicas actualmente? a) Carrera profesional (especifica)

b) Otros (especifica)_____

4.- ¿Tienes hijos?

- a) Si b) No

5.- ¿Por orden de importancia (1º, 2º, 3º) cuáles son los productos y o servicios a los cuales asignas la mayor parte de tu gasto?

- a) Belleza, aseo o cuidado personal _____ b) Alimentación _____ c) Salud _____
 d) Transporte _____ d) Servicios públicos (Luz, Agua, Gas, Teléfono, Cable) _____
 e) Otros especifica) _____

6.- ¿Con que frecuencia adquieres los siguientes productos y servicios?

Productos	Nunca	Pocas veces	Regularmente	Frecuentemente	Siempre
Imagen personal					
Gimnasios					
Automóviles					
Vestimenta					
Entretenimiento (antros, bares)					
Tecnología					
Cultura (cine, libros, teatro y arte)					

7.- En orden de importancia (1º, 2º, 3º, ...) ¿Qué tomas en cuenta para elegir un producto o servicio?

- a) Diseño _____ b) Precio _____ c) Marca _____ d) Calidad _____ c) Demanda _____

c) Servicio post compra _____ d) Publicidad _____ e) Garantía _____ F) Otro,

8.- ¿Con que frecuencia sales de la localidad para buscar productos y servicios que no encuentras aquí?

a) Nunca b) Pocas veces c) Regularmente d) Frecuentemente e) Siempre

9.- ¿Con que frecuencia adquieres productos o servicios por internet?

a) Nunca b) Pocas veces c) Regularmente d) Frecuentemente e) Siempre