



Memorias  
Congreso Internacional  
de Investigación Científica  
Multidisciplinaria

Sección Negocios

MEMORIAS CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA, Año 6, No. 1, Enero – Diciembre 2018, es una publicación anual editada por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Ave. Eugenio Garza Sada 2501, 64849 Monterrey, N.L. México, Tel (614) 439-5084, [www.congresoinvestigacion.com](http://www.congresoinvestigacion.com), [investigacion.chi@itesm.mx](mailto:investigacion.chi@itesm.mx). Editor Responsable: Elías Solís Rivera. Reserva de Derechos uso exclusivo No. 04-2015-052207545900-203, ISSN 2395-9711, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor, calle Puebla 143, Col Roma, Delegación Cuauhtémoc. C.P. 06700. Responsable de la última Actualización de este número, Departamento de Investigación del Tecnológico de Monterrey Campus Chihuahua, Ing. Elías Solís Rivera, Calle H. Colegio Militar, 4700, Col. Nombre de Dios, Chihuahua, Chih. C.P. 31300, fecha de última modificación 14 de Diciembre del 2018. El editor no necesariamente comparte el contenido de los artículos, ya que son responsabilidad exclusiva de los autores. Se prohíbe la reproducción total o parcial del contenido, ilustraciones y textos publicados en este número sin la previa autorización que por escrito emita el editor.

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

### **Consejo Editorial**

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

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

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

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

*Director Editorial y del Área de Investigación*  
MCP. Elías Solís Rivera  
MA. María Cristina Torres Espinosa

### **Revista anual publicada por:**

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

# Índice

22	BRIGADAS DE SERVICIO SOCIAL PARA EL MICROFINANCIAMIENTO DE EMPRESAS EN ZONAS MARGINADAS DE LA CD. DE CHIHUAHUA, CHIH	5
26	FACTORES QUE DEFINEN EL DESARROLLO DE UN GRUPO DE TRABAJO	13
27	MODELO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS CON DEMANDA PROBABILÍSTICA APLICADO A UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO EN CIUDAD JUÁREZ, CHIHUAHUA	28
37	MODELO DE INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO EN LA REGIÓN NORTE DE MÉXICO	43
38	ELEMENTOS COMUNICATIVOS EN EL QUESO MENONITA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE NARRATIVAS DE MARCA Y EL FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD GASTRONÓMICA EN CHIHUAHUA	56
40	PROYECCIÓN ECONÓMICA Y ANÁLISIS FINANCIERO A AGRO VETERINARIA EN MOCTEZUMA SONORA	70
54	CULTURA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL ANTE LOS RETOS DEL SIGLO XXI EN LAS EMPRESAS DE LA REGIÓN DE CUAUHTÉMOC, CHIH.	83
326	PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DEL MACH EN ESPAÑOL EN UNIVERSITARIOS	95
335	ORGANIZACIÓN INTELIGENTE: UN CAMINO PARA AUMENTAR LA UTILIDAD DE LA EMPRESA	107
358	FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS: PRIORIDADES, RETOS Y TENDENCIAS	120
376	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INCURSIÓN EN EL MERCADO REGIONAL EN CHIHUAHUA DEL PRODUCTO CHIHUAS PEPPERS	129
394	EL MARKETING POLÍTICO APLICADO POR LOS CANDIDATOS EN LAS CAMPAÑAS ELECTORALES FEDERALES DE MÉXICO EN EL 2018	140

416	RECHAZO DE DEVOLUCIÓN DE IMPUESTOS CASO DE ESTUDIO: PRESUNCIÓN ARBITRARIA DE OPERACIONES INEXISTENTES PARA EFECTOS DE LA DEVOLUCIÓN DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO, CLIENTE DE UN DESPACHO FISCAL DE LA CD. DE CHIHUAHUA	156
427	GESTIÓN DE INNOVACIÓN (GEIN) COMO MÉTODO DE COMERCIALIZACIÓN EN CUAUHTÉMOC, CHIHUAHUA	169
429	ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE NUEZ MEXICANA: EL CASO DE CHIHUAHUA	185

**BRIGADAS DE SERVICIO SOCIAL PARA EL  
MICROFINANCIAMIENTO DE EMPRESAS  
EN ZONAS MARGINADAS DE LA CD. DE CHIHUAHUA, CHIH**

**Santini Esparza Víctor Manuel**

Universidad Autónoma de Chihuahua Facultad de Contaduría y Administración,  
victorsantini11@hotmail.com

**Martínez Murillo Elva Norma**

Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Contaduría y Administración  
maestra5504@yahoo.com.mx

**Ollivier Fierro Juan Óscar**

Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Contaduría y Administración, División de  
Estudios de Posgrado  
jollivier@uach.mx

---

## **RESUMEN**

Mediante un convenio entre el Gobierno del Estado de Chihuahua, a través de la Fiscalía y la Universidad Autónoma de Chihuahua, a través de la Facultad de Contaduría y Administración (FCA), se llevó a cabo un programa de apoyo a vecinos de colonias de la periferia de esta ciudad, caracterizadas por su bajo nivel socioeconómico, por medio de microfinanciamientos para la creación y arranque de pequeños negocios. El objetivo general de este convenio fue Contribuir en mejorar los ingresos de los habitantes de estas colonias, y ayudar a disminuir la delincuencia al incrementar su nivel económico, en el caso de las Colonias Porvenir 2 y 3, se trabajó en brigadas de tres maestros y dos alumnos, que estaban prestando su servicio social, para atender cuatro microempresas, se llevó a cabo en Marzo del 2016. El objetivo central del trabajo que ofrecieron las brigadas a la comunidad, fue la visita al sitio para recabar la información necesaria y elaborar un plan de negocios para cada uno de los proyectos planteados, los cuales fueron propuestos al Gobierno del Estado para su financiamiento, a fondo perdido, otorgándoles capacitación elemental para emprender el negocio Papelería “KAREN”, Guardería “Manitas Trabajadoras”, Mercería “Jimena” y Tortillas “Lupita”. Se concluye que en términos generales, el programa ha tenido un éxito razonable y que el modelo del microfinanciamiento en estos casos, tal como está previsto ha razonablemente funcionado, particularmente para personas que no tienen acceso al crédito comercial (Mena, 2003).

**Palabras clave:** plan de negocios, factibilidad, financiamiento y seguimiento.

## **ABSTRACT**

An implementation of social programs were created to assist the underserve areas of Chihuahua state. These social programs were initiated in collaboration of The Chihuahua government and The Autonomous University of Chihuahua “Facultad de Contaduría y Administración (FCA)”.

## **OBJECTIVES AND METHODOLOGY**

To provide a financial counseling to this underprivileged population in order to start micro-business. The main goal was to contributed with the enhancement of this communities’ economy, and ultimately to decreased the crime in this areas. The neighborhoods target were “El Porvenir two and three” in Chihuahua city. A total of four micro-business were support during March 2016. The social programs members visited those neighborhoods and collected the socio-economic information need it from this target population. Then a financial plan for the promotion and creation of micro-business was developed. The financial plan was presented to The Chihuahua state government. The estimated starting budgets were from 15, 000 to 30,000 Mexican pesos. This budget was split in to a non-repayable grant. Four micro-business were initiated; “KAREN office store”, “Manitas Trabajadoras day care”, “Jimena office store” and “Tortillas Lupita”. A six month fallow-up was done.

## **RESULTS**

Two out of these four micro-business were found operating. Among the two that were not operating; one of them “Tortillas Lupita” was not approved for founding and the other one “Manitas Trabajadoras day care” was temporally close due to building reparations.

## **CONCLUSION**

These social programs have been successful. The micro-financial models have assisted these communities that do not have access to the commercial credit.

**Key words:** social programs, feasibility, sponsoring and, follow up.

## **INTRODUCCIÓN**

Como fruto de un convenio entre el Gobierno del Estado de Chihuahua, a través de la Fiscalía y la Universidad Autónoma de Chihuahua, a través de la Facultad de Contaduría y Administración (FCA), se llevó a cabo un programa de apoyo a vecinos de colonias de la periferia de la ciudad de Chihuahua, caracterizadas por su bajo nivel socioeconómico, por medio de microfinanciamientos para la creación y arranque de pequeños negocios. Además de mejorar los ingresos de los habitantes de estas colonias, dentro de los objetivos del programa estaba el de disminuir la delincuencia al incrementar su nivel económico.

La colaboración de la FCA consistió básicamente en la elaboración de los planes de negocios de las microempresas, para lo cual se formaron brigadas compuestas de maestros y alumnos que estaban prestando su servicio social. Con el fin de hacer concurrir las diferentes especialidades de los maestros, en el caso de las Colonias Porvenir 2 y 3 de la Ciudad de Chihuahua, se decidió formar brigadas de tres maestros y dos alumnos, para atender cuatro microempresas, lo cual se llevó a cabo en el mes de Marzo del 2016.

Los tres maestros con sus diferentes especialidades fueron: Ph.D. Elva Norma Martínez Murillo, en el área administrativa; M. F. Víctor Manuel Santini Esparza, en el área financiera; y Dr. Juan Óscar Ollivier Fierro, en el área operativa. Los alumnos fueron: dos jóvenes, ambos de la carrera de licenciatura en Administración de Empresas (LAE).

El objetivo central del trabajo que ofrecieron las brigadas de la FCA a la comunidad, fue la visita al sitio para recabar la información necesaria en la elaboración de un plan de negocios para cada uno de los proyectos planteados, los cuales serían propuesto al Gobierno del Estado para su financiamiento, que en estos casos oscilaron en el rango de los 15,000 a los 30,000 pesos a fondo perdido.

Como antecedente, se puede mencionar que esta estrategia de los microfinanciamientos, ha tenido éxito en países con altos niveles de pobreza, como es el caso de Bangladesh, donde por esta razón se le otorgó el premio Nobel de la paz en el 2006 a Mohammed Yunus (2006).

## **DESARROLLO**

La selección de los proyectos a apoyar, fue hecha previamente por la Fiscalía y la asociación civil Comunidad y Familia AC, la cual también les impartió capacitación a los responsables de los proyectos. El método empleado por las brigadas para hacer los planes de negocios, consistió esencialmente en recabar información mediante entrevistas a los responsables de estos proyectos. Cabe notar que, para la localización de estos responsables, se tuvieron algunas dificultades, debido principalmente por la inconsistencia y falta de señalización de las calles y de los números de los domicilios correspondientes en esta colonia, que se encuentra en la periferia norte de la ciudad.

A continuación se presentan las principales características de los siguientes cuatro casos de los proyectos de las microempresas estudiados: Papelería “KAREN”, Guardería “Manitas Trabajadoras”, Mercería “Jimena” y Tortillas “Lupita”.

### ***Papelería “KAREN”***

Responsable es la Sra. Rocío Karina Robles Rivera. El proyecto es una papelería en la colonia, para la cual se requirió habilitar los espacios de la casa habitación de la empresaria. El giro principal es el comercio de venta de útiles escolares y copias a los vecinos de las colonias Porvenir y alledañas, principalmente a los alumnos de escuelas jardín de niños, primaria y secundaria que se encuentran en las cercanías de su casa.

Las principales fortalezas del proyecto son: La Sra. Robles tiene experiencia en el comercio y puede habilitar los espacios necesarios en su casa. Las principales oportunidades son que: Hay una importante demanda del servicio de comercio de papelería en la colonia y no existe una papelería con amplia variedad de artículos en esta colonia ni en las alledañas.

En 1983, en contra de los consejos de la banca y de las autoridades de su gobierno, el profesor Muhammad Yunus fundó Grameen, un banco dedicado a suministrar préstamos minúsculos a las personas más pobres de Bangladesh. Su objetivo era generar un mecanismo de ignición de la

iniciativa y el espíritu emprendedor que les ayudara a salir por sí mismos de la pobreza, lo cual se logró.

La inversión requerida es de \$20,000 pesos, de los cuales alrededor de \$5,000 serían para adecuar sus instalaciones, \$5,000 para mobiliario del negocio, \$3,000 para una copiadora, \$2,000 para una máquina registradora y \$5,000 de un inventario inicial.

Sus proveedores serían tiendas de mayoreo de estas mercancías en la ciudad. El plan de comercialización fue primeramente anunciar el inicio del servicio con volantes y “pasando la voz” en la colonia para informar a los alumnos y a los padres que realizan la compra de útiles escolares.

No se requiere contratar empleados, debido a que la Sra. Robles, su hijo y en ocasiones su esposo atenderán directamente el negocio. La Sra. Robles cuenta con estudios de secundaria y trabajó como administradora en tiendas de abarrotes, lo cual le ha dado experiencia en el manejo de un comercio similar.

A raíz de una visita realizada en el mes de Octubre del 2016, se constató que se cumplieron básicamente los objetivos del proyecto, puesto que se abrió la papelería y se encuentra operando. Sin embargo se observó que el horario de apertura no es el regular previsto originalmente, debido a las actividades de la Sra. Robles, por razones de salud y el tener que recoger a sus hijos a las escuelas. Se le solicitó darse de alta en Hacienda.

### ***Guardería “Manitas Trabajadoras”***

Responsable, Adela García Cruz. Se trata de una guardería de niños pequeños en la colonia Porvenir, lo cual requiere habilitar los espacios de la casa habitación de la empresaria. El servicio de guardería será para niños entre 6 meses y cinco años en un horario diurno, este servicio deberá incluir además del cuidado de higiene y salud, la alimentación y el entretenimiento, con capacidad de 15 niños en el primer año y posteriormente de 30 con una ampliación.

Sobre el tamaño de mercado, se estima que las madres con hijos pequeños de la colonia Porvenir que tienen que ir a trabajar durante el día, es del orden de 50 casos en esta colonia más los de las colonias aledañas. Las principales fortalezas son: La Sra. García tiene experiencia en el cuidado de niños y puede habilitar los espacios necesarios en su casa. Las principales oportunidades son: Hay una importante demanda del servicio de guardería en la colonia y no existe una guardería en esta colonia ni en las aledañas.

El plan de comercialización previsto fue, primeramente anunciar el inicio del servicio con volantes y “correo de voz” en la colonia para informar a las madres clientes del proyecto y para que lo hagan saber a las vecinas de la colonia.

Sólo se piensa emplear una persona de ayudante. Se requiere una señora con conocimientos y experiencia en labores de limpieza, preparación de alimentos y atención a niños. Para el proceso de reclutamiento, existen algunas señoras candidatas en la colonia. El horario de trabajo será de 7 AM a 5 PM. Será necesario además, elaborar un reglamento de la guardería en general, incluyendo las condiciones de la atención a los niños y laborales.

La inversión mayor sería en las adecuaciones en obra civil de la casa que serían del orden de \$35,000 pesos y aprox. \$3,000 en mobiliario y \$2,000 en capital de trabajo, que suman del orden de \$40,000 pesos. Fuentes de financiamiento (Mezcla financiera). El apoyo de la fiscalía solicitado de \$35,000 y la aportación en especie de la empresaria en mano de obra, es del orden de \$5,000 pesos.

La principal ventaja competitiva es el hecho de que no hay guarderías en la colonia, la competencia actual pudiera ser las vecinas que apoyan a las madres trabajadoras con el cuidado de los niños en sus casas. La guardería más cercana se encuentra a aproximadamente a 2 Kms. de distancia en la colonia Tarahumara, es de SEDESOL. Por lo que se tiene la oportunidad de iniciar con el negocio de la guardería con expectativas de crecimiento dada la gran necesidad que hay en esta colonia y las aldeañas.

La Sra. García estudio para Contadora Privada y trabajó dos años en la casa hogar “Palabra de Vida”, donde se atienden aproximadamente 35 niños de 3 a 18 años, lo cual le ha dado experiencia en el cuidado y manejo de niños pequeños y capacidad administrativa.

A pesar de que las condiciones se dieron para el arranque de este proyecto, incluyendo la compra del mobiliario, en la visita que se realizó en Octubre del 2016, ocho meses después de la elaboración del plan de negocios, se constató que aún no inicia operaciones la guardería. La principal razón que expone la Sra. García es que las lluvias afectaron el techo de su casa, pero que ya lo reparó y se dio de alta en Hacienda, ahora se encuentra tramitando el permiso de SEDESOL, por lo que estima que hacia fines de este mes de Octubre podrá iniciar la operación de la guardería.

### ***Mercería “Jimena”***

*Responsable, Hermila Fierro Vazquez. El proyecto surge por la necesidad en la Colonia Porvenir 3 de tener una Mercería, para satisfacer las necesidades de estos artículos en esta colonia y las aldeañas, así como para apoyar la situación económica de ella y su familia.*

El negocio es dedicado a la venta al menudeo de todo tipo de artículos de mercería para el hogar y para trabajos escolares. Las fortalezas son: Ganas y necesidad de trabajar y de conocer el negocio. Las oportunidades son que: Existen escuelas cercanas (Primaria, Secundaria y kínder) y la competencia es escasa, por lo que hay una necesidad de este servicio en la colonia y sus alrededores.

Los objetivos a corto plazo son: Lograr la rentabilidad del negocio, ampliación de la Mercería a también Papelería y ofrecer un horario flexible en base a las necesidades del cliente. Los objetivos a mediano plazo son: Ampliación a un posible Cybercafé y ampliación de la infraestructura de la mercería.

La publicidad será mediante volanteo en los hogares y las escuelas antes mencionadas que están cerca del local propuesto, en la colonia y las aldeañas.

La inversión inicial requerida es del orden de los 25,000 pesos, distribuidos en los siguientes rubros en pesos: Enmicadora: 450, Engargoladora: 2,700, Perforadora: 80, Vitrinas (2): 5,000, Anaqueles (4): 2,000, Computadora con Multifuncional: 9,000, Productos Mercería: 6,000.

Durante la visita realizada en Octubre del 2016, se constató que el proyecto cumplió esencialmente con sus objetivos, se adquirieron los rubros anteriores, de tal suerte que la mercería se encuentra ya operando, igualmente se le solicitó darse de alta en Hacienda en el régimen de incorporación, lo cual se piensa hacer. Se observaron bajas sus ventas, debido principalmente a la falta de promoción, esperando que a medida que el negocio se acredite se incrementen estas.

### ***Tortillas “Lupita”***

Responsable, Maria Guadalupe Olmedo García, el proyecto surge derivado del conocimiento de la empresaria en la elaboración de tortillas de harina para la venta al consumidor y la necesidad de generar un ingreso a su hogar para la manutención del mismo.

Las fortalezas del proyecto son: Conocimiento del mercado y poder ofrecer buena calidad del producto final. Las oportunidades son: Inexistencia de competencia y tendencias favorables en el mercado.

Los objetivos a corto plazo son: lograr la rentabilidad del negocio y mantener el negocio con buenos estándares de calidad. La presentación será en bolsas con 12 tortillas y su publicidad será por medio de volante en la Colonia Porvenir 3 y zonas aledañas. Los objetivos a mediano plazo son: Aumento de las posibilidades de producción de la empresa y realizar alianzas con tiendas de conveniencia para la distribución en las mismas.

La inversión inicial requerida es del orden de los 20,000 pesos distribuidos en los siguientes rubros: Máquina para hacer tortillas de Harina: 5,500, Plancha: 3,500, Mesa: 9,500, Costal de Harina: 365, Manteca: 530, Royal: 215, Paquete de Bolsas de Plástico: 50, Electricidad: 400 y Gas: 200.

Durante la visita que se hizo en Octubre del 2016, se constató que no se obtuvo el apoyo del microfinanciamiento, por lo que el negocio no se abrió. La responsable nos indicó en la entrevista que se le informó que no había sido seleccionada a pesar de haber asistido a las reuniones y la elaboración del plan de negocios.

## **CONCLUSIONES**

Se observa que de los cuatro casos analizados, dos de ellos (50%), cumplieron esencialmente con el objetivo de la apertura y operación de un negocio, apoyado por un microfinanciamiento. Sin embargo, de los otros dos casos, en uno de ellos (25%), no se cumplieron los objetivos debido a no haber sido seleccionado en etapas posteriores a la elaboración del plan de negocios y en el otro (25%), aún no inicia operaciones, pero todo parece indicar que pronto lo hará, en cuyo caso el porcentaje de éxito sería de 75%.

Por lo anterior, se puede concluir que en términos generales, el programa ha tenido un éxito razonable y que el modelo del microfinanciamiento en estos casos, tal como está previsto ha

razonablemente funcionado, particularmente para personas que no tienen acceso al crédito comercial (Mena, 2003).

Sin embargo, por el hecho de que el financiamiento es a fondo perdido, existe el riesgo de que no se valoren lo suficiente los apoyos recibidos y se pueda caer en el concepto de asistencialismo, en lugar de sembrar capital semilla para el crecimiento económico de la zona.

Como observación general, se estima que la principal causa de fracaso y/o dificultades de estos proyectos, se debe a la falta de conceptos elementales de administración de los responsables de los negocios (Ollivier y Thompson, 2010), debido en alguna medida a los bajos niveles de escolaridad de los mismos, lo cual se puede solventar parcialmente con los cursos de capacitación que se imparten, en la facultad

Finalmente vale la pena resaltar, el valioso aprendizaje experimentado por los maestros y alumnos de la problemática y realidad social que viven los vecinos de estas colonias, así como los esfuerzos que hacen para mejorar su calidad de vida.

## **PROPUESTAS**

Se considera que este programa de microfinanciamiento, ofrece algunas ventajas incuestionables para combatir la pobreza en zonas marginadas (Lacalle y Rico, 2008), como es el caso de los cursos de capacitación, sin embargo, desde la perspectiva de la experiencia en el campo por los académicos, se hacen las siguientes observaciones para eventualmente incrementar su eficiencia y eficacia.

1. Como antes se comentó, se considera importante lograr un esquema de financiamiento en el que exista la obligación de su pago, que puede ser en condiciones sumamente blandas. Lo importante en este caso es que las personas valoren los apoyos que reciben y tengan presente la responsabilidad de que en algún momento se pagarán. Con la ventaja de que este esquema de recuperación podría multiplicar las posibilidades de otorgar una mayor cantidad de apoyos y extender el programa, dada su gran necesidad en México.

2. Una mayor transparencia en el sistema de selección de beneficiarios, es decir, no debe levantar sospechas de verse sesgado por amistades, compadrazgos o afiliaciones partidistas.

3. Los criterios de selección y planes de negocios deben ser acordes con la dimensión de los micronegocios. Se puede pensar hacer los estudios en dos etapas, una primera de factibilidad, con una contrastación simple de oferta y demanda del producto propuesto y una segunda más completa como plan de negocios acorde al caso, principalmente con flujos de efectivo, incluyendo salarios de los empresarios y amortización de los créditos.

4.- Que reinicie nuevamente este programa de apoyo social a las comunidades más vulnerables de la ciudad y que se haga extensivo este programa en todo el Estado.

## **REFERENCIAS**

La calle, M., Rico, S. (2008). Microcréditos y pobreza: De un sueño al Nobel de la Paz. *Revista de Economía Pública Social, CIRIEC España*, 239 p.

Mena, B., (2003), Microcréditos: un medio efectivo para el alivio de la pobreza. *Microfinanzas*, Argentina.

Ollivier, J., Thompson, P., (2010). *Principales factores de éxito de empresas pequeñas y medianas. Una muestra de 21 empresas Pyme en Chihuahua*. Chihuahua: Ed. Impresos Sagitario.

Yunus, M. (2006). *El Banquero de los pobres: los microcréditos y la batalla contra la pobreza en el mundo*. Barcelona: Paidós. 2006. 277 p.

## **FACTORES QUE DEFINEN EL DESARROLLO DE UN GRUPO DE TRABAJO.**

**Dr. Luis Arnulfo Guerrero Chávez**

Instituto Tecnológico de Chihuahua, Ave. Tecnológico #2909  
lguerrer@itchihuahua.edu.mx

**María Elena Delgado Ontiveros**

Instituto Tecnológico de Chihuahua, Ave. Tecnológico #2909  
medelgado@itchihuahua.edu.mx

**Pedro Sánchez Santiago**

Instituto Tecnológico de Chihuahua, Ave. Tecnológico #2909  
Sanchezsantiago.pedro@gmail.com

---

### **RESUMEN**

En la actualidad, el trabajo en equipo es una de las habilidades más buscadas por las compañías de la ciudad de Chihuahua, en los candidatos a contratar. Existen trabajos de varios investigadores en que puntualizan ciertas características que los grupos deben poseer para ser efectivos en sus resultados. Sin embargo no se encontró un estudio formal que establezca los factores que determinen el nivel de desarrollo de los grupos de trabajo, que coincidan con los requerimientos de las compañías en la ciudad de Chihuahua, por lo que el objetivo del presente trabajo es definir qué factores solicitan dichas compañías a las personas que desean contratar para sus puestos vacantes que puedan generar la suficiente madurez para cumplir con uno de los principales requisitos, que es el trabajo en equipo. Se encontraron que las nueve características o factores que definieron los investigadores, en conjunto, y los que las compañías requieren, coinciden y por lo tanto, pueden ser utilizados para medir e incrementar la madurez de los grupos de trabajo.

**Palabras clave:** Trabajo en Equipo, Factores, Madurez

### **ABSTRACT**

Teamwork is one of the more appreciated skills today by companies in Chihuahua city in candidates to fulfill open key positions. There are several research reports related characteristics the work groups need to be effective. However no formal study was found to determine the work group development level and the relationship between companies needs and research reports conclusions. The objective of this investigation is to determine that relationship to generate and increase group maturity and be able to ensure teamwork and results. Was found that the nine characteristics or factors proposed by researchers and the factors requested by companies match and they can be used to measure and increase work groups maturity.

**Key words:** Teamwork, Factors, Maturity.

### **INTRODUCCIÓN**

Los seres humanos, por su naturaleza gregaria, necesitan de la comuna para sobrevivir, y entre más cohesionados se encuentren, mayor posibilidades tendrán de lograr sus propósitos. Las

organizaciones han entendido, desde la realización del experimento de Hawthorne, que el factor humano es fundamental para su éxito; han aprendido que al sumar los esfuerzos, se multiplican los resultados. Sin embargo, el trabajo no es fácil, ya no basta con reunir a un grupo de personas para que los esfuerzos individuales sumen, hace falta la amalgama de varios elementos, bajo ciertas condiciones, para promover que los miembros del grupo interactúen, aportando sus características y dirijan sus esfuerzos al bien común, pasando por diferentes etapas de desarrollo, orientadas al potenciamiento de esas características. A esto último le denomina trabajo en equipo.

## **PROBLEMA**

Aunque existen estudios que definen de forma aislada ciertas características que deben poseer los grupos de trabajo para ser efectivos en su función, y con ello lograr los resultados en términos de productividad y rentabilidad para las organizaciones a las que pertenece, no se encontró un estudio formal que establezca los factores que determinen el nivel de desarrollo de los grupos de trabajo, que coincidan con los requerimientos de las compañías en la ciudad de Chihuahua.

## **OBJETIVO**

El presente trabajo tiene como finalidad, basado en los trabajos previos realizados por varios investigadores, definir los factores que las compañías de la ciudad de Chihuahua solicitan en las personas que contratan para ocupar puestos vacantes, y que aunadas con un cierto nivel de desarrollo, puedan generar la suficiente madurez para cumplir con uno de los principales requisitos, que es el trabajo en equipo y a su vez, ser eficaz.

## **PROCEDIMIENTO**

1. Definir el problema.
2. Revisar información existente acerca del tema.
3. Recolectar descripción de puestos que requieren las empresas.
4. Analizar datos para definir habilidades o competencias que solicita cada puesto.
5. Estructurar los resultados obtenidos por empresa, puesto y competencias.
6. Comparar resultados, contrastando lo que los investigadores opinan, con lo que solicitan las empresas.
7. Discutir los resultados.
8. Establecer las conclusiones y recomendaciones.

## **DESARROLLO**

Aunque las compañías desean tener grupos efectivos, cometen el error de no proporcionar el apoyo correcto para generarlos. Tienen la idea equivocada de solo poniendo a personas a trabajar juntas, con el paso del tiempo se convierten en equipos. El desarrollo de equipos de trabajo, más que un proyecto, es un proceso, que requiere el desarrollo de las habilidades con las que la gente ya cuenta, y que el grupo necesita; si no se logra, el grupo nunca alcanzará todo su potencial como equipo de trabajo y no obtendrá los resultados que busca, en términos de productividad y satisfacción en el trabajo (Harper and Harper, 1994).

Por ello, actualmente existe la tendencia hacia la formación de grupos de trabajo efectivos para mejorar la productividad, para lograr que se lleven a cabo todas las tareas y a convertirse en el corazón de la organización. Debido a que las compañías se han percatado de que los grupos

responden mejor a las demandas cambiantes de un mercado altamente competido, forman grupos para toda necesidad imaginable para tratar de lograr lo que no puede lograrse con la manera tradicional con que opera la organización (Rees, 1999).

La madurez se mide en porcentaje y define como la etapa de desarrollo en que un grupo de trabajo se encuentra. Generalmente un grupo maduro es efectivo en sus resultados y por lo tanto debe ser el más productivo. Por añadidura, las organizaciones que cuentan con grupos que alcanzan un alto grado de madurez, son muy productivas, son muy eficaces en la resolución de problemas, logran una gran motivación, satisfacciones personales, y una alta moral grupal (Shein, 1973).

La Madurez de un grupo es evidente por medio del desarrollo de las aptitudes de sus integrantes y su eficiente combinación. Por medio de este proceso, los grupos inmaduros se convierten en maduros y los grupos improductivos se vuelven en productivos (Raudabaugh et al, 1984).

Por todo lo anterior, si se considera a la madurez como una variable compuesta a su vez de varias variables, es muy importante entender cuáles son las variables o factores que contribuyen a su composición y que determinan el nivel de desarrollo de los grupos de trabajo.

### **Lo que opinan los estudiosos del trabajo en equipo.**

Para satisfacer sus necesidades, los grupos utilizan ciertos recursos, entre los cuales se encuentran los conocimientos y las habilidades de sus miembros y los recursos materiales a su disposición. En los grupos de trabajo se da una interacción específica que depende de las actitudes, los comportamientos y las relaciones de sus miembros. Todo grupo tiene su dinámica, un patrón de fuerzas único que describe la interacción dentro del mismo.

En diferentes etapas, y para el logro de metas comunes, los integrantes de un grupo interactúan en forma productiva o improductiva. La interacción se define como el resultado de la combinación de actitudes, comportamientos y relaciones de sus miembros. Si las actitudes, que se forman individualmente a partir de lo que se piensa y se siente de un objeto, son compartidas por un número significativo de miembros de un grupo, se las puede identificar como actitud grupal.

Existen ciertas características o factores que deben ser cubiertos por los grupos para poder incrementar su madurez y mejorar los resultados. Estos factores han sido definidos por multitud de estudiosos de los grupos de trabajo. A continuación se presentan algunos de los trabajos que al autor le parecieron que mejor explican el funcionamiento de un grupo de trabajo.

Según Haiman (1951), un grupo maduro, productivo, es en términos generales, uno que en un marco de valores democráticos, realiza un adelanto hacia sus metas con un máximo de eficacia y un mínimo de tiempo y esfuerzo perdidos. La siguiente lista presenta los criterios que producen la madurez de un grupo: Reconoce valores y limitaciones de procedimientos; Crea ambientes para expresar sentimientos y puntos de vista; Alcanza una comunicación eficaz; Tiene claros los objetivos y metas; Puede solucionar los problemas estructuradamente; Sabe que medios y fines deben ser armónicos; Trabaja sobre hechos más que en fantasías; **Cree en la participación de todos**, en repartir las responsabilidades; Hace uso inteligente de las habilidades de los integrantes;

Equilibra resultados con la satisfacción del grupo; Integra de forma satisfactoria, valores, necesidades y metas individuales con las del grupo; Concilia los problemas de procedimiento y emocionales; Toma medidas para controlar la fatiga, la tensión, y atmósfera emocional; Balancea la solución de problemas y la orientación del proceso; No duda en cambiar los procedimientos a fin de ajustarse a una situación; Aplica la solidaridad, sin sofocar la individualidad; Equilibra la conducta cooperativa y la competitiva, la emotividad y la racionalidad.

Lifton (1965) definió las características típicas de los grupos maduros. Durante su proceso de maduración, los integrantes de un grupo muestran su interés en la medición de su desarrollo. Existen al menos tres aspectos a evaluar, que incluyen el desarrollo del grupo, de los integrantes desde su formación y la comparación entre ambos. Las características típicas que poseen los grupos maduros: La habilidad de autogobernarse sin depender de un jefe; La conciencia de que el progreso toma tiempo; La empatía hacia los sentimientos de los demás; Desarrollar tolerancia para sobrellevar tensiones, fracasos y desacuerdos; Clara conciencia de lo que mantiene unido al grupo a pesar de las diferencias individuales; Mayor capacidad para prever lo que es posible con cierto comportamiento y encauzar las emociones por medio de la comunicación para el bien común; La creciente habilidad de adaptación para el cambio de planes y métodos cuando se presentan nuevas situaciones; Un menor tiempo de recuperación hacia amenazas para el grupo, al controlar sus emociones; Mayor eficiencia en la solución de problemas y para proveer apoyo a los integrantes que lo requieran; El prestigio dentro del grupo se obtiene mostrando aceptando la propia responsabilidad y la voluntad de ayudar a otros que lo necesiten; Aceptar que otros pueden ser diferentes y su derecho a serlo.

Shein (1973), enumeró seis criterios para evaluar el funcionamiento de un grupo y saber si ha madurado, y si funciona tranquilamente o no. Los criterios son: El grupo posee la capacidad para interactuar con su medio ambiente y es completamente independiente de este; Está de acuerdo sobre sus objetivos y valores; Tiene la capacidad de conocerse a sí mismo; Entiende hacia donde se dirige y por qué; Hace uso eficiente de sus recursos; Posee la capacidad de aprender de sus propias experiencias; Comprende la información nueva y es flexible en su respuesta; Integra los procesos internos de comunicación, **toma de decisiones**, distribución de la autoridad y las normas. Shein sostiene que estos criterios ayudan al grupo a evaluar su desempeño y a identificar sus oportunidades.

Mc Gregor (1974) estableció los siguientes once rasgos típicos de los grupos efectivos: Existe un ambiente informal, cómodo y relajado; Hay una alta discusión y participación; Los integrantes han entendido y aceptado los objetivos; Los participantes se escuchan unos a otros; El desacuerdo es aceptado como parte del proceso; En general, **las decisiones se toman por consenso**; La crítica es aceptada de forma franca y relativamente cómoda; Las ideas y sentimientos sobre el funcionamiento del grupo, se expresan con libertad; Se asignan responsabilidades claras en la **toma de acciones**; El coordinador del grupo no lo domina ni la gente muestra especial deferencia hacia él o ella; El grupo analiza y evalúa su propio desempeño.

Goldhaber (1984) menciona que son varios los factores que influyen sobre los resultados que obtienen los grupos. Algunas variables que influyen en la efectividad de los grupos, que se denominan factores son: Los Roles Funcionales de tarea que se usan en el logro de los objetivos del grupo, **como la toma de decisiones** y la solución de problemas; Los Roles de Mantenimiento se aplican para satisfacer las necesidades socio emocionales; El Liderazgo, íntimamente relacionado con los Roles Funcionales; Las Redes y ecología del grupo, que regulan el flujo de la comunicación; **la Solución de Problemas y la Toma de Decisiones** ya que los grupos generan más y mejores ideas que los individuos, además de la aceptación y apoyo de las decisiones tomadas en conjunto; Conformidad, pues los individuos aceptan las normas del grupo que producen mayor impacto en su funcionamiento; Conflicto, La canalización de los Conflictos Internos con respecto a significados, pruebas, razonamientos y valores y los Conflictos Externos con respecto a necesidades personales, posturas defensivas, sentimientos e intenciones; El Tamaño del Grupo que influye en forma directa en la estabilidad y realización individual y grupal, influyendo en la naturaleza de las interacciones y en la distribución de la participación de los miembros del grupo;

Beckhard y Harris (1988) definieron la eficacia en las organizaciones como: Tener Metas diarias y Objetivos Explícitos a largo plazo; La forma en que se organiza el trabajo, **se asignan los recursos y se toman las decisiones**, se determina de acuerdo con los requerimientos del trabajo y no de acuerdo con los requerimientos de la autoridad o el poder, que se distribuye ampliamente y se diferencia de la autoridad oficial en el organigrama; **Las decisiones** se basan en datos, más que en la posición organizacional; Los sistemas de Recompensas intrínsecas y extrínsecas se basan en los resultados; La Comunicación es abierta, reconociendo las diferencias de opinión sobre ideas, soluciones a problemas, metas, etc.; Se minimiza la competencia recompensando la Colaboración cuando es benéfico para la organización; Los Conflictos se ven como parte esencial del trabajo por lo que no se reprimen ni se evitan, sino que se controlan y orientan; *“La organización se considera un sistema abierto, implantado en un ambiente complejo y cuyos componentes ejercen demandas en forma constante. La administración de este grupo de demandas es una tarea importante del ejecutivo”*; El trabajo y las recompensas se organizan para favorecer la Identidad, la Integridad y la Libertad individuales; La organización se ve a sí misma como en constante aprendizaje, evaluando continuamente su desempeño y busca mecanismos de retroalimentación.

Sholtes (1991) planteó diez características para los grupos que han aprendido a prevenir los problemas: Cada integrante tiene Claridad de sus Metas; Cuenta con un Plan de Mejoramiento que guía al grupo en su funcionamiento; Cuenta con Funciones Bien Definidas donde cada integrante sabe lo que tiene que hacer, conoce sus responsabilidades y utiliza sus talentos; La Comunicación es clara entre sus miembros; El grupo alienta a todos sus miembros a usar las habilidades y prácticas que hacen las reuniones más efectivas; **Cuenta con procedimientos Bien Definidos para la Toma de Decisiones**; Cada integrante debe tener una Participación Equilibrada en las discusiones para contribuir con sus talentos y compromiso hacia los resultados; Deben tener Reglas Fundamentales Establecidas sobre los que está bien y lo que no; Deben poseer conciencia del Proceso del grupo; Deben usar el Proceso Científico, orientado hacia el uso de datos para evitar desacuerdos.

D’Souza (1995) define a la Interacción perfecta del equipo. Como sigue: *“Las organizaciones desean el trabajo en equipo. Los propios equipos resaltan la cooperación, al*

*trabajar hombro con hombro. Todo el mundo parece saber cómo debe ser, pero pocos saben cómo lograr que sea una realidad”.*

El tipo de liderazgo influye mucho en los resultados, pero hay otros factores importantes que hay que considerar como: Deben tener Objetivos Comunes y aceptarlos, para conjugar sus esfuerzos; Deben contar con un Propósito Común y con un conjunto de valores personales homogéneo, que les ayude a contar con un sentido de responsabilidad fuerte, una comunicación más eficiente y un mayor respeto mutuo; Deben lograr Beneficios Personales ya que cuando la eficacia y satisfacción crecen ven sus objetivos personales logrados debido al éxito del grupo; Mejor interacción al mantener a mente abierta; Deben mantener el Tamaño del grupo suficientemente bueno, que permita el intercambio y la diversidad de ideas y estimule la creatividad.

Hall y Williams (1996) definen que **los grupos de solución de problemas y toma de decisiones** mejoran sus resultados cuando: Aplican un estilo de **liderazgo** participativo de acuerdo a las necesidades y expectativas del grupo; Utilizan una **comunicación** flexible que estimule la participación; Fomentan la **cooperación** donde los integrantes se tornan más sensibles a las **ideas** de los demás; **El trato entre los miembros es abierto y sincero** de tal manera que las necesidades grupales tienen prioridad sobre las personales; Las **responsabilidades** se comparten para el éxito del grupo.

**En las tareas de solución de problemas y toma de decisiones**, los líderes de grupos deben contar con la confianza y el respeto de los participantes para provocar el interés y lograr la implicación de los participantes y tienen la responsabilidad de hacer que los participantes converjan en cumplir sus responsabilidades en la solución de los problemas y en la toma de decisiones.

Cohen y Bailey (1997) señalan que la eficacia del grupo depende de los factores del entorno como las características de la industria y turbulencia la industria; de los factores de diseño en donde, las características de las tareas del grupo y de la organización que pueden ser directamente manipuladas por el directivo con el fin de crear las condiciones necesarias a través de las políticas de recompensas, supervisión, entrenamiento y recursos para la consecución de una actuación eficaz del equipo; de los factores de proceso de grupos, que se refiere a las interacciones, comunicación y conflictos entre los miembros del grupo y entre grupos, y a los rasgos psicológicos del grupo, que incluyen los conocimientos, emociones y creencias compartidas entre los mismos miembros del grupo.

Chang, Bader y Bloom (1999) dicen que existe un compromiso con los resultados midiendo su propio desempeño para dar seguimiento a su progreso; Para que la medición sea efectiva los miembros deben comunicarse entre sí, solucionar sus problemas, tener claros sus roles y responsabilidades dentro del grupo, debe tener claros sus objetivos y metas; logro de resultados, dar reconocimiento, motivación y creatividad.

Según Rees (1999), los diez fundamentos del trabajo en equipo son: Las metas deben ser comunes y quedar claras para cada miembro; El liderazgo puede ser formal o compartido de tal forma que la comunicación sea clara y abierta, que involucren a todos los integrantes y coordinen todas las acciones; debe existir interacción e involucramiento de todos los miembros para lograr el

efecto sinérgico y un espíritu de grupo; Preservar la autoestima individual, escuchando, evaluando y reconociendo las contribuciones de cada quién; Poder dentro del grupo para tomar decisiones; Atención tanto al proceso como al contenido del trabajo en conjunto; Debe existir confianza mutua entre el líder y el grupo; Debe existir respeto por las diferencias personales y de opinión de los integrantes; Debe existir un proceso para la resolución constructiva de conflictos.

De acuerdo con (2002), cuando dos o más personas trabajan juntas pueden **cooperar** entre sí y armonizar sus esfuerzos para asegurar el éxito en todas sus acciones, o bien, cada cual puede proseguir con su agenda personal y obstaculizar el esfuerzo que el equipo hace para alcanzar sus metas. Cada persona debe decidir su forma de trabajar con los demás. El trabajo en equipo favorece **soluciones más creativas**, mejora la propuesta en obra de las decisiones acordadas y aumenta el compromiso de los miembros hacia la organización.

## RESULTADOS

Todos los equipos, sin importar su nivel de desarrollo, se enfrentan con tareas similares a las siguientes: determinar la forma en que se ejerce, distribuye y comparte **el poder**; cómo se **tomarán las decisiones**; cómo puede el equipo optimizar las **habilidades de cada uno** de sus miembros sin provocar por ello luchas de poder desgastantes; cómo negociar y **resolver las diferencias de opinión** y los conflictos de interés; la manera en que las necesidades personales y las del equipo habrán de equilibrarse; el grado de apertura de las ideas nuevas e innovadoras, y la medida en que el equipo es capaz de supervisar su propio funcionamiento.

La tabla 1 engloba los criterios que cada uno de los autores manejó; los factores considerados son aquéllos que tuvieron una frecuencia de al menos tres:

		<b>Factores</b>								
<b>Año</b>	<b>Teorista y Experto</b>	Clima Favorable	Comunicación	Roles y Responsabilidades	Objetivos y Metas	Toma de Decisiones	Solución de Problemas	Liderazgo	Revisión del Avance	Creatividad
1951	Franklin S. Haiman	X	X	X	X	X	X		X	
1960	Douglas McGregor	X	X	X	X	X	X	X	X	
1965	Walter W. Lifton	X	X	X	X		X	X	X	
1969	Edgar Shein	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1984	Gerald M. Goldhaber			X		X	X	X		
1988	Richard Beckhard	X	X		X	X			X	
1988	Peter R. Sholtes	X	X	X	X	X		X		
1996	Anthony D'Souza	X	X	X	X					
1996	Jay Hall	X	X			X	X	X		
1997	Susan G. Cohen	X	X	X						
1999	Richard Y. Chang	X	X	X	X		X	X		X
1999	Fran Rees	X	X	X	X	X	X	X		
2002	Marc I. Ehrlich			X	X	X	X		X	X
Total		11	11	11	10	9	9	8	6	3
		14%	14%	14%	13%	12%	12%	10%	8%	4%

**Tabla 1. Estudio comparativo de Factores Clave para definir la Madurez de un Grupo de Trabajo**

### **Características que solicitan las empresas en las personas que desean contratar para ciertos puestos.**

Después de presentar los trabajos publicados por investigadores sobre las características que necesitan poseer las personas que conforman grupos de trabajo, y las condiciones que requiere el grupo, para orientar sus esfuerzos en la consecución de sus propósitos, se buscó información de las habilidades o competencias que las empresas buscan en las personas que desean contratar, expresadas en la descripción del puesto de la posición que desean cubrir. Para obtener los datos, se revisaron las requisiciones de empleo que publicaron las empresas en El Heraldo de Chihuahua de su versión dominical, tomando un ejemplar por mes, desde septiembre de 2017 a julio de 2018.

Se identificaron 87 compañías de algunos sectores dedicados a la manufactura, comercio, servicios, construcción, educativo, restaurantero, farmacéutico y minería, en la ciudad de Chihuahua, y que incluyen específicamente trabajo en equipo, como la habilidad clave requerida. Las cantidades corresponden al número de puestos diferentes solicitados por las empresas, organizadas por cantidad de puestos diferentes requeridos, de mayor a menor, mostrados en la tabla 2.

EMPRESA	EMPRESA	EMPRESA
AFC (Auto Fletes)	El Globo BIMBO	OXXO
AFC (Auto Fletes)	Electrocomponentes	OXXO CEDIS FEMSA
ALPHABET	Empresa Líder en Inyección de Plásticos	PACE
ALPHABET	Farmacia Guadalajara	PACTIV
American Beef	FEMSA	Palmares Mine
American Beef	Fokker	Pollo Feliz
Amprior Aerospace	Ford PASA	PREGIS
AUMA	Grupo ANBEC	Protección Técnica Premier
Autobuses Rápidos Delicias	Grupo CIYCSA	Regal Shoes
Batesville	Grupo HG (Kia)	SAFRAN
Bourns	Hotel SICOMORO	SECORP
Bühler	I Soto (Transportista)	SMART
BWI	INBURSA	SMTC
BWI	INDEX	SOFI
CACHISA Camiones y Tractocamiones	Institución Educativa	Superior
CADIPSA	IQOR	Tecnologías de Flujo EMERSON
Chevrolet Toro	It Staff	TELEFLEX
Comercializadora	JOBS	TEXTRON BELL
Compañía de Seguridad	Key Plastics	The Barbers
CONMED Corporation	Leader Harness Co.	Tighitco
Continental Contitech	LUTRON	Torsacorp
Copyrent	Materiales Américas	Tristone
DALSA	Mausoleos Luz Eterna	TV Azteca Chihuahua
Daniel EMERSON	Maxion Wheels	VISTEON
Data Zone	Metal Manufacturing Co.	Vitaluic
Delphi Technologies	MGS	Yazaki
DEMESA Industrial	Moldes y Detalles	YVASA
Dennys	NADRO (Farmaceutica)	ZF TRW
DYA Desarrollo Industrial	NIFCO	Zodiac

**Tabla 2. Empresas de la ciudad de Chihuahua estudiadas.**

En la tabla 3 se muestran los sectores, los factores y características de los roles funcionales, en el orden de importancia, de acuerdo a como son solicitados por las empresas. En esta lista no se consideraron algunos puestos y empresas que solo requerían trabajo en equipo, sin especificar mas requisitos.

SECTOR	EMPRESAS QUE SOLICITAN TRABAJO EN EQUIPO
Manufactura	168 (68.7 %)
Ventas	37 (15.4 %)
Servicios	17 (7.1 %)
Construcción	5 (2.1 %)
Transporte	5 (2.1 %)
Restaurantero	4 (1.7 %)
Farmacéutico	3 (1.2%)
Educativo	2 (0.8 %)

**Tabla 3. Requerimiento de trabajo en equipo de diferentes Sectores en la ciudad de Chihuahua.**

Como puede observarse en la tabla 3, el sector con más puestos requeridos, que incluyen la necesidad de trabajo en equipo y habilidades específicas, es el de manufactura, por lo que se tomaron de este sector ejemplos de descripciones de aquellos, con las habilidades solicitadas que se muestran en la tabla 4.

EMPRESA	CANT	EMPRESA	CANT
Tecnologías de Flujo EMERSON	23	Arnesera	1
SAFRAN	19	Bourns	1
SOFI Essilor	17	CONMED Corporation	1
SMTC	15	Continental Contitech	1
LUTRON	9	Delphi Technologies	1
Superior Industries	9	Empresa Importante Automotriz	1
ZF TRW	9	Empresa Importante en su ramo	1
Daniel EMERSON	5	Empresa Líder en Inyección de Plásticos	1
American Beef	4	Importante Empresa en su Ramo	1
Bühler Motor	4	IQOR	1
NIFCO	4	Key Plastics	1
Zodiac	4	Maxion Wheels	1
Electrocomponentes	3	MGS	1
Fokker	3	PACE	1
TELEFLEX	3	PACTIV	1
American Industries	2	SOISA Aircraft Interiors	1
Batesville	2	SOUTHCO	1
BWI	2	SUASA	1
Empresa Líder	2	TEXTRON BELL	1
INDEX	2	Tightco	1
Leader Harness Co.	2	Tristone	1
Metal Manufacturing Co.	2	VISTEON	1
Amprior Aerospace	1	Vitaluic	1

**Tabla 4. Empresas de Manufactura de la ciudad de Chihuahua analizadas.**

A continuación, se presenta a manera de ejemplo de lo que se realizó para cada puesto de cada compañía, un puesto de cada una de las primeras nueve compañías, de las 46 compañías de manufactura de la tabla 4, que en conjunto suman 110 y significan el 65% del total de los 169 puestos ofertados, como ejemplo de cómo presentan sus requerimientos. La figura 1 es un ejemplo de los que las compañías solicitan.

**EMERSON**  
Process Management  
**TECNOLOGIAS DE FLUJO**

**High Profits Global Edge Technology Metal Mechanical Industry**  
30 consecutive years of increased dividends, > 700 employees plant  
**privileging diversity**, fabrication processes with SME benchmarking in  
welding, lining, robotics, CNC machining, X-Ray high pressure NDT,  
calibration labs, International master calibration patterns & vacuum  
brazing, >2 Tons units high tech handling, High Mix-Low Volume  
Materials System profile (>6 Million part numbers), >150 Countries  
products distribution, Differentiated Products, Automated fabrication  
processes, Advanced solutions strategic markets, Research Laborato-  
ries & >1K Own Patents/year.  
**World leader in precision mass flow measurement devices is  
seeking**

## Manufacturing Engineer

(Temporary 7 months)

**Requirements:**

- Education: Engineering (Electronic, Mechatronic, Mechanic & Electromechanical)
- Fully Bilingual English - Spanish

**Minimum 1 year of experience and knowledge in:**

- PFMEA, PCP -Control Systems
- Mechanical Assembly Skills (desirable) -Analytical and organizational experience
- Hydraulic and Pneumatic systems -Problem solving methodology -GD&T
- Microsoft Office tools

**Skills:** Ability to work with people in other country, Leadership, Negotiation, communication, problems solving, teamwork, pro-activeness, sense of urgency, results oriented, continuous improvement.

**Requirement:** Schedule flexibility/traveling availability (USA- Visa).

Please send your resume in **ENGLISH** to [vacantes.tf@emerson.com](mailto:vacantes.tf@emerson.com)  
Or leave it at Av. Miguel de Cervantes 111, Complejo Industrial Chihuahua.  
**INDICATE THE NAME OF THE POSITION**

Figura 1. Habilidades requeridas por Emerson para Ingeniero de Manufactura (El Heraldo, 6K)

La compañía del ramo metal mecánico EMERSON Process Management Tecnologías de Flujo (El Heraldo de Chihuahua, Domingo 01 Julio 2018, 6K) para su puesto Manufacturing Engineer (ver figura 1), require las siguientes habilidades: Habilidad para trabajar con gente en otro país, liderazgo, negociación, comunicación, solución de problemas, trabajo en equipo, proactividad, sentido de urgencia, orientado a resultados. La empresa aeroespacial SAFRAN (ibid, 12K) solicita las habilidades para el puesto denominado SAP Analyst, Analítico, habilidad para negociar, solución de problemas, alto nivel de iniciativa, comunicación, toma de decisiones, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, buena comunicación oral y escrita. SOFI Essilor, compañía dedicada a la fabricación de lentes (ibid, 10K), para la posición Collections Agent, Finance Customer Care Agent and Accounts Receivable require de un buen juicio de análisis y solución de problemas, excelentes habilidades de comunicación, servicio al cliente y orientado al trabajo en equipo, probada habilidad para manejar múltiples tareas efectivamente y cumplir con plazos establecidos. SMTC, que pertenece al ramo de la manufactura de tablas electrónicas por contrato (ibid, 7K), necesita para su posición denominada Test Engineer Effective, solución de problemas, excelentes habilidades de comunicación oral y escrita en español e inglés, fuertes habilidades interpersonales y la habilidad para trabajar dentro de un ambiente de equipo, fuerte liderazgo. LUTRON produce aparatos eléctricos para uso doméstico (ibid, 5K) y para el puesto de Auditor de Calidad solicita excelentes habilidades de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, trabajo bajo presión. SUPERIOR Industries, fabrica ruedas de aluminio (ibid, 5K) necesita que el Ingeniero de Proyectos y Desarrollo tenga excelente habilidad de comunicación a todos los niveles, capacidad de liderazgo habilidad para trabajar en equipo y bajo presión, habilidad de negociación,

orientado a resultados. ZF TRW, compañía del ramo automotriz (ibid, 10K) solicita el puesto de Engineering / Administrative Co-Op, que debe tener habilidades de comunicación, trabajar bajo presión, habilidades para seleccionar y negociar. DANIEL Emerson, perteneciente al ramo metal mecánico (ibid, 4K), que para su posición de Planner necesita habilidades de negociación, liderazgo, comunicación, solución de problemas, pro actividad, sentido de urgencia, orientado a resultados, capacidad para trabajar bajo presión. AMERICAN BEEF, empresa del ramo alimenticio busca (El Heraldo de Chihuahua, Domingo 03 Junio 2018, 15G) Supervisor de Recibos y este necesita que pueda formar parte de su equipo de trabajo, liderazgo, toma de decisiones, orientado a resultados, análisis y solución de problemas, manejo de personal, proactivo, capacidad en la resolución de problemas. Todos los puestos se analizaron de la misma forma que los anteriores, y los resultados se resumen en la tabla 5.

SECTOR	FACTORES										ROLES FUNCIONALES						
	Trabajo en Equipo	Roles Funcionales	Solución de Problemas	Comunicación	Liderazgo	Resultados	Ambiente de Trabajo	Toma de Decisiones	Creatividad	Objetivos	Análítico	Setido de Urgencia	Negociación	Motivación	Iniciativa	Trabajo bajo Presión	Proactividad
Manufactura	168	126	105	96	88	73	9	21	12	9	68	37	39	3	14	40	53
Ventas	37	15	2	4	5	1	6	3	3	2	7	2	3	0	4	3	7
Servicios	17	3	0	2	1	0	6	0	0	0	0	0	2	0	0	1	1
Construcción	5	4	2	1	1	1	0	0	0	0	2	2	0	0	1	2	3
Transporte	5	4	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1
Restaurantero	4	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Farmaceutico	3	2	2	2	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0
Educativo	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	241	154	111	106	95	78	23	24	15	11	79	41	44	3	20	48	65
		25%	18%	17%	15%	13%	4%	4%	2%	2%							

Tabla 5. Distribución de los factores y roles funcionales que requieren las empresas.

## DISCUSIÓN

El trabajo en equipo no se da por generación espontanea, con solo reunir a un conjunto de personas para que trabajen juntas. Es más bien el resultado de la combinación virtuosa de algunas, competencias, características, habilidades o factores que deben poseer los individuos, lo que genera la energía positiva suficiente para que, por medio de la sinergia, se den los resultados esperados.

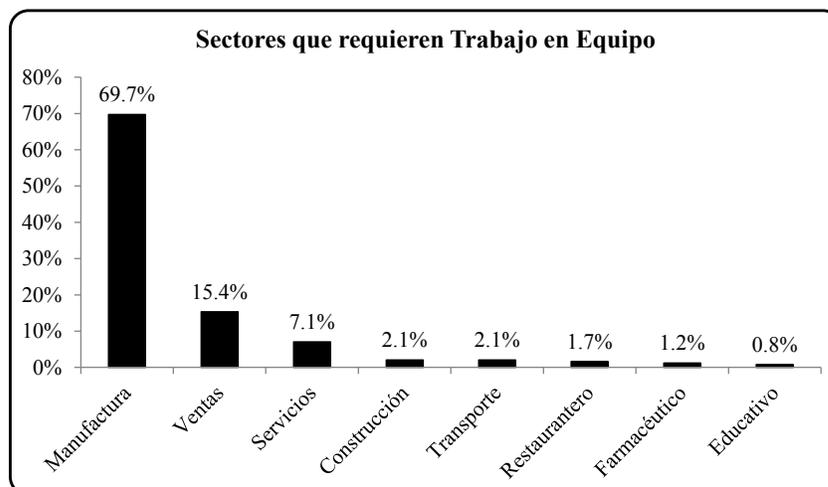
Todo grupo de trabajo debe atravesar por una serie de etapas en su desarrollo. Cada factor tiene ciertas características que dependen de la etapa de desarrollo en que se encuentre el grupo. A la combinación de esos factores se le denomina madurez, y que medida adecuadamente determina la etapa de desarrollo en que el grupo de trabajo se encuentra. Por lo tanto, a un grupo maduro puede definírsele como un equipo de trabajo.

Los factores que plantean los investigadores y aquellos que solicitan las empresas coinciden, aunque no en orden de importancia, si en contenido. Los investigadores colocan al Clima Laboral favorable, a la buena Comunicación a los Roles y Responsabilidades definidos y a los Objetivos y Metas claros como los más relevantes, mientras que para las empresas, los Roles, la Solución de Problemas, la Comunicación y el Liderazgo son los más importantes; sin embargo, aunque difieren en el orden, si se considera que la madurez es una variable compuesta por todos los factores, y que todos deben desarrollarse para alcanzar la madurez deseada, dicho orden no debería existir, sin más bien debería ponerse atención a todos ellos, ya que los resultados son función de la madurez, la madurez es función de los factores, por lo que los resultados son función de los factores.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

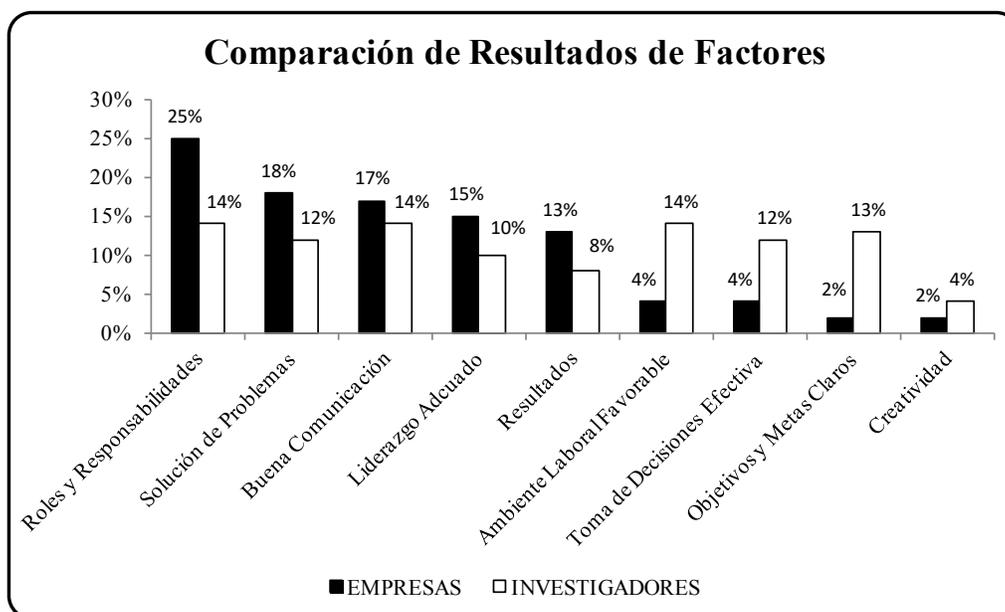
- Como se muestra en la figura 2, elaborada con base en la información presentada en la tabla 3, y posiblemente por la naturaleza de su función, el sector manufacturero es el que más requiere esta la habilidad de Trabajo en Equipo en las personas que desea contratar, seguido por el sector de ventas con un 15.4% y el sector servicios con un 7.1%, aunque es necesario decir que, en cualquier actividad en donde interactúan seres humanos se requiere el trabajo en equipo.



**Figura 2.** Trabajo en Equipo solicitada por diferentes sectores de la industria.

- Los Investigadores y las empresas coinciden en que los factores que generan el Trabajo en Equipo son: Roles y Responsabilidades, Solución de Problemas, Buena Comunicación, Buena Comunicación, Liderazgo Adecuado, Resultados o Revisión del Avance de sus Metas, Ambiente Laboral Favorable, Toma de Decisiones Efectiva, Objetivos y Metas Claros y Creatividad.
- Aunque los factores que influyen en el desarrollo de equipos de trabajo que definen los investigadores del tema, coinciden con los factores que solicitan las empresas, difieren en el orden de importancia, como se muestra en la figura 3. En realidad para evaluar el nivel de desarrollo de los Grupos de Trabajo se utiliza la variable llamada Madurez, que es función de

la adecuada combinación del estado en que se encuentran todos los factores, por lo que es importante desarrollar cada uno de ellos.



**Figura 3. Comparación de criterios de empresas vs investigadores**

### Recomendaciones

- Se recomienda si se decide adoptar los nueve factores para potenciar el Trabajo en Equipo, crear un plan de desarrollo para cada uno de ellos.
- Se recomienda a todas las empresas que utilizan personal para el logro de sus metas, y que por ende, requieren Trabajo en Equipo, considerar la aplicación de los nueve factores en todos sus puestos, para incrementar su efectividad.
- Para poder tener Grupos de Trabajo Maduros y Efectivos, es decir, Equipos de Trabajo, es necesario medir el nivel de desarrollo de cada uno de los nueve factores.
- Como el Modelo Integral y Dinámico para Desarrollo de Grupos de Trabajo (Guerrero, 2013) se basa en esos nueve factores y cuenta con un instrumento válido y confiable para medir la Madurez de los Grupos de Trabajo, se recomienda su aplicación para determinar el nivel de desarrollo en que se encuentran los Grupos de Trabajo.

### REFERENCIAS

- Beckhard, Richard y Reuben, T. Harris (1988). Transiciones organizacionales, administración del cambio. Sistemas técnicos de edición S.A. de C.V. (SITESA), 28 – 30.
- Cohen, Susan G., Diane E. Bailey (1997). “What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite”. Journal of management, p. 239-290 Journal Of Management. 20.
- Chang, Richard Y., G. Bader, A. Bloom (1999). “La medición del desempeño de un equipo”. Ediciones Granica, 5, 7, 40, 102.
- D’Souza, Anthony, SJ. (1995). Éxito en el liderazgo. Editorial SAL TERRAE. 1ª. Edición, 225-226.

- Ehrlich Marc I (2002). *Psicología de los trabajos en equipo*. Trillas. 1ª edición, 19 – 21.
- El Heraldo de Chihuahua (Domingo 01 Julio 2018). Organización Editorial Mexicana, 4K – 7K, 10K, 12K.
- El Heraldo de Chihuahua (Domingo 03 Junio 2018). Organización Editorial Mexicana. 15G.
- Goldhaber, Gerald M (2001). *Comunicación Organizacional*. Diana. 9ª. Impresión. 237-259.
- Guerrero, Luis (2013). *Modelo Integral y Dinámico para el Desarrollo de Grupos de Trabajo*. Editorial Gestoría. 23 – 39.
- Haiman, F.S. (1951). *Group Leadership and Democratic Action*. Houghton Mifflin Co., Boston, p. 103 y 104.
- Hall, Jay y Williams, M.S. (1998). Características de los grupos de solución de problemas y toma de decisiones. Encontrado en la referencia: D'Souza, Anthony SJ. *Éxito en el liderazgo*. Editorial SAL TERRAE, 227, 228 y 229.
- Harper, Ann, Harper Bob (1994). *Team Barriers*. MW Corporation, 117.
- McGregor, Douglas. (1974). *Mando y motivación*. Editorial Diana México. 50 – 53.
- Lifton, Walter M. (1965). *Trabajando con grupos*, Editorial LIMUSA-Wiley, S. A., 272.
- Raudabaugh, J. Neil., Beal, George M. y Boleen, Joe M. (1984). *Conducción y acción dinámica del grupo*. Editorial Kapelusz, 139-145, 148.
- Rees, Fran (1999). *El liderazgo en los grupos de trabajo*. Panorama, 41-45.
- Shein, Edgar H. (1973). *Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional*. Fondo educativo interamericano, 67.
- Sholtes, Peter R. (1991). *El Manual del Equipo. Como usar Equipos para Mejorar la Calidad*. Joiner, 6.10 – 6.22.17.

**MODELO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS CON  
DEMANDA PROBABILÍSTICA APLICADO A UNA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA DE CALZADO EN CIUDAD JUÁREZ,  
CHIHUAHUA**

**M.A. Patricia Rivera Alud**

paty\_alud@hotmail.com

**Dr. Sergio Ignacio Villalba Villalba**

sergio.villalba@uacj.mx

**Dr. Juan Alfonso Toscano Moctezuma**

jtoscano@uacj.mx

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez  
Instituto de Ciencias Sociales y Administración (ICSA)

---

**RESUMEN**

Los administradores de empresas comercializadoras se fundamentan en métodos que engloban desde conjeturas infundadas hasta complicados métodos estadísticos para la predicción de la venta futura, no obstante, desconocen el margen de error de los procedimientos de pronóstico que utilizan. El objetivo central de la investigación es desarrollar un sistema de pronóstico a través de la aplicación del modelo de lote económico (EOQ) sin faltantes. Se trata de una investigación cuantitativa, no experimental de corte transversal, que utiliza un procedimiento de pronóstico cuantitativo que se basa en la técnica de series de tiempo aditivo que incluye tres pruebas. En los resultados de las tres pruebas se evalúan las medidas de error, donde se identifica la técnica que tenga dos de tres errores por debajo de las otras técnicas para la venta pronosticada. Finalmente, se contribuye con un pronóstico de ventas para el control de inventarios en una empresa comercializadora.

**Palabras clave:** Demanda, Pronóstico, Ventas, Inventario, Costos, Modelo EOQ.

**ABSTRACT**

The managers of commercial companies are based on methods that range from unfounded conjectures until complicated statistical methods for the prediction of future sales; however, they do not know the margin of error of the forecasting procedures they use. The main objective from this research is developing a forecasting system through the application of the economic lot model (EOQ) without missing. This is a quantitative, non-experimental cross-sectional investigation that uses a quantitative forecasting procedure based on the additive time series technique that includes three tests. In the results of the three tests, the error measures are evaluated, where the technique that has two of three errors is identified below the other techniques for the predicted sale. Finally, it contributes with a sales forecast for the control of inventories in a commercial enterprise.

**Palabras clave:** Demand, Forecast, Sales, Inventory, Costs, EOQ Model.

## **INTRODUCCIÓN**

La investigación se ideó con base al comportamiento de las ventas de una empresa comercializadora que permitiera el análisis de los datos anuales, con el propósito de probar un procedimiento de inventarios usando el modelo de lote óptimo (EOQ) sin faltantes, para ayudar a mejorar el pronóstico de ventas.

Debido a esto, se decidió a contactar a la empresa Aeroshoes que permitió el uso de sus bases de datos de ventas para analizar el comportamiento durante el año 2017, con la finalidad de pronosticar sus ventas para 2018, a continuación, se menciona la historia de la empresa Aeroshoes.

A finales del año 2016, nace la empresa comercializadora Aeroshoes que se dedica a la venta de calzado ortopédico. La venta del calzado se realizaba en el domicilio del dueño. Además, sólo existía un competidor que ofrecía calzado similar.

Posteriormente, el dueño de la empresa Aeroshoes decide cambiar la ubicación de su negocio a un local más grande, como consecuencia de esto, hace una alianza estratégica con un proveedor que se caracteriza por su calidad y variedad en la Ciudad de México.

Atendiendo a la necesidad de darse a conocer al público en general, se presenta como una opción adicional de calzado para pies que presenten deformaciones o deficiencias en uno o ambos pies, ya sea de tipo óseo, muscular, neurológico o articular, siempre y cuando estas deficiencias no se puedan corregir por sí solas a través del uso de calzado común.

Durante el periodo de enero a abril de 2017, el dueño de Aeroshoes empezó a dar a conocer su calzado, primero entre sus familiares, amigos y conocidos como consecuencia de esto se vio en la necesidad de ampliar su oferta de productos que vende al por menor en su local ubicado Av. Insurgentes 1511 esq. Uruguay en Ciudad Juárez, Chihuahua, México.

## **MARCO TEÓRICO**

La revisión de la literatura incluye los conceptos claves relacionados con inventarios, pronósticos, gestión de inventarios, demanda y medidas de error para los pronósticos, enseguida se describen los elementos que los componen para un mejor entendimiento del tema.

Para empezar, los inventarios es una parte básica en el desarrollo de las empresas, debido a se tienen que preparar estrategias en la administración de inventarios. En virtud de ello, (Pindyck, 2001) refiere que los inventarios están relacionados a las diferentes etapas de la cadena de suministro, como a los distintos procesos internos de las empresas.

Por su parte, una de las primeras instituciones en México en definir a los inventarios y otros términos contables fue el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP, 2017), quien define a los inventarios como activos no monetarios sobre los cuales la entidad ya tiene los riesgos y beneficios: I Adquiridos y mantenidos para su venta en el curso normal de las operaciones de una entidad; II En proceso de producción o fabricación para su venta como productos terminados y III

En forma de materiales a ser consumidos en el proceso productivo o en la presentación de los servicios.

También (íbid, 2017) conceptualiza a los inventarios (mercancías) como a todos los artículos adquiridos para su posterior venta, pudiendo mediar o no proceso de transformación; por lo tanto, son mercaderías sujetas a la compraventa y constituyen el objetivo principal de cualquier entidad comercial o industrial: la obtención de utilidades.

Con base a las definiciones de inventarios, se puede decir que un inventario es el conjunto de materiales o productos almacenados a una fecha determinada, en espera para su próximo uso o venta.

Mientras tanto, para Laveriano (2010) menciona que el objetivo principal de un control de inventarios es tener información suficiente y útil para poder minimizar costos de producción, aumentar la liquidez y mantener un nivel de inventario óptimo.

Cabe mencionar que un control de inventarios eficiente puede traer varios beneficios entre los cuales se encuentran los siguientes:

- a) Información útil para aprovisionamiento de productos sin excesos o faltantes.
- b) Reducción de tiempo y costos.
- c) Adecuación del inventario a las ventas.

En lo que se refiere a los modelos de gestión de inventarios, aunque comprenden operaciones matemáticas relativamente complejas, proporcionan la información necesaria que los directivos / gerentes mantengan las existencias de inventarios que conlleven al logro de ventajas competitivas. Para ilustrar, Chase (2011) define estos modelos como "el conjunto de políticas y controles que supervisa los niveles de inventario y determina cuáles son los niveles que deben mantenerse, cuándo hay que reabastecer el inventario y de qué tamaño deben ser los pedidos.

Del mismo modo, (Taha, 2011) señala que una buena gestión de inventarios es definir perfectamente: Mercancía a pedir, fechas de pedido, lugar de almacenamiento, la manera de evaluar el nivel de stock y el modo de reaprovisionamiento. El objetivo final de cualquier modelo de inventario es dar respuesta a la pregunta ¿Cuándo y qué cantidad de artículos se deben de pedir? La respuesta se expresa en cantidades óptimas de pedido que varían con el tiempo (con base al modelo de lote económico) y los pedidos dependerán si:

- a) La revisión periódica, es cuando son intervalos de tiempo iguales (semana, mes) y el tiempo para adquirir un nuevo pedido coincide con cada intervalo de tiempo.
- b) O si es la revisión continúa, se especifica un nivel de inventario para colocar un nuevo pedido.

En relación con la diversidad de los modelos de inventario varían en función a la demanda y si esta es determinística o probabilística (Taha, 2011), como consecuencia, los pedidos de inventario deben hacerse conforme a la demanda de la mercancía, donde la demanda de un producto es el

número de unidades que se necesitan extraer del inventario para venta en un periodo específico (Hiller, 2010), en tal sentido, la demanda se divide en:

- I. Demanda determinista. Demanda de un artículo que se conoce con certeza.
  - i. Constante (estática) con el tiempo. La tasa de consumo permanece constante durante el transcurso del tiempo.
  - ii. Variable (dinámica) con el tiempo. La demanda se conoce con certeza, pero varía al periodo siguiente.
  
- II. Demanda probabilística. Es la demanda de un artículo que está sujeta a una cantidad significativa de incertidumbre y variabilidad y tiene análogamente dos clasificaciones (Mathur, 1996).
  - i. Estacionario (continuo). La función de densidad de probabilidad de la demanda se mantiene sin cambios durante el tiempo.

También las demandas continuas se dividen en:

- a) Nuevos pedidos. Cuando el nivel del inventario se reduce a un punto de volver a pedir específico.
  - b) Sin nuevos pedidos.
- ii. No estacionario (periódico). La función de densidad de probabilidad varía con el tiempo.

En tocante al modelo de lote económico (EOQ) sin faltantes, existen diferentes investigaciones sobre EOQ relacionadas a distintas situaciones dentro de la administración de inventarios. Dentro de los estudios al respecto (Silver, 2016) hace mención en su libro, de los estudios de H.B. Wolfe, quien relaciona los modelos matemáticos de inventarios al uso de la tasa de demanda dependiente al nivel de existencias; y refiere a los estudios de Baker y Urban, los cuales plantean el problema desde la perspectiva de maximizar el beneficio por unidad de tiempo. En esta nueva aproximación del problema definen la independencia entre los ingresos y los costos totales del inventario, además, consideran el beneficio bruto de la venta del artículo (diferencia entre la venta y la compra).

Ahora bien, dentro del EOQ, Dye y Ouyang (2005) dan seguimiento al modelo de Padmanabhan y Vrat desarrollado en 1995 y lo trabajaron con base en la demanda lineal dependiente al nivel de inventario y a la escasez con una tasa proporcional al tiempo. Por otra parte, Roy (2008) y You (2005) analizaron modelos de EOQ con demanda óptima.

Cabe mencionar, que para la presente investigación se toma en cuenta los costos de mantenimiento no lineales en relación al tiempo y a la cantidad de productos, y es muy poco el conocimiento publicado al respecto. Hasta donde se conoce, solo han desarrollado este tipo de modelo los siguientes autores: Naddor (1982) empezó el modelo EOQ con demanda constante y Pando (2013) optimizó el modelo EOQ a demanda óptima.

Con respecto a la clasificación previa está sujeta a la disponibilidad de datos confiables para pronosticar la demanda futura, cabe agregar que existen otros factores que pueden influir en la manera como se formula el modelo (Eppen, 2000):

- Demoras en la entrega. El producto puede entregarse inmediatamente o requerir de cierto tiempo.
- Reabastecimiento del almacén.
- Horizonte del tiempo (finito o infinito).
- Número de artículos y la interacción entre ellos.

Al mismo tiempo, Eppen (2000) menciona que la empresa debe tener conocimiento de varios factores para poder pronosticar la demanda, y los enumera a continuación:

- Demanda pasada.
- Tiempo de entrega del producto.
- Publicidad planeada o campañas de marketing.
- Estado de economía.
- Descuentos de precio planeados.
- Acciones que los competidores han tomado.

Un pronóstico puede ser de corto, mediano y largo plazo; la longitud temporal dependerá de la necesidad de la empresa. Los pronósticos a corto plazo se usan en toda la organización, sin embargo, son más usados en áreas de mercadotecnia, producción y la administración de la cadena de suministro. Así mismo, para pronosticar a corto plazo se usan técnicas matemáticas como promedios móviles, suavización exponencial y extrapolación de tendencia (Heizer, 2009).

Con respecto al objetivo de un pronóstico, se debe facilitar la toma de decisiones sobre el futuro y que proporcione una valoración del riesgo (Erossa, 2009). Por consiguiente, para disminuir el riesgo en la toma de decisiones de inventarios en la empresa, es importante no basarse en supuestos y usar toda la información disponible actual y pasada, con el propósito de evitar decisiones erróneas; así mismo, se debe tener en cuenta que los modelos de toma de decisiones solo se apegan a la realidad de la empresa y no a la del entorno, pues una creencia racional no necesariamente es una creencia verdadera.

Es conveniente que en la práctica se usen varias medidas de error para los pronósticos. Estas medidas se usan básicamente para comparar los diferentes modelos de pronósticos, así como para vigilar su buen desempeño.

**a) Error potencial absoluto medio (MAPE).**

MAPE se conoce también como desviación promedio absoluto porcentual MAPD, donde la serie de tiempo tiene que ser uniforme o igualmente espaciada. En caso de que un valor igual a cero, en el cálculo de MAPE se salta ese dato.

El MAPE mide la exactitud de un método, para la construcción ajustada de valores de serie de tiempo en estadísticas la cual se muestra en la ecuación 1:

$$MAPE = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n \frac{|Y_t - \hat{Y}_t|}{|Y_t|} \quad (1)$$

Donde:

$Y_t$  es Valor real en el tiempo  $t$ .

$\hat{Y}_t$  es el valor ajustado.

$n$  es el número de observaciones.

**b) Desviación media absoluta (MAD).**

La desviación media absoluta (MAD) calcula un único valor que agrega la magnitud de las desviaciones de los errores del pronóstico y son, para la mayoría de los autores, la función objetivo que se busca minimizar (Castro, 2010). La MAD se calcula a partir de la ecuación 2:

$$MAD = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n |Y_t - \hat{Y}_t| \quad (2)$$

**c) Desviación cuadrática media (MSD).**

Es un planteamiento alternativo donde se trabajan con los cuadrados de las desviaciones de la media, esto a su vez, elimina el efecto de los signos. Los cuadrados de los números reales no pueden ser negativos; de hecho, todos los cuadrados de las desviaciones de una media tienden a ser positivos, a menos que un valor coincidiera con la media (Taha, 2011), esto se aprecia en la ecuación 3:

$$MSD = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n (Y_t - \hat{Y}_t)^2 \quad (3)$$

**d) Residuos**

Es la diferencia entre los valores pronosticados (ajustes) y los valores reales, por lo que el resultado de esa diferencia es lo que se llama como “residuos” y son siempre de un período adelante.

## METODOLOGÍA

La presente investigación se plantea desde el enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de corte transversal, donde se retoma el modelo de inventarios de lote económico (EOQ) sin faltantes, así como los procedimientos de pronósticos cuantitativos, en lo particular, el método de series de tiempo utilizando las tres técnicas de método de suavización exponencial.

A continuación, se describen las herramientas cuantitativas que se utilizan en el proyecto de investigación considerando condiciones, parámetros y fórmulas del modelo de inventarios de lote económico (EOQ) sin faltantes, asimismo los procedimientos de pronósticos cuantitativos.

El modelo de inventarios de lote económico (EOQ) sin faltantes es un modelo matemático diseñado para la administración de inventarios que fue propuesto inicialmente por Ford Whitman Harris y subsecuentemente por Robert Woodrow Wilson. EOQ se basa en la minimización de costos, en razón de ello, equilibra los costos de compra, pedido y tenencia de productos en existencia (San-José, 2015), una vez que se han equilibrado correctamente los costos, se minimizará el costo económico o cantidad económica de pedido (EOQ) (Mathur, 1996).

Las condiciones necesarias bajo las cuales se aplicaría este modelo son:

- a) La demanda se conoce con certeza.
- b) Los productos son repuestos en lotes o tandas, comprándolo o fabricándolo.
- c) Las unidades no se vuelven obsoletas.
- d) El costo unitario es fijo e independiente de la cantidad comprada o fabricada.

Además, el modelo considera los siguientes parámetros:

D: Demanda dada en unidades por año.

S: Costo de ordenar o alistar.

H: Costo anual del mantenimiento de una unidad monetaria.

Q: Cantidad a ordenar

Para determinar el costo de mantenimiento del inventario, se necesita desarrollar la ecuación 4, según Villarreal (2008):

$$Cm = \left(\frac{Q}{2}\right)(c)(P) \quad (4)$$

*Donde:*

Cm = Costo de mantenimiento del inventario.

Q = Monto máximo de inventario.

Q/2 = Monto promedio de inventario.

c = Costo porcentual de mantenimiento.

P = Precio unitario del inventario.

Otra parte importante del modelo EOQ es determinar el costo de ordenamiento, el cual está relacionado con el número de ciclos de inventario durante un periodo de tiempo (en este caso de un año), como se aprecia en la ecuación 5:

$$Co = \left( \frac{D}{Q} \right) (F) \quad (5)$$

*Donde:*

Co = Costo de ordenamiento o costo de pedir.

D = Demanda anual del producto.

Q = Monto máximo de inventario.

F = Costo fijo de colocar el pedido.

Ya que el costo total de administrar el inventario (CT) es la suma de costo de mantener y el costo de ordenar, se representa como:

$$CT = Cm + Co$$

*Donde:*

CT = Costo anual total de administrar el inventario.

Sin embargo, es importante determinar el tamaño del lote económico, por lo que se tiene que aplicar la ecuación 6:

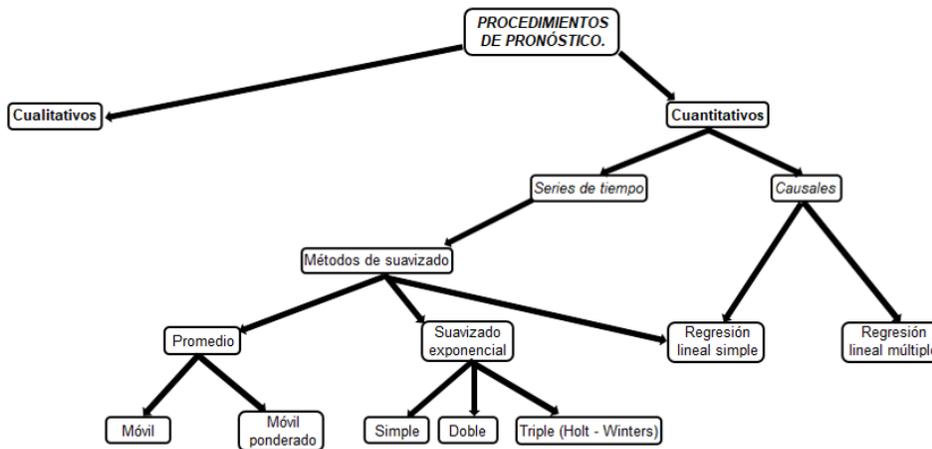
$$Q^* = EOQ = \sqrt{\frac{(2)(D)(F)}{(c)(P)}} \quad (6)$$

### ***Procedimiento de pronósticos.***

En lo que respecta a los procedimientos de pronóstico son con base a los modelos matemáticos, donde se analizan los movimientos de productos o servicios originados en periodos pasados. Por lo tanto, es necesario que, al realizar el análisis cuantitativo de un pronóstico, se disponga de datos históricos de ventas y conocer los patrones de demanda. En consecuencia, la razón primordial en la elección de un método de pronóstico es que los resultados permitan el desarrollo de la toma de decisiones en la organización (Hanke, 2006).

Antes se requiere de un entendimiento más amplio en los procesos de pronóstico, se necesita ubicar qué herramientas cuantitativas son las mejores, para que en el caso de Aeroshoes, su propietario pueda lograr mejores decisiones con respecto a su inventario, es por tal razón que se elaboró un diagrama del procedimiento en los pronósticos. Ver la Figura 1

**FIGURA 1**  
**Clasificación de los procedimientos de pronósticos.**



Fuente: Elaboración propia (2018).

a) Suavizamiento exponencial simple.

Esta técnica se utiliza para atenuar la desventaja del método de promedio móvil, en el cual los patrones son estáticos (constantes en el tiempo) o dinámicos (cambian en el tiempo) que pueden ser extrapolados al futuro. Concretamente el suavizamiento exponencial pondera con un peso mayor a los datos más recientes.

Para el suavizado se necesita fijar un valor  $p$  que va desde 0 y es menor a 1 dependiendo de la importancia de los datos anteriores (ibid, 2001).

$$F_{t+1} = \alpha X_t + (1 - \alpha) F_t \quad (7)$$

Donde:

$F_t$  = Valor pronosticado para el periodo  $t$ .

$X_t$  = Valor observado en el periodo  $t$ .

b) Suavizamiento exponencial doble.

El suavizamiento exponencial doble es una técnica conocida en estadística como de doble suavizada, ya que se aplica en series de tiempo con tendencia central que experimentan cambio en su pendiente. El propósito de esta técnica es desarrollar estimadores actualizando las constantes de suavización en la medida que se disponen de más observaciones.

El procedimiento para calcular  $\alpha$  es el mismo al utilizado por medio de la Suavización Exponencial Simple (Brown, 1963).

c) Método de Winter's.

La técnica Winter's es una extensión del suavizado exponencial, pues proporciona una visión a largo plazo sin tener en cuenta la estacionalidad ni la tendencia, ya que pronostica teniendo en cuenta ambos componentes en forma aditiva o multiplicativa.

El efecto multiplicativo se presenta cuando el patrón estacional en los datos depende del tamaño de los datos o cuando la magnitud del patrón estacional se incrementa conforme los valores aumentan y decrece cuando los valores de los datos disminuyen (Ord, 1997). Las variables que influyen en la estacionalidad multiplicativa se expresan en las ecuaciones 8, 9, 10 respectivamente; el pronóstico considerando el nivel, la tendencia y la estacionalidad, se expresa en la ecuación número 9:

I. *Estacionalidad Multiplicativa:*

$$\text{Nivel: } L_t = \alpha \left( \frac{\gamma_t}{S_{t-p}} \right) + (1-\alpha)(L_{t-1} + T_{t-1}) \quad (8)$$

$$\text{Tendencia: } T_t = \gamma(L_t - L_{t-1}) + (1-\gamma)T_{t-1} \quad (9)$$

$$\text{Estacionalidad: } S_t = \delta \left( \frac{\gamma_t}{L_t} \right) + (1-\delta)S_{t-p} \quad (10)$$

$$\text{Pronóstico: } \hat{Y}_t = (L_{t-1} + T_{t-1})S_{t-p} \quad (11)$$

Donde:

$L_t$  = Nivel en el tiempo  $t$ ,  $\alpha$  es la ponderación para el nivel.

$T_t$  = Tendencia en el tiempo  $t$ .

$\gamma$  = Ponderación de tendencia.

$S_t$  = Componente estacional en el tiempo  $t$ .

$\delta$  = Ponderación para el componente estacional.

$\gamma_t$  = El valor de los datos en el tiempo  $t$ .

$\hat{Y}_t$  = Pronóstico de un periodo adelante, en el tiempo  $t$ .

El efecto aditivo es mejor cuando el patrón estacional en los datos no depende del valor de los datos, o sea que el patrón estacional no cambia conforme la serie se incrementa o disminuye de valor (Ord, 1997); en la estacionalidad aditiva las variables de nivel, tendencia y pronóstico se calculan igual que en la estacionalidad multiplicativa; lo único que varía es la estacionalidad aditiva que se calcula a partir de la ecuación número 12:

$$\text{Estacionalidad aditiva: } S_t = \delta(Y_t - L_t) + (1 - \delta)S_{t-p} \quad (12)$$

El método Winter's utiliza los componentes de nivel, tendencia, y estacionalidad para generar pronósticos, así mismo utiliza datos desde el tiempo de origen. El pronóstico para  $m$  periodos adelante desde un punto en el tiempo  $t$  es (Ord, 1997), tal como se aprecia en las ecuaciones 13, 14 y 15:

– Método multiplicativo:  $(L_t + mT_t) * S_t + m - p$  (13)

– Método aditivo:  $L_t + mT_t + S_t + m - p$  (14)

– Componente estacional:  $S_t + m - p$  (15)

## RESULTADOS

Con base al historial de las ventas del año 2017 de la empresa comercializadora de calzado Aeroshoes, ya que los costos variables se manejan en relación a las ventas, y son de utilidad para la selección del procedimiento de pronóstico. Por esta razón, se seleccionan uno de los métodos cuantitativos, donde se emplean datos históricos (series de tiempo), asimismo se eligieron tres técnicas de las series de tiempo para empezar hacer pruebas; esto es con el fin de ver cuál técnica maneja un menor error porcentual. Las técnicas elegidas son: Suavización exponencial simple, Suavización exponencial doble y Winter's.

Las pruebas de las técnicas elegidas son elaboradas con en el programa Minitab, el cual es un software empleado para cálculos de estadística de empresas de cualquier tamaño, y como resultado se hizo un resumen de las pruebas elaboradas de cada técnica de suavización, enseguida la Tabla 4.1:

Tabla 4.1.

**Resumen de resultados de las tres pruebas, elaboradas en base a las técnicas de suavización exponencial simple, suavización exponencial doble y Winter's.**

Medidas de exactitud	S. Simple	S. Doble	Winter's
$\alpha$	<b>0.260771</b>	0.296422	0.2
$\gamma$	<i>N/A</i>	0.079866	0.2
$\delta$	<i>N/A</i>	<i>N/A</i>	0.01
MAPE	<b>32</b>	34	29
MAD	<b>3950</b>	4133	4092
MSD	<b>29134851</b>	30189165	35302078
Venta pronosticada	<b>677,189.79</b>	704,623.45	640,260.66

*Fuente: Elaboración propia con datos generados en programa Minitab (2018).*

En la Tabla 4.1 se puede observar que el Margen Porcentual de Error (MAPE) más bajo es el arrojado por el método Winter's con un 29%, seguido de la técnica de S. Simple con un 32% y el MAPE más alto fue el de la S. Doble con un 34%.

También, al analizar la Desviación Media Absoluta (MAD) mínima fue la que arrojó la técnica de S. Simple con 3950, siguiendo de la técnica Winter's con 4092 y el resultado más alto fue la técnica de S. Doble con 4133.

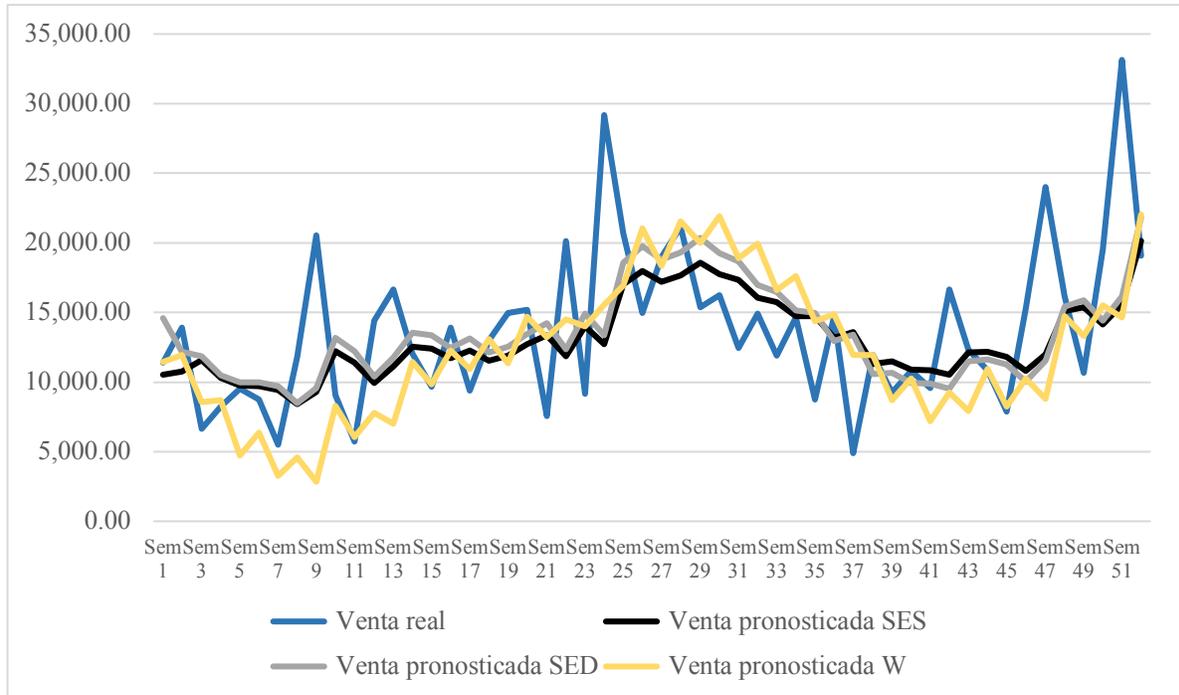
Las ventas pronosticadas más bajas fueron resultado de la técnica Winter's con un ingreso para 2018 de \$ 640,260.66, pero las técnicas S. Simple y S. Doble alcanzaron ingresos más altos con \$ 677,189.79 y \$ 704,623.45 respectivamente.

Sin embargo, para poder seleccionar la mejor técnica de pronóstico, se tiene que comparar no solo individualmente las medidas de exactitud como las ventas anuales resultantes para 2018, se tendría que observar la técnica que resulte con el mínimo de errores. Como se presenta la Tabla 4.1, se aprecia que la técnica de Suavización Simple cuenta con una Desviación Cuadrática Media (MSD) y una Desviación Media Absoluta más exactos a las otras técnicas, es por tal motivo que se seleccionó la técnica de S. Simple, debido a que muestra un mayor grado de confianza en la prueba.

Para ejemplificar tales consideraciones de las técnicas antes descritas, se representan gráficamente la elección de la técnica de Suavización Exponencial Simple, para comparar las tres técnicas, a continuación, Gráfico 4.1:

Gráfico 4.1

**Comparativo de las ventas reales frente a las tres técnicas utilizados en este proyecto de investigación.**



*Fuente: Elaboración propia con datos generados en programa Minitab (2018).*

En el Gráfico 4.1 se observa que, comparando las ventas pronosticadas, por medio de las tres técnicas del método cuantitativo de series de tiempo, los resultados arrojados de la técnica de Suavización Exponencial Simple presentan un mayor grado de estabilidad, ya que en las otras técnicas se observa un mayor grado de variación en los datos.

## CONCLUSIONES

En la planeación de la administración de inventarios de una empresa para mejorar el pronóstico cuantitativo de las ventas, se requiere el análisis de datos históricos por medio del modelo de inventarios de lote económico (EOQ) sin faltantes.

Por sobre todo, las empresas necesitan una correcta gestión de inventarios, donde se pueda administrar por medio del modelo EOQ y planear sus ventas mediante métodos de pronóstico. La combinación de estas dos herramientas permite no tener faltantes ni sobrantes de inventario y planear la compra de lotes de mercancías futuros.

En este proyecto de investigación, se emitió una probabilidad a futuro con base a las ventas pasadas de la empresa Aeroshoes, con la finalidad que la mejor técnica de pronóstico sirva para la planeación, tomando en cuenta que no hay que confundir meta con pronóstico. El pronóstico, es lo que se espera lograr de acuerdo a las estrategias actuales de la empresa, y la meta es lo que se desea observar, por lo tanto, si el pronóstico se encuentra por debajo de la meta, la empresa tendrá que hacer ajustes a sus estrategias o a sus metas para que sean alcanzadas.

Como recomendación a la empresa, se plantea que se tenga un control de sus inventarios vía electrónica, de esta forma, la información se puede analizar de una mejor manera, además, ser más accesible y oportuna al momento de tomar decisiones.

Dentro de las futuras líneas de investigación se podría realizar un análisis de los componentes de las series temporales para ver cuál de ellas con el tiempo toma más importancia y aporta más información a la variable, igualmente, comparar datos reales de la empresa contra los pronósticos de 2018, esto último podría estudiarse como un estudio de caso.

## REFERENCIAS

- Brown, R. Goodell. (1963). *Smoothing, forecasting and prediction of discrete time series*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Castro, D. C. U. (2010). *Optimización de parámetros y de valores de inicio para el modelo de Holt basado en señales de rastreo*. Revista EIA, 14, 115-124.
- Chase R., F. R. J. (2011). *Operations and supply chain management*. (13th ed.). New York: Mc Graw Hill.
- Dye, C.-Y., & Ouyang, L.-Y. (2005). *An EOQ model for perishable items under stock-dependent selling rate and time-dependent partial backlogging*. European Journal of Operational Research, 163(3), 776-783. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2003.09.027>
- Eppen, G., Schmidt, Moore, Weatherford (2000). *Investigación de Operaciones en la Ciencia Administrativa*. Estado de México, Prentice Hall.
- Erossa Martin, V. E. (2009). *Proyectos de inversión en ingeniería: su metodología*. (01 ed.): Limusa Noriega.
- Hanke, J. E., et al. (2006). *Pronósticos en los negocios*, Pearson Educación.
- Heizer J., B. R. (2009). *Principios de administración de operaciones*. (Séptima ed.). Estado de México, México: Pearson educación.

- Hiller F., L. G. J. (2010). *Introducción a la investigación de operaciones*. (Novena ed.): Mc Graw Hill.
- IMCP (2017). *Normas de información financiera - NIF C-4 Inventarios* (pp. 750): Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera, A. C. (CINIF).
- Laveriano, W. (2010). *Importancia del control de inventarios en la empresa*. Actualidad empresarial, 198, II-1.
- Mathur, K. y D. S., Domínguez C. (1996). *Investigación de operaciones: el arte de la toma de decisiones*. (Segunda ed.): Prentice Hall Hispanoamericana, México D.F.
- Naddor, E. (1982). *Inventory systems*.
- Ord, J. K., Koehler, A. B., & Snyder, R. D. (1997). *Estimation and Prediction for a Class of Dynamic Nonlinear Statistical Models*. Journal of the American Statistical Association, 92(440), 1621-1629. doi: 10.1080/01621459.1997.10473684
- Pando, V., San-José, L. A., García-Laguna, J., & Sicilia, J. (2013). *An economic lot-size model with non-linear holding cost hinging on time and quantity*. International Journal of Production Economics, 145(1), 294-303. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.04.050>
- Pindyck, R. S., Rubinfeld, D. L., & Arellano, J. A. V. (2001). *Econometría: modelos y pronósticos*: McGraw-Hill.
- Roy, A. (2008). *An inventory model for deteriorating items with price dependent demand and time-varying holding cost*. AMO - Advanced Modeling and Optimization, 10, 25-37.
- San-José, L. A., Sicilia, J., & García-Laguna, J. (2015). *Analysis of an EOQ inventory model with partial backordering and non-linear unit holding cost*. Omega, 54, 147-157. doi: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.01.007>
- Silver E. A., D. F. P., Douglas J. Thomas. (2016). *Inventory and Production Management in Supply Chains* (4 ed.): CRC Press.
- Taha, H. A. (2011). *Investigación de operaciones*. (Vol. Novena edición): Pearson.
- Villarreal, J. (2008). *Administración Financiera I*. Querétaro, Querétaro, Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia.
- You, S. P. (2005). *Inventory policy for products with price and time-dependent demands*. Journal of the Operational Research Society, 56, 870-873.

## MODELO DE INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO EN LA REGIÓN NORTE DE MÉXICO

<sup>1</sup> **Héctor Mendoza Montiel,**  
[hmendoza@itchihuahua.edu.mx](mailto:hmendoza@itchihuahua.edu.mx)

<sup>2</sup> **Mercedes Ochoa Sánchez**  
[mochoas@itchihuahua.edu.mx](mailto:mochoas@itchihuahua.edu.mx)

<sup>2</sup> **Luis Fernando Ovalle Moreno**  
[lovalle@itchihuahua.edu.mx](mailto:lovalle@itchihuahua.edu.mx)

Tecnológico Nacional de México/ITChihuahua

<sup>1</sup>Departamento de estudios de posgrado e investigación

---

### RESUMEN

La región más avanzada industrialmente en México, es la norte; la cual incluye a los estados fronterizos de Baja California, Sonora, Chihuahua, Coahuila, Nuevo León y Tamaulipas. Su industria está fincada en clúster y presenta la necesidad de aumentar el crecimiento económico: En esta investigación que incluyó consulta de planes estatales de desarrollo, documentos sobre desarrollo económico e innovación tecnológica y entrevistas a expertos sobre el tema, se obtuvo la información necesaria para estructurar una propuesta integral, fincada en el desarrollo y la innovación tecnológica, para impulsar el crecimiento económico, mediante la combinación de las estrategias siguientes; aumento de la competitividad industrial, incremento de la integración de insumos locales a las cadenas de valor, creación y expansión de pequeñas y medianas empresas, además de la vinculación efectiva entre la investigación los empresarios y el gobierno.

**Palabras clave:** Tecnología, Innovación, Estrategia, Desarrollo Regional.

### INTRODUCCIÓN

La crisis económica mundial iniciada a mediados de la década de los sesenta agudizada por la crisis del petróleo de 1973, provocó una reorganización radical de la economía mundial, fundada en la intensa promoción de la innovación tecnológica

En la mayoría de los países avanzados, la industrialización paso por un proceso de cambio de una sociedad de tipo tradicional a una de corte moderno en la que la ciencia, la tecnología y la innovación han desempeñado un papel crucial en dichos procesos, más del 50% del crecimiento económico de las países avanzados se deriva de la innovación tecnológica, es decir el desarrollo industrial es el proceso de fortalecimiento de las capacidades tecnológicas mediante el aprendizaje y conversión de las mismas en productos y procesos innovadores en el curso de un cambio tecnológico continuo (Pack y Westphal, 1986); en los países avanzados, la capacidad tecnológica se acumula en gran parte al proceso de “aprender investigando”, que amplía la frontera tecnológica; en los países en desarrollo, en cambio, la capacidad tecnológica se crea principalmente mediante el proceso de imitación que supone el “aprender haciendo”; algunas economías recientemente industrializadas han llevado a cabo una rápida transición del “aprender haciendo” al “aprender investigando”. La República de Corea, Taiwan, China y Singapur constituyen buenos ejemplos de ello. (Hobday, 1995).

En nuestro país el desarrollo y la innovación tecnológica, han demostrado que los conglomerados de empresas en ciertas regiones del país como; Monterrey, Querétaro-Bajío, Cuernavaca, Ensenada, Guadalajara, la ciudad de México y Chihuahua han desempeñado un papel importante, identificándose como regiones de aprendizaje o con el nombre de polos de innovación tecnológica (PIT), que impactan en el crecimiento y/o desarrollo económico de una región.

La capacidad tecnológica hace referencia a la aptitud de hacer un uso eficaz del conocimiento tecnológico en la producción, la ingeniería y la innovación, con el fin de mantener la competitividad, tanto en precio como en calidad. Tal capacidad permite a una empresa asimilar, emplear, adaptar y modificar las tecnologías existentes; así mismo, le permite, crear nuevas tecnologías y desarrollar nuevos productos y métodos de fabricación que respondan al cambiante entorno económico. Tanto los gobiernos como las empresas constantemente se preocupan por el fortalecimiento de las capacidades para poder incrementar la competitividad. El aprendizaje tecnológico es el proceso de fortalecimiento y acumulación de las capacidades tecnológicas; aunque este tipo de actividades se dé en las empresas, la política gubernamental puede contribuir con una infraestructura importante que las facilite y las instituciones de educación superior (IES) dotando el capital humano requerido.

Por otra parte, el desarrollo económico regional es un tema que se aborda con la finalidad de eliminar aquellas barreras de marginalidad y pobreza, problemas que en su mayoría suelen presentarse y truncar el desarrollo económico-tecnológico de las naciones y de las regiones en el mundo. En nuestro país: La Dirección General de Investigación Económica del Banco de México distingue cuatro regiones en México: el norte incluye a Baja California, Chihuahua, Coahuila, Nuevo León, Sonora y Tamaulipas; el centro norte considera a Baja California Sur, Aguascalientes, Colima, Durango, Jalisco, Michoacán, Nayarit, San Luis Potosí, Sinaloa y Zacatecas; el centro lo integran Distrito Federal, Estado de México, Guanajuato, Hidalgo, Morelos, Puebla, Querétaro y Tlaxcala; y el sur Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán, destacando a la región norte como la más avanzada industrialmente.

Con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) hoy en revisión, las economías regionales de México se beneficiaron en proporción directa a sus dotaciones de infraestructura, capital físico y capital humano; además, la creciente integración al ciclo productivo de la economía de Estados Unidos llevó a muchas empresas manufactureras mexicanas de exportación a concentrarse geográficamente en la región norte de México, en los estados fronterizos con EUA (Chiquiar y Ramos Francia, 2005, 2008). Este proceso habría contribuido a diferenciar a las economías regionales de México según su grado de comovimiento cíclico con la economía de EUA.

Recordemos que el Programa Industrial Fronterizo (PIF) modificó, a partir de la segunda mitad de la década de los sesenta y hasta la fecha la dinámica económica de la región, creando polos de crecimiento en localidades como Ciudad Juárez, Chihuahua, Monterrey, Tijuana, Mexicali, Nuevo Laredo, Nogales, Hermosillo, Reynosa, Matamoros y Saltillo, entre otras, posesionando a la Industria maquiladora como una de las alternativas principales para la generación de empleos, esta industria contribuyó a que la región quedara inmersa en el proceso de Globalización Económica Mundial. Hoy se distingue a este tipo de empresa con el título de Industrias Manufactureras Mexicanas de Exportación,

Ante la nueva realidad económica global, las regiones conscientes de esta situación, se enfocaron a lograr que las empresas nacionales enfrenten con éxito la nueva etapa de competencia comercial, a través del fomento de la cultura de calidad para lograr mayor eficiencia y productividad con

mecanismos efectivos de apoyo para competir internacionalmente, gestionando el intercambio y transferencia de tecnología estableciendo programas y mecanismos de apoyo a la creación de empresas de base tecnológica (EBT), fomentando la cultura de desarrollo tecnológico de las industrias y convenios de intercambio de maestros y estudiantes, además de la investigación científica y desarrollo de nuevas tecnologías, así como; la creación de parques tecnológicos e incubadoras de EBT también denominados Spin Offs. Entre las acciones relacionadas con la tecnología se estableció poner en marcha un plan para la promoción de empresas de alta tecnología e intensivas en capital para las principales ciudades de la región. A partir de ese momento se inició un nuevo enfoque en el desarrollo regional aplicando la planeación estratégica, con planes de acción para desarrollar la economía, adoptando el modelo de clúster económicos: Figura 1.

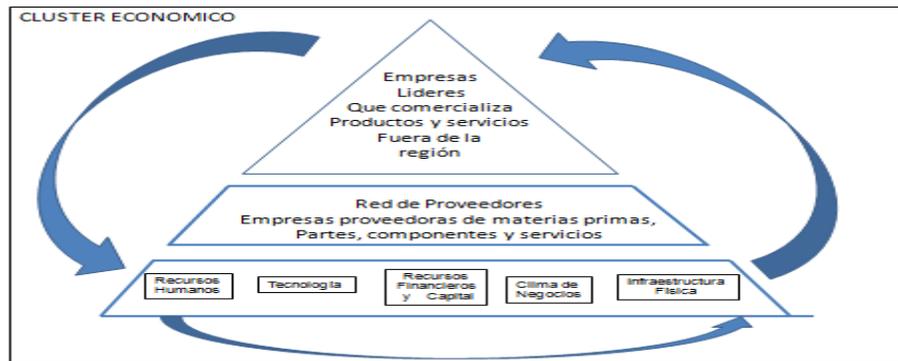


Figura 1. Modelo Conceptual de Clúster Económico Fuente: MOLINA, Diseño y validación de una metodología para inducir, desarrollo y regionalización de los bloques económicos relevantes para el desarrollo de una región. Universidad Autónoma de Chihuahua, 2000. p. 65.

Para la elaboración del modelo estratégico para el desarrollo económico regional basado en innovación, se estableció el siguiente proceso metodológico:

La investigación fue de carácter eminentemente comparativo-deductivo, con otros modelos, no experimental, de diseño transversal; ya que no se manipularon las variables y la obtención de datos se realizó en un momento único en el tiempo, utilizando la opinión de expertos en el tema que derivan en estrategias específicas, aplicando métodos explicativos basados en mapas mentales, diagramas, con el suficiente análisis bibliográfico para estructurar una propuesta estratégica de carácter integral

1.1 El objetivo general fue diseñar un modelo integral, para que la ciencia, la tecnología y la innovación tecnológica se aprovechen de forma integral a mejorar el desempeño económico en la región norte de México.

1.2 Objetivos específicos:

- Analizar el crecimiento económico del periodo 2014-2017 de los estados que conforman la región norte.
- Revisar planes estatales de desarrollo que cada gobierno implementa para impulsar la actividad económica regional relacionada con la innovación.
- Consultar expertos en desarrollo económico e innovación
- Elaborar modelo estratégico

## DESARROLLO

La consulta bibliográfica efectuada consideró como fuentes secundarias de información al INEGI, sobre datos del crecimiento económico por entidad federativa del periodo (2014-2017), planes estatales vigentes de desarrollo e información reciente sobre innovación tecnológica.

Como complemento de la investigación se realizaron 12 entrevistas a profundidad a expertos sobre el tema, incluyendo a empresarios, investigadores y funcionarios de gobierno, destacando; consultores industriales, directores de parques de innovación, de centros de investigación y de gobierno al director de industria, además de empresarios de renombre nacional. Las preguntas fueron abiertas previamente elaboradas, en temas como; Modelo económico, industria maquiladora de exportación, vocaciones económicas, clúster, tecnología e innovación, economía y sociedad del conocimiento. Las entrevistas se aplicaron, algunas de forma directa y otras por medios electrónicos, las preguntas fueron las siguientes:

- ¿Cómo considera el desempeño del modelo económico regional en los últimos años?
- ¿Situación del sector agropecuario?
- ¿Cuál es la perspectiva de la industria maquiladora de exportación?
- ¿Qué opina de las vocaciones y los clúster económicos?
- ¿Impacto de la investigación, la tecnología y la innovación para la economía regional?
- ¿Tiene conocimiento de estrategias definidas, para que la ciencia, la tecnología y la innovación se conviertan en palanca de desarrollo tecnológico, si no, cuáles propondría?
- ¿Qué papel juegan las incubadoras, aceleradoras de empresas, parques tecnológico y de innovación, en la generación de empresas de base tecnológica?
- ¿Cómo debe incursionar la región en la economía del conocimiento?

Los resultados de la investigación arrojarán los datos necesarios para conformar la propuesta de carácter estratégico; propósito general de este trabajo.

## RESULTADOS

En lo referente al crecimiento económico de los gobiernos en los estados de la región norte se resume en la tabla 1.

Tabla 1. Comparativo del Producto Interno Bruto estatal Región Norte

Estado/año	2008	2014	2015	2016	2017	Promedio 2014-2017	Millones de pesos (2016)
Baja California	2.8	2.9	6.9	4.3			527,730
Sonora	2.4	2.9	3.5	5.9	4.9	4.3	569,249
Chihuahua	3.1	2.2	5.8	4.6	2.3	3.4	539,058
Coahuila	3.1	3.7	1.4	1.5			582,563
Nuevo León	7.6	3.9	4.9	1.0			1,231,016
Tamaulipas	3.4	2.9	2.5	-0.1			490,206

Fuente:, PIB-Entidad federativa variación anual. Elaboración propia con datos del Inegi.

En la tabla 1, se observa que en 2014, Baja California, Sonora y Coahuila con respecto a 2008 presentan un crecimiento abajo del 1%. El resto presenta una disminución significativa como en el caso de Nuevo León de 3.7%. El crecimiento económico de 2014 al 2017. Ha sido irregular en algunos de los casos hacia la baja lo que provoca interés de revertirlo.

De los planes de desarrollo se obtuvo información sobre los clúster industriales que cada estado impulsa para su desarrollo industrial Tabla 2, estableciendo además como premisa, que el futuro está basado en manufactura, desarrollo tecnológico e innovación y centros de diseño e ingeniería; Tabla 2. Clúster económicos por estado, elaboración propia con información de los Planes estatales de desarrollo.

Clúster Industrial	Baja California	Sonora	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Tamaulipas
Aeroespacial	X	X	X	X	X	
Automotriz	X	X	X	X	X	X
Eléctrica-Electrónica	X	X	X	X	X	X
Tecnologías de información y software		X	X	X	X	X
Salud, equipo médico y biomédicos	X	X	X	X	X	X
Agro negocios	X	X	X	X	X	X
Minería	X	X	X	X		
Pesca	X					X
Gas y Petróleo			X	X		X
Nanotecnología	X		X	X	X	
Energías Renovables	X	X	X	X	X	X
Nuevos materiales			X	X	X	Plásticos
Vivienda sustentable					X	

La problemática general en los estados se resume a los siguientes procesos:

- Expansión y generación de empresas
- Incrementar proveeduría local
- Generar nuevas vocaciones económicas
- Aumentar la competitividad y productividad regional
- Impulsar la triple hélice
- Mayor inversión en innovación
- Generar clúster de empresas globales emergentes
- Propiciar la transferencia de tecnología

Bajo este contexto los gobiernos de los estados de la región Norte de México, consideran lograr metas de crecimiento y competitividad, haciendo uso de su fuerza impulsora, fortalezas y estrategias, como se observa en la Tabla 3.

**Tabla 3. Estrategias de desarrollo de los estados de la región Norte de México; elaboración propia con información de los Planes estatales de desarrollo.**

Fuerza impulsora	Fortalezas	Estrategia	Objetivos específicos
Baja California 2014-2019 Consejo estatal de ciencia y tecnología incorporado a la Secretaría de desarrollo económico	Liderazgo en materia electrónica y aeroespacial Programa especial de ciencia e innovación tecnológica Producción agrícola	Consolidar el modelo de clúster Desarrollar un sistema regional de innovación Impulsar el Encadenamiento productivo	Expansión de empresas Incrementar proveeduría local Nuevas vocaciones económicas Aumentar la competitividad regional Impulsar la triple hélice
Sonora 2016-2021 Sistema regional de innovación	Liderazgo en minería y en Producción agrícola	Consolidar Sistema Regional de Innovación y anclarlo a la plataforma productiva Incentivar inversiones en sectores tradicionales y emergentes	Incrementar capacidades innovativas en Micro, Pequeñas y Medianas empresas e impulsar la cultura emprendedora para generar empresas Incrementar proveeduría local
Chihuahua 2017-2021 Secretaría de innovación y desarrollo económico Centros de investigación y parque de innovación	2º lugar nacional en recepción de inversión extranjera directa Consejo estatal de ciencia, tecnología e innovación Producción agrícola	Promoción y desarrollo de la ciencia la tecnología y la innovación Competitividad y desarrollo regional basado en la tecnología e innovación Impulso endógeno de crecimiento	Interacción adecuada entre la investigación y sector productivo Fortalecer los equilibrios y las capacidades económicas regionales Mayor inversión en innovación Generar clúster de empresas globales emergentes Incrementar proveeduría local
Coahuila de Zaragoza 2017-2023  Infraestructura en ciencia, tecnología e innovación	Séptima economía nacional (7.4% del PIB nacional) Exportaciones 10.7% del total nacional	Incremento de la competitividad y promoción eficaz de las vocaciones económicas Expansión del sector energético y de la infraestructura en ciencia, tecnología e innovación	Desarrollo regional más equilibrado vinculado al sector energético Desarrollo de parques tecnológicos y de ciudades inteligentes para el impulso de la innovación Incrementar proveeduría local
Nuevo León 2016-2021 Ecosistema estatal de innovación 103 centros de investigación y 26 incubadoras Parques e institutos de investigación, innovación y transferencia tecnológica	Crecimiento económico sostenido de 2.8% del 2009-2014 Aprovechamiento de insumos locales 42% Inversión 0.8% del PIB en tecnología Industria manufacturera 24% del PIB estatal Infraestructura en parques industriales	Capital humano, innovación y desarrollo tecnológico para generar alto valor agregado a los procesos productivos Modelo de la triple hélice Facilitar el desarrollo de empresas de base tecnológica Plan estratégico 2015- 2030 Estrategia industrial basada en clúster y en integración de cadenas productivas	Promover el clúster energético Aumentar Proveeduría local Impulsar cadenas productivas Propiciar la transferencia de tecnología Aumentar la competitividad regional Incrementar el desarrollo y la adopción de nuevas tecnologías y su innovación Incrementar proveeduría local

Tamaulipas 2016-2022	Decimoprimer economía estatal con 3.4% del PIB nacional Producción agrícola Infraestructura química y petroquímica Potencial energético	Crecimiento de la investigación y tecnología Impulsar energías renovables	Impulsar el desarrollo regional Incrementar la productividad Mejorar la competitividad Expansión de empresas Aumentar Proveeduría local Creación de MIPyMES
-------------------------	---	---	--

La estrategia de desarrollo industrial que los estados de forma individual realizan coincide en cuanto a los clúster que promueven como el automotriz, aeroespacial, eléctrica-electrónica, nanotecnología, agro negocios, energías renovables, provocando la competencia entre ellos.

Por otra parte; los expertos aportaron información de cada tema, que se resume a continuación:

**Modelo Económico;** Los cambios en la economía mundial han provocado que no se haya seguido un modelo económico riguroso, se han seleccionado sectores como el eléctrico-electrónico, el automotriz, aeroespacial, equipo médico que han funcionado. Sin embargo para generar más riqueza y por ende mayor desarrollo es necesario:

- Recuperar la tradición industrial de los estados y las regiones, específicamente en sectores como el agropecuario, minería (metálica y no metálica), turismo y pesca.
- Aumentar la creación de industria incorporando tecnología nacional
- Dar prioridad a la educación.
- Ser una región industrial con mercados diversificados.
- Atraer empresas que generen productos para los mercados globales.
- Mayor integración nacional a las cadenas internacionales y nacionales de valor.
- Generar empresas en tecnologías emergentes (nanotecnología, energías renovables).
- Generar nuevos parques industriales y de innovación
- Recursos suficientes a las iniciativas regionales de Desarrollo Económico
- Reactivar bancos regionales y los fondos de apoyo al sector económico

**Industria Maquiladora;** Ha contribuido con procesos industriales sofisticados, cultura de la calidad, conocimiento del mercado mundial, innovaciones de productos y procesos con nivel tecnológico complejo, si se desea lograr la integración regional se propone lo siguiente:

- Considerar que el esquema de producción maquilador, incluye el diseño y el ensamble
- Fabricar piezas en la región con mayor nivel tecnológico
- Crear ecosistemas adecuados por ramas industriales
- Transferir tecnología a la industria regional

**Vocaciones Económicas;** en la región destaca la agroindustrial, la petrolera, la piscicultura, la forestal, que requieren de la integración de tecnología más avanzada para mejorar la cadena de valor. Los centros de investigación, así como, las facultades agropecuarias de las universidades y de los institutos tecnológicos de la región representan un potencial científico fuerte que bien integrado y enfocado debe fortalecer estas vocaciones por lo que se requiere.

- Un plan estratégico regional de investigación, desarrollo e innovación tecnológica
- Focalizar la investigación y el desarrollo tecnológico para mejorar los productos

**Clúster económicos;** Es la estrategia industrial adoptada por la región, que requiere una mayor integración con la industria regional bajo la expectativa siguiente:

- Mantener y mejorar: Automotriz, eléctrica-electrónica, agropecuario, pesca, petróleo y gas.
- Desarrollo y consolidación; aeroespacial, nanotecnología, tecnologías de información y comunicación, equipo médico, energías renovables, materiales avanzados,
- Clúster que se deben impulsar; Optoelectrónica, meca trónica, biomateriales, Agro tecnología.
- Consolidar y ampliar la infraestructura industrial y tecnológica de apoyo
- Formación de capital humano de alto nivel con visión tecnológica

**Tecnología e Innovación:** Se debe intensificar el fomentar la cultura de la innovación, del espíritu emprendedor y del riesgo, en la juventud e instrumentar un proceso de aprendizaje para desarrollar la visión de hacer bienes y servicios para comercializarlos.

- Establecer un esquema regional de innovación para aumentar la investigación aplicada.
- Generar proyectos con mayor contenido científico y tecnológico en Instituciones de Educación Superior, Centros de investigación y parques de innovación
- Mayor interacción de capital humano científico y tecnológico con el sector empresarial para la transferencia de tecnología
- Promover la innovación abierta y la disruptiva,

**Áreas de Oportunidad:** Con el apoyo de incubadoras y aceleradoras, la competitividad futura de la región está en la creación de nuevas empresas sustentadas en el avance tecnológico y la innovación para ello se requiere:

- Transferir experiencias y conocimiento a las industrias nacionales
- Generar más empresas de base tecnológica, spin offs y/o industrias inteligentes
- Parques tecnológicos, incubadoras y aceleradoras en cada IES en la región
- Instalar más centros de diseño y ampliar los de entrenamiento en alta tecnología,

**Economía y Sociedad del Conocimiento;** En el país y en la región, la tarea más urgente del siglo XXI, es como prepararnos para competir en la economía del conocimiento con poblaciones con un alto nivel educativo.

- Impulso a las ciudades del conocimiento en cada estado de la región
- Organizar concursos de emprendedores y de innovación regionales e internacionales

Las estrategias de los estados y las opiniones de los expertos dan origen a la propuesta estratégica basada en innovación, que se integra en la Tabla 4:

### 1. Formación de capital humano con visión tecnológica

**Tabla 4. Módulo educativo aprender investigando, elaboración propia.**



## 2. Desarrollo de Negocios Basados en la Innovación

La esencia de este esquema (Figura 5); radica en que el capital humano con cultura de riesgo y la innovación, capitalice las innovaciones que se generen en las IES y los centros de Investigación, para aumentar el valor agregado de los productos actuales, e incrementar la proveeduría de insumos locales para los mercados globales.

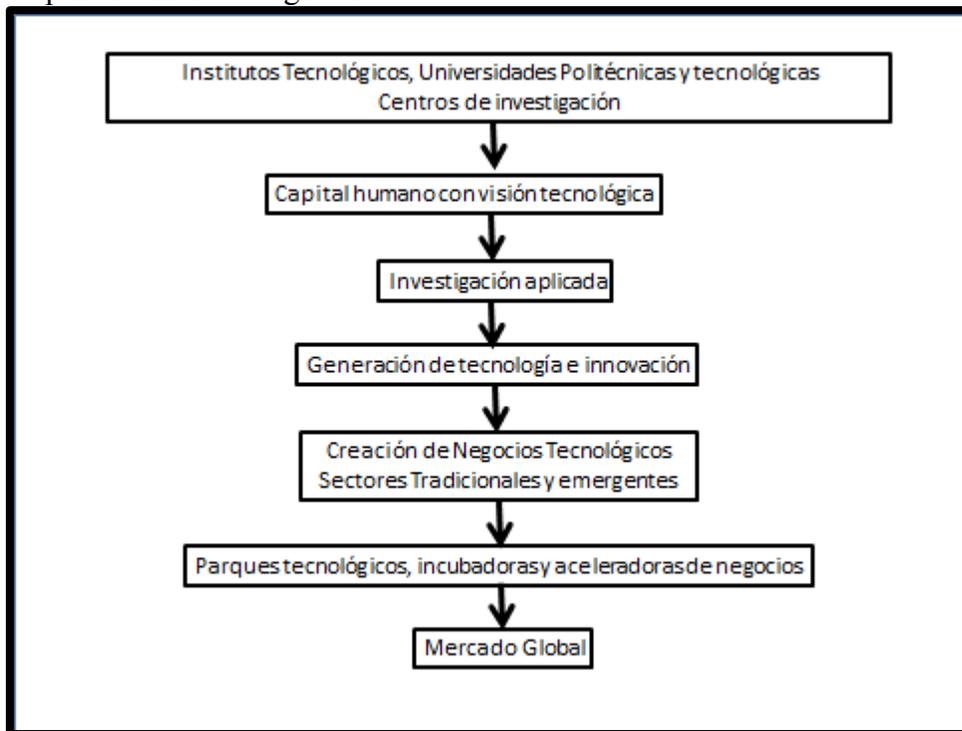


Figura 5. Desarrollo de Negocios basados en Tecnología e Innovación, elaboración propia

## 3. Proveeduría de Insumos Para la Industria Maquiladora.

El esquema se enfoca a desarrollar capital humano que contribuya a cambiar el ambiente industrial a través del diseño y fabricación de productos de alto valor agregado haciendo sinergia entre el gobierno, el sector empresarial y los centros de investigación para aumentar la proveeduría de insumos locales a la industria maquiladora de exportación a través del diseño y fabricación de productos de alto valor agregado (Figura 2).

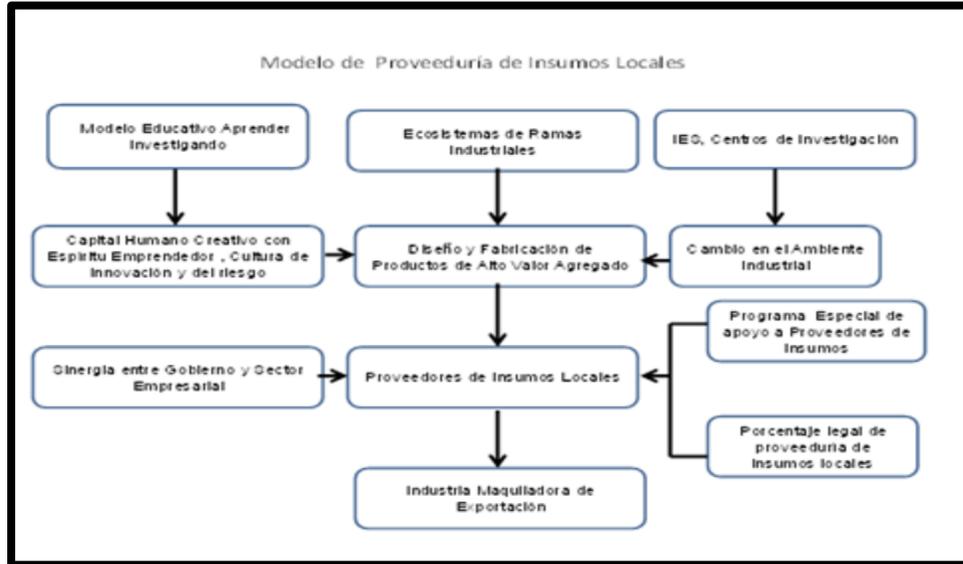


Figura 2. Proveeduría de Insumos para la industria maquiladora.

#### 4. Ecosistema Innovativo

Los esquemas y el modelo requieren de una triple hélice altamente efectiva que contribuya a lograr un ecosistema innovativo (Figura 3).

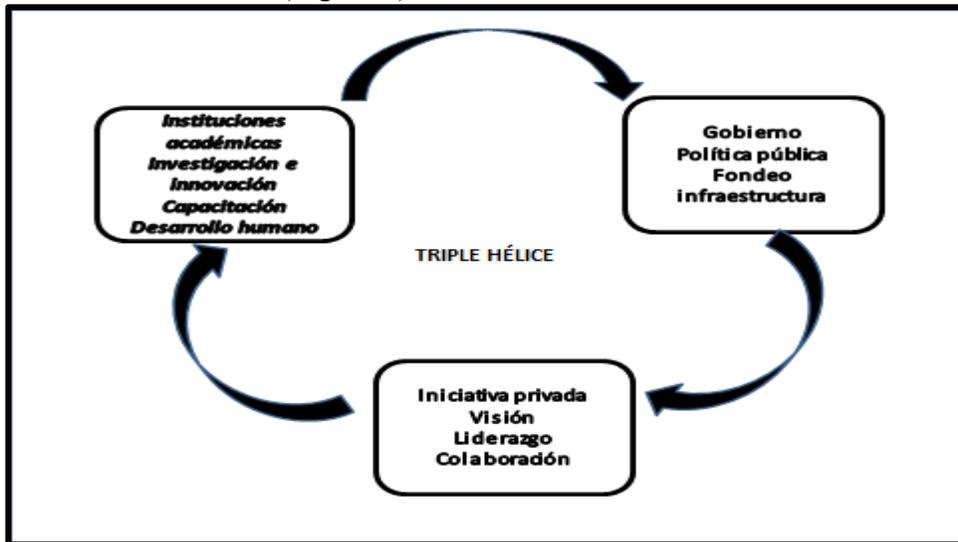


Figura 3. Triple Hélice Actores de la Innovación: Fuente Plan estatal de desarrollo de Nuevo León 2016-2021

#### 5. Infraestructura tecnológica del clúster en nanotecnología

Infraestructura Tecnológica existente para la creación de Empresas de Base nanotecnológica, área estratégica señalada en el Programa especial de ciencia y tecnología 2013-2018. Figura 4.

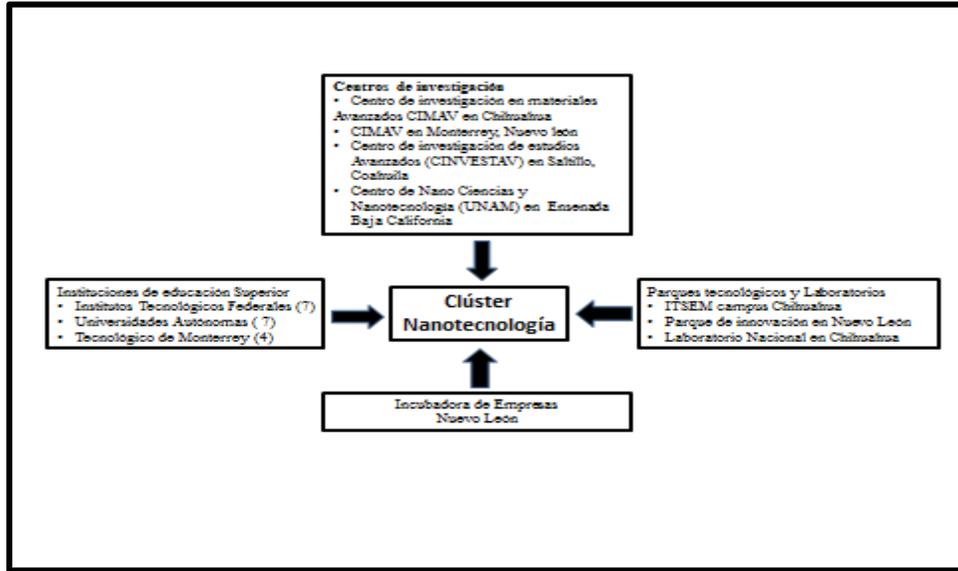


Figura 4 Ecosistema existente para la nanotecnología

Centro de transferencia de tecnología; como complemento a lo existente, se propone la creación de un centro de innovación y transferencia de tecnología que se encargue del monitoreo constante de proyectos de innovación, propiedad industria y transferencia de tecnología y diseño de modelos de negocios para los clústers; Figura 5.

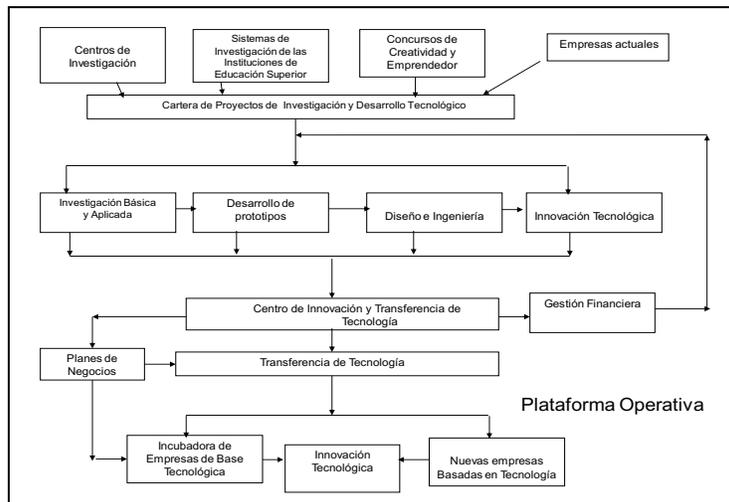


Figura 5. Centro de Innovación y Transferencia de Tecnología

Para impulsar la innovación en la región, se presenta el esquema integrador de una sola política nacional de desarrollo (Figura 6); así como el diseño de la estructura de un Centro de Innovación y Transferencia de tecnología.

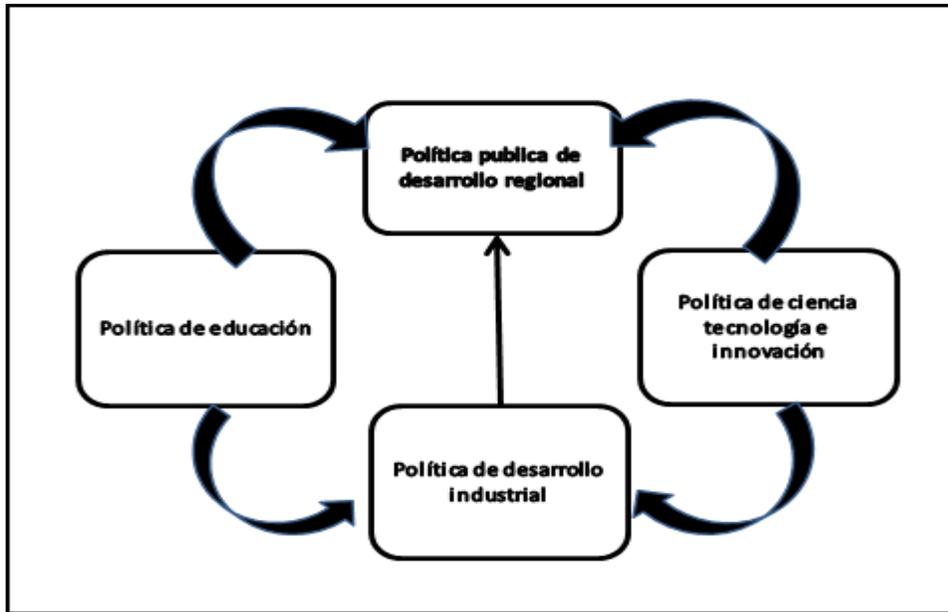


Figura 6. Una sola Política Nacional de Desarrollo Económico.

## CONCLUSIONES

De los resultados de la presente investigación se originan las siguientes conclusiones que remarcan las condiciones para impulsar la innovación tecnológica como estrategia para impulsar el desarrollo económico regional.

- La región está proyectada como polo de innovación tecnológica, pilar fundamental para incrementar la competitividad.
- La investigación establece el círculo virtuoso para estimular la generación de empresas de base tecnológica en la región que implica; no solo una reorientación de las políticas de desarrollo, también un esfuerzo conjunto intenso para disminuir la dependencia tecnológica.
- La aplicación de los esquemas; Impulsaran la industrialización temprana de empresas que suministren insumos directos para la industria maquiladora de exportación y otros mercados globales.
- Se contribuye a que el país y la región fronteriza avancen más rápido hacia una sociedad del conocimiento, que se fundamente en la formación, valoración y aprovechamiento del talento, reactivando la industria tradicional e incursionando en las tecnologías emergentes.
- La investigación resalta la importancia de la formación de una masa crítica de recursos humanos con visión global cuyas competencias en creatividad, emprendurismo, desarrollo tecnológico, cultura de la innovación y del riesgo, aceleren la transformación industrial y comercial da la región
- El modelo, busca consolidar la vinculación entre la especialización tecnológica y el desarrollo de cadenas de valor o sistemas producto, por medio de tecnología propia, soportada por la triple hélice.
- El modelo es una herramienta práctica, para que los sistemas estatales de innovación tecnológica impulsen la competitividad de las industrias nacionales.

## REFERENCIAS

- CORONA, Treviño Leonel, El reto de crear ambientes regionales de innovación, Centro de investigación y docencia económica, Fondo de cultura económica, México, 2005. p. 13.
- CHIQUIAR, Daniel y RAMOS, Francia, Manuel, A Note on Mexico and U.S. Manufacturing Industries, Long-term Relationship, documento de investigación. Banco de México, Julio, 2008. p. 3.
- DELAJARA, Marcelo, *Sincronización entre los ciclos económicos de México y Estados Unidos*, nuevos resultados con base en el análisis de los índices coincidentes regionales de México.
- LINSU, Kim, La dinámica del aprendizaje tecnológico en la industrialización, Suam Foundation, Seúl, Corea del Sur, 2000. p. 1.
- MOLINA, Ruíz, José de Jesús, Diseño y validación de una metodología para inducir, desarrollo y regionalización de los bloques económicos relevantes para el desarrollo de una región. Universidad Autónoma de Chihuahua, 2000. p. 65.
- ROMERO, Juan Carlos Hicks, *Conferencia Innovación y Liderazgo*, León, Guanajuato Noviembre, 2011.
- SOTO, Carmona Esparza Pérez J.A., La Tecnología Educativa. Volumen IV, número 107. Observatorio Ciudadano de la Educación, México, 2009.
- PONCE DE LEON, Armenta Luis, Metodología del Derecho, 12ª. Edición, Editorial. Porrúa, México, 2008.

## **ELEMENTOS COMUNICATIVOS EN EL QUESO MENONITA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE NARRATIVAS DE MARCA Y EL FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD GASTRONÓMICA EN CHIHUAHUA**

**Elizabeth Bautista Flores**  
elizabeth.bautista@uacj.mx  
**Ali Morayma Torres Luján**  
al154919@alumnos.uacj.mx  
**Oscar Arturo Sánchez Carlos**  
oscar.sanchez@uacj.mx

División Multidisciplinaria de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez  
en Nuevo Casas Grandes.

---

### **RESUMEN**

La Comunidad Menonita establecida en Chihuahua desde el año de 1922, se ha constituido en un pilar de desarrollo y crecimiento económico para la región noroeste, ya no sólo por las actividades de agricultura, sino también por la producción de quesos y derivados de lácteos, los cuales tienen una amplia demanda en el mercado estatal y nacional, de ahí la importancia por realizar análisis sobre los elementos simbólicos que se manifiestan en los productos y que fortalecen la identidad regional y estatal

Por ello, la presente ponencia tiene como objetivo analizar los elementos comunicativos de diferentes marcas de queso menonita proveniente de algunas empresas queseras de las colonias menonitas en tres municipios del noroeste de Chihuahua, con la intención de sugerir algunos análisis de narrativas visuales que permitan el posicionamiento en el mercado de este producto con base en el *mapping* semiótico de Semprini para fortalecer la identidad gastronómica de Chihuahua.

Esta investigación es de tipo cualitativo que requirió de diferentes herramientas etnográficas para la revisión del contexto y desarrollo de las empresas queseras ubicadas en Ascensión, Buenaventura y Janos. Además se requirió de la aplicación de instrumentos cuali-cuantitativos como fueron entrevistas semiestructuradas en las colonias menonitas que tienen puntos industriales para la producción del queso; de forma complementaria se realizó un trabajo observacional de las principales tiendas especializadas en lácteos de Nuevo Casas Grandes donde ubicó el origen de la oferta del queso menonita, para conocer las marcas, tipos y nivel de consumo del queso.

**Palabras clave:** Queso menonita, Noroeste de Chihuahua, historias de marca, *Mapping* semiótico

**ABSTRACT**

The Mennonite Community established in Chihuahua since 1922, has become a pillar of development and economic growth for the northwest region, not only for agricultural activities, but also for the production of cheeses and dairy products. which have a wide demand in the state market, hence the importance of analyzing the symbolic elements that are manifested in the products and that strengthen regional and state identity.

Therefore, this paper aims to analyze the communicative elements of different brands of Mennonite cheese from some cheese companies of the Mennonite colonies in three municipalities of northwest Chihuahua, with the intention of suggesting some analysis of visual narratives that allow positioning in the market of this product based on Semprini's semiotic mapping to strengthen the gastronomic identity of Chihuahua.

This research is of qualitative type that required different ethnographic tools to review the context and development of the cheese companies located in Ascensión, Buenaventura and Janos. In addition, the application of qualitative-quantitative instruments was required, as were semi-structured interviews in the Mennonite colonies that have industrial points for the production of cheese; In a complementary way, an observational work was carried out of the main dairy stores in Nuevo Casas Grandes, where it located the origin of the Mennonite cheese offer, to know the brands, types and level of consumption of the cheese.

**Key words:** Mennonite cheese, Chihuahua northwest, Branding, Semiotic Mapping

**INTRODUCCIÓN**

La comunidad menonita de Chihuahua en lo general se dedica a las labores del campo. Es decir, un 80% de sus productores se ocupan en actividades primarias, aunque algunas colonias se desarrollan paralelamente en empleos de transformación y más recientemente han incursionado en los servicios y actividades turísticas, donde destacan la hotelería y la gastronomía. En el caso de los alimentos, el queso menonita es el que ha tenido mayor penetración entre los consumidores.

En ese sentido es necesario agregar que la importancia de este estudio radica en que si bien existe una gran demanda de queso menonita, debido a que se distribuye a diferentes municipios de Chihuahua e incluso su penetración ha alcanzado a algunos estados del norte del México como Coahuila, Nuevo León y Sonora, aún hacen falta estrategias de comunicación que procuren recuperar buena parte de los signos que permitan construir una narrativa mejor elaborada y con mayor calidad, donde se pueda fortalecer la identidad gastronómica de Chihuahua y se posicionen también los quesos del noroeste del estado, ya que mucho del queso producido en esta región es desconocido, a pesar de que se le reconoce por su calidad.

Debido a ello este trabajo se organiza en tres apartados, siendo el primero donde se explica un poco del contexto empresarial y el nivel de producción de algunas empresas queseras de tres municipios del noroeste. Cabe mencionar que debido a cuestiones de seguridad no se mencionarán los datos precisos de cada una, pero sí se cuenta con los datos de las mismas. En ese mismo apartado se explicarán los canales de comercialización del queso y los puntos de venta en el mercado local de Nuevo Casas Grandes, así como la metodología y algunos conceptos que desde la perspectiva de la mercadotecnia y comercialización son necesarios para el desarrollo de la estrategia más pertinente para la creación de las narrativas referentes al queso menonita con base en el modelo de Semprini (1992), ya que este producto cuenta con una historia propia, es un producto tradicional que forma parte de la gastronomía chihuahuense y tiene una alta demanda en el mercado. En el segundo apartado se incluyen los resultados obtenidos luego de aplicar una serie de instrumentos cuali-cuantitativos a productores, empresarios, distribuidores y consumidores del queso menonita. Por último, en el tercer apartado, se añaden las conclusiones así como algunas propuestas y estrategias sugeridas más pertinentes para cubrir el objetivo planteado desde el principio.

De antemano deseamos agradecer a las colonias menonitas el apoyo constante para la realización de estos trabajos, pues sin la valiosa colaboración y apoyo a nuestras iniciativas de investigación, los resultados serían inalcanzables, así como a las imprentas que nos brindaron los apoyos para proporcionar una copia de los logotipos que existen hasta el momento en el mercado local.

## DESARROLLO

Las colonias menonitas ubicadas en el noroeste de Chihuahua se encuentran principalmente en tres municipios: Ascensión, Buenaventura y Janos. En la mayoría, se comparte una religión de corte conservador, lo cual se priorizan las actividades productivas en el sector primario, sólo en alguna colonias se han detectado actividades del sector secundario y pocas son las que se han incorporado al terciario, además el número de habitantes son pocos y no rebasan los más de 10 mil habitantes. Las pequeñas empresas dedicadas a la obtención de queso se han comenzado a consolidar debido a que tienen en promedio 6 años de haber industrializado la empresa, instalar adecuadamente procesos de producción y establecer cuerpos administrativos más sólidos. Como se observa en la Tabla 1, se muestran tres empresas queseras de la región<sup>1</sup>, tienen una alta recolección de leche, lo que les permite tener una fuerte elaboración de queso, ya que por cada barra de un kilo de queso se requieren mínimo 8 litros de leche.

**Tabla 1. Tabla de producción neta de quesos**

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Litros diarios de leche	14,000	18,000	40,000

<sup>1</sup> Por seguridad de las empresas visitadas se omite el nombre de las mismas

Litros de leche/ 1 kg. Queso	8	8	10
Prod. Diaria (kilos de queso)	1,750	2,250	4,000
Prod./ semanal (kilos)	10,500	13,500	8,000
Prod. / mes (kilos)	<b>42,000</b>	<b>54,000</b>	<b>32,000</b>

Fuente: Elaboración propia (2018)

A pesar de que la diferencia de producción de queso es muy amplia entre las tres queserías, existen variantes en la entrada de litros de leche pues algunas colonias tienen más productores de leche. En el caso de la Empresa C, se explicó durante las entrevistas que, los días lunes y martes es cuando puede alcanzar un acumulado de 40 mil litros, ello debido a que el fin de semana no se reúne el lácteo de los productores; para el miércoles es la entrada se estabiliza y vuelve a los días normales. Mientras las empresas A y B, tienen una producción constante de 14 mil y 18 mil litros diarios, pero los quesos menonitas que producen requieren sólo de ocho litros por kilo, mientras que la empresa C, utiliza 10 litros por kilo de queso, lo que permite una mayor consistencia y tersura del producto, lo que puede reflejarse en el sabor, aroma y color.

**Tabla 2. Tabla de venta directa en establecimientos especializados**

	Establecimiento A	Establecimiento B
Costo barra (kilo)	\$ 87	\$ 96
Venta diaria promedio (unidades)	66.6 <sup>2</sup>	71.4
Venta semanal de quesos (unidades)	400	500
Ingresos semanales (unidades)	\$34,800	\$ 48,000

Fuente: Elaboración propia (2018)

En la Tabla 2, se muestra el nivel venta directa en los locales especializados en queso menonitas de la Ciudad de Nuevo Casas Grandes. En dichos locales se tiene una rotación del producto que implica surtir los anaqueles al menos dos veces por semana con lotes de entre 400 y 500 quesos, para las tiendas A y B, respectivamente. En la mayoría de las ocasiones son los mismos queseros quienes distribuyen las diferentes presentaciones, ya sea en barra de un kilo o en circulares de hasta cinco kilos. El nivel de venta en cada tienda es prácticamente del 100% en la semana laboral que es de Lunes a Sábado, en el caso de la empresa A, mientras que para la empresa B, las

<sup>2</sup> Los quesos pesan en promedio un kilogramo

ventas son de Lunes a Domingo. La diferencia en precio se estima en relación a los litros de leche que se utilizan para la producción del queso, es decir, entre menor sean los litros del lácteo utilizado menor será el precio del producto.

Además, en esas tiendas el nivel de penetración en el mercado es cada vez mayor por lo que se han comenzado a vender una amplia variedad de productos propios de la gastronomía menonita, la mayoría también originados por los mismo queseros, tales como mantequilla, crema y requesón. Además, la venta y distribución del producto también se extiende a varias rutas fuera de Nuevo Casas Grandes, donde son los mismos productores, quienes llevan el queso a la Ciudad de Juárez. En el caso de la Empresa A, son llevados a Ciudad Juárez, Nuevo Casas Grandes y fuera de Chihuahua, al estado de Sonora. Por su parte, la Empresa B, son distribuidos también a Ciudad Juárez, Nuevo Casas Grandes y otras entidades como Sonora y Coahuila. La Empresa C, son llevados a Cd. Juárez, Nuevo Casas Grandes y fuera de Chihuahua se distribuye a los estado de Sonora, Coahuila y Nuevo León.

De forma paralela, también se ofrecen otros productos lácteos como la mantequilla y la crema (18 %), aunque en Ciudad Juárez es más común la compra del queso en tiendas departamentales (30 %) o de autoservicio (40 %), según datos recopilados en otras investigaciones. (Sánchez y Bautista, 2017).

Cabe agregar que muchos de estos productos no cuentan con esquemas mercadológicos en relación a la presentación como es el empaque, la etiqueta, diseño de marca y publicidad en particular, pues es común que se venda manera genérica, por lo que el consumidor promedio no está familiarizado con una marca en particular y sólo se pide como “queso menonita” sin referir a uno en particular, lo cual también hace que se oferten quesos no de colonias menonitas, sino de producción tipo menonita o de imitación.

## **CONCEPTOS**

Como pudo observarse en el apartado anterior, la importancia e impacto en cuanto a la dinámica del mercado del queso menonita en Chihuahua tiene un gran alcance. Debido a ello es importante continuar con las interrogantes planteadas sobre si bien existe un mercado rentable, cuáles son las características en las cuales se envuelve el relato de producción y de marca en la que se construye este producto.

Para ello es necesario considerar los principales conceptos que regirán al presente trabajo donde se incluye un marco teórico desde la perspectiva de la mercadotecnia de la comunicación, por lo que es importante analizar el relato de identidad del queso menonita, a partir de la revisión de las marcas locales de cada una de las queserías que sí cuentan con la identificación propia.

En primer lugar se debe considerar que los consumidores desean mostrarse constantemente, a través de la difusión de sus historias en diferentes medios, principalmente las redes sociales. De esa manera se comparten públicamente sus gustos, estados de ánimo, actividades, familiares y amistades. En ese sentido, se puede comprender a los relatos como el elemento relacional entre la historia del producto y el relato de propio del consumidor, a partir de diferentes elementos comunicativos ya sean verbales, sonoros y visuales. De esa forma se construyen los significados, por lo general emotivos y persuasivos, para además de ganar la fidelidad de los compradores, también la confianza, dado que existen significados compartidos.

De esa forma, la construcción de marca es resultado de la combinación estratégica de signos que, dentro del marco de la comunicación, son necesarios para ser identificados en el relato que se edificará para posicionar el producto que incluso puede ser vinculado a un lugar, una comunidad o un personaje.

Así se confirma lo que también asevera Vidal (2016), cuando menciona que:

Se trata de llevar a cabo la construcción de unos relatos de marca (*storytelling*) que, generalmente relacionados con el tiempo y los lugares a la vez que, siguiendo una lógica nostálgica, evocan un pasado o bien anterior o bien situado al inicio de la Revolución Industrial en el que se ubica el nacimiento de la marca. (955)

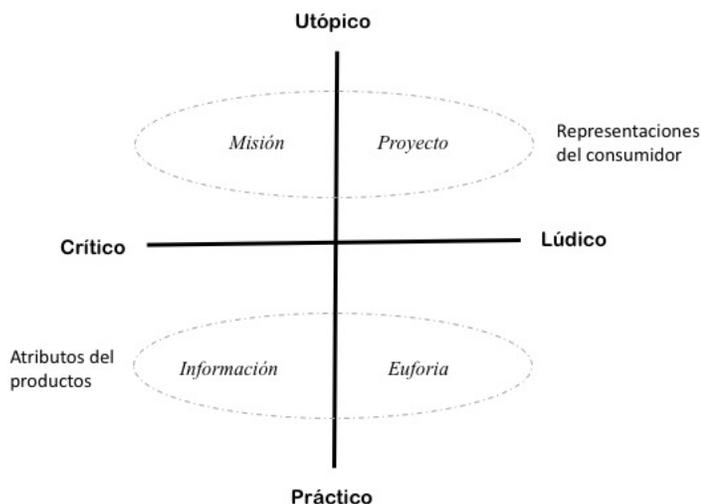
Por su parte, Semprini (1995) menciona que la importancia de la marca se fundamenta en que es necesaria para crear y difundir “un universo de significación en torno a un objeto social”, es por ello que es necesario desarrollar un gráfico que incluya colores, tipografía e imágenes, que combinadas logren transmitir de forma precisa el mensaje deseado. Una vez elaborada la marca es seguro que exista un segmento al que se dirija el producto, es necesario construir el relato en particular que recupere los elementos geográficos, contextuales culturales y hasta posiblemente históricos, pues la forma en la que construya su propio mundo

Las marcas se nos presentan en la actualidad como construcciones identitarias que permiten al consumidor establecer vínculos con los valores y estilos de vida representados en unos imaginarios en los que las narraciones desempeñan un papel fundamental. La narrativización de la marca, en cuanto tercer “mecanismo de figuración”, persigue vehicular la actividad proyectiva del sujeto consumidor hacia su imaginario, con el objetivo de lograr del primero la adhesión experiencial al mundo de la segunda. (Vidal, 2016, 950)

Por lo anterior, se pretende realizar un análisis en términos semióticos con base en el cuadro semiótico de marca en las etiquetas que las empresas queseras de los municipios de Ascensión,

Buenaventura y Janos tienen para algunos de los productos de queso menonita. De esa forma se podrán identificar los sistemas de signos, estrategias de persuasión o elementos emotivos que utilizan los productores para el desarrollo de la identidad de marca.

**Imagen 1. Mapping semiótico de los valores de consumo**



*Elaboración propia con base en el Modelo de Semprini*

Vale decir que el modelo de Semprini (1992) del Mapping Semiótico permite “analizar situaciones muy diferentes en el terreno del marketing: desde la evolución de una marca a lo largo del tiempo o el posicionamiento de unas marcas en un segmento del mercado hasta la plasmación de un problema de marketing que supere las barreras de un segmento y de un producto” (: 109)

De acuerdo con el modelo propuesto del *Mapping* Semiótico de la axiología del consumo, se pueden recuperar los valores narrativos. El modelo se compone de dos ejes, que son semejantes a los de Norte, Sur, Oeste y Este. De esta manera se integran cuatro cuadrantes (Imagen 1). En primer lugar se encuentran los **valores de base** (propios de los atributos del producto), posteriormente se encuentran los **valores de uso** (propio de las representaciones del consumidor).

Entre los ejes de Valores Utópicos y el Crítico se forma el cuadrante de *Misión*, que tienen características proyectivas y trascendentes de la marca (seriedad, cultura, análisis profundo del discurso, coraje, cuestionamiento, estabilidad, trascendencia). Por el otro lado, se encuentra de nuevo el Valor Utópico y el Lúdico, donde se ubica el cuadrante *Proyecto*, el cual contiene valores de innovación, capacidad creativa, originalidad del discurso, estereotipo, renovación, nuevas relaciones y responsabilidad.

En la parte inferior se encuentran los valores Lúdico y Práctico, que da forma al cuadrante *Euforia*, en él se pretende la búsqueda constante en el terreno emocional, es psicológico y positivista (confianza, intensidad de las emociones, autenticidad, lenguaje accesible, diversión). Por último, de los ejes Práctica y Crítica se forma el cuadrante de *Información*, donde resaltan la racionalidad y la praxis operativa de la marca (útil, esencial, sobrio, básico, ventajoso, económico, adecuado, necesario, funcional, técnico).

Con esta explicación teórica será posible analizar el nivel de Misión y Proyecto en el que se encuentra el queso menonita producido en el noroeste de Chihuahua ante el consumidor, así como el correspondiente a los cuadrantes de Información y Euforia que refieren a las características psicológicas, cualidades físicas y atributos subjetivos.

Ahora bien, en cuanto a la parte del análisis de marca, por lo que a continuación se explicará la cuestión referente a la narrativa que se ha construido en la integración de las marcas que circulan en el mercado, con base en los elementos narratológicos que se incluyen en las etiquetas de cada marca que se recopilaron.

## **METODOLOGÍA**

Debido a que esta investigación es de tipo cuali-cuantitativo se requirió de diferentes herramientas etnográficas para la revisión del contexto y desarrollo de las empresas queseras ubicadas en Ascensión, Buenaventura y Janos, así como la visita a las instalaciones para conocer el nivel empresarial de las mismas. Además se requirió de la aplicación de instrumentos cuali-cuantitativos como fueron entrevistas semiestructuradas en las colonias menonitas que tienen puntos industriales para la producción del queso; de forma complementaria se realizó un trabajo observacional de las principales tiendas especializadas en lácteos de Nuevo Casas Grandes donde se ubicó el origen del queso menonita, para conocer tipos de procesos, nivel de consumo del queso y las marcas.

Para este texto se recopilaron todas las etiquetas de aquellos quesos que se producen en la región y se venden en la ciudad de Nuevo Casas Grandes. En ese sentido se obtuvieron 22 etiquetas impresas, las cuales sólo fueron analizadas 17 que correspondieron en verdad a quesos que se producen en los campos menonitas. Las otras cinco marca fueron eliminadas debido a que son fabricados los quesos en la ciudad de Nuevo Casas Grandes, lo que limita el nombre de queso menonita, en todo caso debiera llamarse queso tipo menonita.

Toda la información recopilada de las 17 marcas propias de queso menonita se vació en una matriz donde los datos fueron ordenados por categorías que permitirán aplicar un mejor análisis de los elementos para el comprender la narratividad de la marca. A manera detallada para esta ponencia se seleccionó una de las marcas para mostrar el análisis con mayor aplicabilidad.

Posteriormente se revisaron de forma integral, con base en el modelo *Mapping* Semiótico de Semprini.

## RESULTADOS Y RECOMENDACIONES

Al realizar el análisis con base en la Matriz de datos, se consideraron los elementos visuales, tipográficos y narrativos de cada una de las etiquetas, por lo que en cuanto a la *Misión*, se puede explicar con en el carácter de Proyecto para el desarrollo de los productos regionales, pues tienen características proyectivas y trascendentes de la marca como son seriedad del producto que se vende en diferentes plazas, pero cabe mencionar que es también parte de la cultura gastronómica en el estado de Chihuahua.

En ese sentido puede decirse que existe una constante referencia a elementos análisis del discurso como son aquellas que exhiben emociones así como cuestionamientos, liderazgo o trascendencia, ya que tiene vínculos con las actividades cotidianas con las cuales se relaciona la vida cotidiana de las personas, así como las aspiraciones, que implican un efecto temporal a futuro.

En ese sentido, es necesario identificar los elementos dentro del cuadrante de *Misión*. Ahí se encuentran la naturaleza (plantas, aves, animales de granja, elementos celestes, por ejemplo), cuestiones ganaderas y en algunas ocasiones el queso mismo, aunque partido en alguna parte, como un ejemplo de que ha sido partido y degustado. De esa forma es evidente lo correspondiente la tradición agropecuaria que en el noroeste de Chihuahua es característica y de la cual se expresa en las etiquetas, pues se muestran evidencias por la forma en la cual se produce el queso y las materias primas por las cuales fue realizada, principalmente la leche de vaca. De esa forma, “la preocupación” queda identificada por la calidad del producto que es importante y relevante en un sentido colectivo por el trabajo, pero también de cuidado con la naturaleza y de producción natural como los principales elementos a los que se apegan para dar validez y sustentar la calidad en los cuales se sostiene los objetivos de los mismos.

En lo que respecta al *Proyecto* se identificaron las connotaciones de identidad ya no sólo desde la perspectiva agropecuaria, sino también de nacionalidad y origen migratorio de las comunidades menonitas, pues en ocasiones se muestran en la etiquetas la bandera de Canadá ganadero, siendo los colores rojos en la impresión de las etiquetas, por lo cual es claro el sentido utópico de una producción láctea con base en los procesos similares a los de otros países.

En cuanto al cuadrante de *Euforia*, las etiquetas muestran valorizaciones subjetivas relacionadas con el trabajo arduo que, en lo general, desempeñan los ganaderos y, en particular, los menonitas al producir los quesos en las colonias, mismas que se encuentran alejadas de la ciudad más cercana, que en lo general es Nuevo Casas Grandes. Cabe destacar que la *Euforia* trata de buscar lo positivo, de acuerdo con la perspectiva emocional. En ese sentido los componente

emocionales y psicológicos vienen representados de diferentes maneras en las etiquetas y dependiendo de las Colonias a las cuales se deben. Las tres lógicas manifiestas son:

- a. *La lógica de la sorpresa.* Las etiquetas tienen en mayoría referencia a quesos partidos y todos muestran quesos redondos, gran peso y altos. Algunos tienen representaciones muy específicas a los campos menonitas como es la granja: casa, granero, corral y arboles.
- b. *Lógica tradicional.* De 17 etiquetas que se analizaron, 15 muestran a la vaca como un elemento clave del producto, una más muestra a un ave y un tercero no muestra ningún elemento estereotípico referente o al trabajo de los menonitas o a la producción láctea. En algunos y de manera extraña se incluyen plantas, ya sea una palma o una flor, que bien pudiera asemejar más elementos religiosos que agropecuarios, pero que de igual forma reflejan la feligresía de los productores.
- c. *Lógica del exceso o la ruptura.* A pesar de ser etiquetas los elementos análisis se pudieron descubrir algunos elementos como son las flores o representaciones celeste, que si bien pudieran ser considerados fuera de lugar, para otros refleja precisamente la identidad de la empresa y la actividad económica de la colonia. Un caso análogo es cuando en una etiqueta se hace alusión a toda una granja tradicional menonita. En el caso de la mayoría de las etiquetas siempre está el queso redondo y en ninguna hay representaciones de humanos.

Para lo que corresponde a la *Información*, vale indicar que todos los quesos incluyen datos sobre fecha de caducidad, ingredientes, ubicación de la empresa, información nutrimental, contacto y Registro Federal. Algunos incluso incluyen el nombre del responsable o del productor, así como de la Colonia donde se elabora. Ninguno de los quesos incluye el gramaje del queso, debido a que cada uno tiene un peso distinto y debido a ello, se pesa directamente ante el consumidor para indicar el precio. Cabe mencionar que en este cuadrante se ubican dos lógicas más:

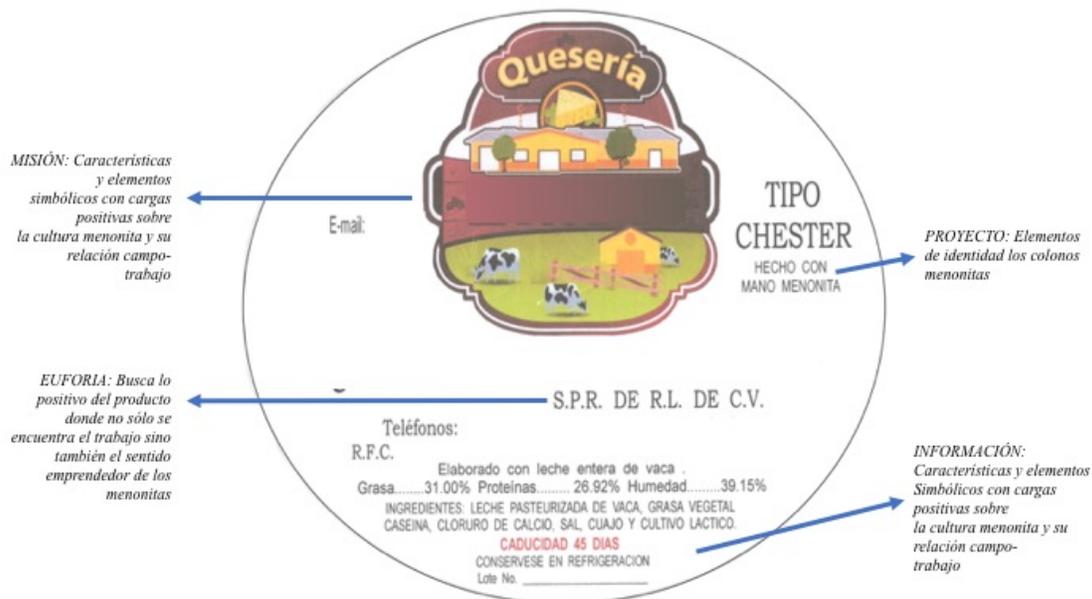
- a. *De lo esencial.* A pesar de que las etiquetas son pequeñas, se incluyen datos básicos y con base a las Normas Oficiales Mexicanas (NOM), y con los datos que anteriormente se indicaron.
- b. *De lo ventajoso.* El valor de producto se encuentra principalmente cuando en cada etiqueta se adhiere al producto, en ocasiones se cuenta con un envasado al vacío, pero en otras, en las más tradicionales, se envuelven en delgadas telas de algodón. Esto hace que en la mayoría de las ocasiones se valide la autenticidad del queso menonita, de ahí que el valor del producto sea mayor y de alto reconocimiento para los consumidores.

Este cuadrante permite articular los valores de consumo y auxilia en el sentido de considerar a las empresas de quesos del noroeste de Chihuahua, que han desarrollado procesos y sistemas productivos cada vez más sofisticados y que en menos de 10 años, al ser tecnificados dichos procedimientos, han permitido también la implementación de esquemas organizacionales en beneficio de la colonia, pues poco a poco se han incorporado tanto hombres como mujeres de las

mismas a estas actividades y lentamente son los propios menonitas, quienes se responsabilizan de sus empresas llevando a su cargo las funciones de toma de decisiones y producción.

Por lo anterior, se puede añadir que existe una relación narrativa relevante, pues a través de las etiquetas se ofrecen elementos simbólicos, culturales y de identidad que se requieren para la creación de historias que ayuden en la incorporación del queso a mercados cada vez más amplios, pues son de antemano demandados por los consumidores no sólo locales sino de otros estados de la república y de manera cotidiana se desplazan al sur de Estados Unidos como productos que no sólo reivindican la identidad regional, sino incluso la estatal, pues se le asignan atributos regionales que caracterizan a la gastronomía.

**Imagen 2. Logo de queso**



En cuanto al análisis de la imagen 2, se consideró la más representativa, pues incluye los elementos necesarios para ello. En primer término se encuentra enmarcada en un círculo, delineando por una delgada línea color negro. Dentro de ello, se puede dividir en tres partes, la primera correspondería al cuadrante de Información y se identificará como base o sector inferior, ya que se encuentra la información del producto, como son los ingredientes, caducidad, indicaciones de conservación, número de lote y teléfono. De esta forma pueden identificarse las lógicas de lo esencial y lo ventajoso, ya que se brinda una gran cantidad de datos sobre el producto, lo que procura información al consumidor.

En la parte media, se indica la fabricación del producto, pues se hace referencia a la empresa, la cual es propiamente una empresa de tipo Sociedad de Producción Rural (SPR), que son los modelos organizativos más populares entre los miembros de las colonias menonitas, pues se enmarcan en el artículo 111, de la Ley Agraria vigente, pues dichas sociedades, debiendo constituirse a partir de dos socios

Por último y en la parte superior, se subdivide en tres. A la derecha de éste se encuentra la información del correo electrónico mientras que a la izquierda se indica el tipo de queso y el queso menonita, pues se indica como “hecho con mano menonita”. En el centro se encuentra un logo a colores que a su vez se vuelve a dividir en tres. Dicho logo está enmarcado en curvas suaves y de color marrón, amarillo y verde principalmente. En él se encuentran los elementos básicos de la cultura menonita, ya que se hace alusión más claramente de las actividades agropecuarias a las que se dedican los menonitas como son, las vacas que refieren a la cuestión de la producción láctea y sus derivados, así como también la agrícola, sin perder la presencia de la casa como elemento simbólico de la unidad familiar y colectiva por la que son generalmente reconocidos.

En la parte más alta, con un fondo azul como cielo, se encuentra en el centro una rebanada de queso donde se refiere precisamente al producto principal que se consolida con la leyenda en colores amarillos de “Quesería”, donde se expone principalmente el sector del empresario pequeño o mediano y con el que es más evidente la importancia de dejar al consumidor una explicación de lo que es el menonita.

## CONCLUSIONES

Como pudo observarse a través de la investigación y en lo particular con el análisis de las etiquetas de las diferentes marcas, puede decirse que cuando los relatos son relacionados como el origen del producto y forma parte de la marca, puede también lograrse un mayor experiencia que consolide el intercambio comunicativo. En ese sentido puede afirmarse que el relato debe mantener la presencia del Tiempo y Lugar, ya que pueden consolidarse elementos genealógicos que brindan mayor soporte al origen y la historia fundacional de un territorio y/o región, donde se fortalezca el sentido de identidad de los habitantes, además desde el punto de vista mercadológico, la(s) marcas pueden retomar con mayor solidez su pasado que tratan cuestiones como la génesis y el origen y sitúan, en un pasado mítico, la “autenticidad” de la marca al remitir a un origen, al contar la historia de la creación de la propia marca.

En el caso que analizamos de las 17 queserías ninguna desarrolla estrategias de marketing ni de comunicación publicitaria, es decir, la marca información. Daba continuamente valores como los atributos esenciales del queso menonita que es de esfuerzo, trabajo honesto y calidad en el sabor y precio. De esa manera se relaciona precio-calidad, administración y emprendedurismo. Actualmente, la comunicación para todas estas marcas aún se mantiene distante de lo que es la marca información, pues requiere construir el valor de promoción que la ubica y construye como

un valor de marca misión, es decir, busca que su consumidor vea en la marca una proyección y trascendencia para sí.

También el desarrollo de marcas a partir de la recuperación de relatos contribuye a conectar emocionalmente dichas marcas con el presente y busca proyectarse hacia el futuro con nuevas propuestas y rediseños, sin riesgo de abandonar aquél pasado original. Esta mercadotecnia nostálgica propone, de manera paradójica, un halo de creatividad, unicidad y originalidad que puede ser el sello de identidad que pueden los productores apearse para ampliar su presencia en el mercado cada vez con mayor calidad.

Hacer un programa de consultoría a las empresas productoras de queso menonita en el noroeste de Chihuahua que atienda cada uno de los problemas y necesidades que tienen las queserías de las colonias menonitas. Crear una alianza estratégica entre las Empresas productoras que por medio de benchmarking puedan recopilar las buenas prácticas de cada una de las queserías y mejorar aspectos en cuanto al producto y todo lo que engloba la actividad productiva y económica, para alcanzar un mayor nivel de desarrollo individual sin perder el sentido de diferenciación de sus productos de acuerdo a su marca y fórmula secreta.

## REFERENCIAS

- Floch. J.M. (1992). *Semiótica, Marketing y Comunicación*. Paidós, Barcelona, España.  
<https://josezamalloaj.wordpress.com/2016/08/31/pdf-semiotica-marketing-y-comunicacion-jean-marie-floch/>
- Gobierno del estado de Chihuahua. (2016). *Programa Sectorial Programa Sectorial Chihuahua Vive con los Chihuahua Vive con los Menonitas*. Recuperado el 14 de julio de 2018 de [http://www.chihuahua.gob.mx/attach2/sf/uploads/indtfisc/progSER2010-2016/ProgSec\\_ChihuahuaViveMenonitas.pdf](http://www.chihuahua.gob.mx/attach2/sf/uploads/indtfisc/progSER2010-2016/ProgSec_ChihuahuaViveMenonitas.pdf)
- Kotler, F. (1996). *Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control*. Naucalpan de Juárez, Edo. De México, México. PRENTICE-HALL HISPANOAMERICA, S.A. ISBN: 968-880-676-5
- Kotler, F. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Distrito Federal, México. PEARSON EDUCACION. ISBN: 978-607-32-1722-4
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Naucalpan de Juárez, Edo. De México, México. PEARSON EDUCACION. ISBN: 970-26-0400-1
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Naucalpan de Juárez, Estado de México, México. PEARSON EDUCACION. ISBN: 978-607-32-1420-9
- Lamb, Ch. Hair, J. McDaniel, C. (2002). *Marketing*. Col. Polanco, D.F, México. THOMSON. ISBN: 0-324-06861-1
- Ley Agraria (2018). Diario oficial de la federación.  
[www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Federal/wo6027.doc](http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Federal/wo6027.doc)
- Sánchez Carlos O. A, Bautista Flores E. (2017) *La producción quesera en el noroeste de Chihuahua: el queso tradicional menonita* Recuperado el 22 de junio del 2018 de <http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/ChihuahuaHoy/article/view/2043/1790>

- Secretaría de Economía. (2015). Denominacion de origen #OrgulloDeMéxico Recuperado el 14 de julio de 2018 de <https://www.gob.mx/se/articulos/denominaciones-de-origen-orgullodemexico?idiom=es>
- Sendra, D. (2016). *Los quesos de los menonitas*. Revista volaris magazine. Recuperado el 14 de julio de 2018 de <https://www.volarismagazine.com/los-quesos-de-los-menonitas/>
- Remaury, B. (2005). *Marcas y relatos*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Tecnología Ambiental. (2017). *Ciencia del sabor: queso Chihuahua de alta calidad microbiológica. Sostenibilidad ambiental*. Recuperado el 15 de julio de 2018 de <https://tecnologiaambiental.mx/2017/07/04/queso-chihuahua/>
- Universidad de Palermo. [http://www.palermo.edu/dyc/maestria\\_diseno/pdf/tesis.completas/46-guerrero.pdf](http://www.palermo.edu/dyc/maestria_diseno/pdf/tesis.completas/46-guerrero.pdf)
- Yalán Dongo, E. (2013). Mapping Semiótico: un sistema de valores de consumo. <https://semioticads.wordpress.com/2013/01/09/mapping-semiotico/>
- Vidal Auladell, F. (2016). Las historias de marca como mecanismo de figuración. Algunos ejemplos y sus paradojas. *Opción*, 32 (8), 948-967.

## **PROYECCIÓN ECONÓMICA Y ANÁLISIS FINANCIERO A AGRO VETERINARIA EN MOCTEZUMA SONORA.**

**Francisco Antonio Medina Ortiz**

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

**Jesús Guadalupe Vázquez González**

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

**Víctor Guadalupe Santiago Hernández**

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

**Martina Alcaraz Miranda**

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

**Alejandra Frisby Morales**

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

**Marina Guadalupe Rubiano Rascón**

[Marinarubiano12@gmail.com](mailto:Marinarubiano12@gmail.com)

Universidad de la Sierra

---

### **RESUMEN**

Para las familias de los pueblos rurales de la sierra de Sonora, principalmente para los que su sustento económico es la explotación del ganado y la tierra, es muy importante el abastecimiento de insumos en general, es por eso que Agro-Veterinaria en Moctezuma, Sonora abrió sus puertas desde septiembre del 2017 con el objetivo de satisfacer a sus clientes y contar con amplia gama de productos de alta calidad.

El propósito de este trabajo es presentar la proyección de la viabilidad económica y financiera del negocio Agro-Veterinaria en Moctezuma Sonora, para la realización de dicho estudio se tomó como base la inversión inicial, el capital de trabajo, las ventas del primer año y el análisis del estado pérdidas y ganancias.

Primeramente, se realizó el análisis financiero, el cual nos arrojó datos de medidas de liquidez, medidas de actividad, medidas de endeudamiento, medidas de rentabilidad y medidas de cobertura. Posteriormente se realizó el flujo de efectivo (FE) proyectado a los siguientes 5 años con la finalidad de determinar el valor presente neto (VPN), el periodo de recuperación (PR) y la tasa interna de retorno (TIR). Cuyos resultados fueron favorables, ya que analizando los resultados obtenidos se considera una empresa viable.

**Palabras Claves:** Razones Financieras, Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno.

## **ABSTRACT**

For families living in rural towns located Northeast of Sonora, especially for those whose primary economic activity is land and livestock exploitation, having supplies in general is very important. This is why *Agro-Veterinaria* of Moctezuma, Sonora, started up business in September 2017, aiming its client's satisfaction by providing a large variety of high quality products.

The purpose of this paper is to present a projection of the economic and financial viability of *Agro-Veterinaria* of Moctezuma, Sonora. To do this research we considered the initial investment, the working capital, the sales of the first year and the analysis of the profit and loss statement.

Firstly, a financial analysis was made, this provided us with data on liquidity measures, activity measures, debt measures, profitability measures and coverage measures. Subsequently a cash flow projected for the following 5 years was carried out in order to determine the net present value, the recovery period, and the internal rate of return. Those results were favorable, and supported on that analysis we considered *Agro-Veterinaria* a financially viable company.

**Key words:** Financial ratios, Net present value, and Internal rate of return.

## **INTRODUCCIÓN**

La presente Proyección Económica y Financiera de *Agro-Veterinaria* en Moctezuma Sonora, se realizó a una empresa dedicada a la compra y venta de productos alimenticios, accesorios, medicamentos, productos agrícolas, para el ganado vacuno, porcino, equino, avicultura, animales domésticos, así como también artículos de ferretería y talabartería.

El análisis del resultado que nos arroja el estudio nos servirá para determinar si este proyecto es realmente viable, conocer cuál es la liquidez que se tiene y saber con datos precisos cuánto es lo que la empresa se puede endeudar sin poner en riesgo financiero a la misma.

## **DESARROLLO**

El municipio de Moctezuma está ubicado en el centro del Estado de Sonora, su cabecera es la población de Moctezuma y se localiza a una altitud de 677 metros sobre el nivel del mar. Colinda con municipios rurales donde su principal fuente de ingresos radica en el sector primario, en específico la ganadería y la agricultura; al norte con Cumpas, al este con Huásabas, Granados y Divisaderos, al sur con Tepache, San Pedro de la Cueva y Villa Pesqueira, y al oeste con Baviácora. Posee una superficie de 1,867.3 kilómetros cuadrados que representa el 0.95 % del total estatal y el 0.09 % del nacional; las principales localidades además de la cabecera son San Clemente de Térapa, El Llano y La Mesa.

Los temas abordados en la realización del proyecto de inversión serán: proyección, financiamiento, proyección financiera, periodo de recuperación, flujo de efectivo, valor presente neto (VPN), tasa interna de retorno (TIR), razones financieras (liquidez, endeudamiento, rentabilidad y cobertura).

De acuerdo con Van y Wachowicz. (2004), “La proyección financiera permitirá determinar cuál es el nivel de gastos que puede soportar el negocio, qué monto es conveniente invertir para su desarrollo y cuándo el negocio en cuestión sería rentable si se cumplen las expectativas de ventas, por ejemplo. Los resultados de la proyección incluso podrían indicar que no es conveniente llevar a cabo el negocio”.

Baca. (2001) Define proyecto como “la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas, una necesidad humana”. (p.2)

De acuerdo con Pacheco y Pérez (2010), “El financiamiento del proyecto implica un análisis del costo del capital, detectando las opciones más convenientes para la empresa; esto es, la fuente de recurso más accesible y económica para operar, lo que implica conocer todas las alternativas existentes como lo son: necesidades del capital, fuentes del financiamiento, emisión de acciones y capital de riesgo, obligaciones financieras, bancos y fideicomisos entre otros”. (p.17)

De acuerdo con Pacheco y Pérez, (2010) la proyección financiera “Indica el tiempo en el cual se recuperará la inversión por medio de los flujos de efectivo contable. Si es rápido propicia una menor incertidumbre, dependiendo del ciclo de vida del sector en el que se ubica la empresa objeto de la evaluación dentro del proyecto”. (p.15)

### **Valor presente neto**

Según los autores Robert y Ronald, (2000) “el valor presente neto (VPN) consiste en llevar todos y cada uno de los flujos de efectivo que generará el proyecto a valor presente y restar la inversión inicial. Esta diferencia es la cantidad adicional que un proyecto le agregará (o le restará) al valor actual de la empresa. Si el proyecto le agrega valor a la empresa, es decir, es positivo entonces el proyecto debe aceptarse. Por el contrario, si el VPN de un proyecto es negativo esto significa que, de aceptarse, el proyecto le restaría valor a la empresa. (p.325)

### **Tasa interna de retorno**

De acuerdo con Robert y Ronald, (2000) “la tasa interna de rendimiento es la tasa de interés o descuento que iguala el valor presente de los flujos, con el valor presente de los flujos de salida de efectivo”. Expuesto de manera diferente, la TIR es la tasa de descuento que resulta en un valor presente neto cero; esto es  $PVCI - PVCO = VPN = 0$  en la TIR. (pag.327).

### **Razones financieras**

Moyer y McGuigan. (2004) manifiesta que: “Los indicadores financieros son una herramienta para la evaluación financiera de una empresa y para aproximar el valor de esta y sus perspectivas económicas” (p.66).

### **Liquidez**

Conforme dicen Gitman y Chad. (2012). “Los indicadores financieros de liquidez son fundamentales para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero de una empresa a corto plazo, es decir, detectar si la empresa tiene suficientes recursos financieros y disponibles para cubrir las obligaciones presentes. El objetivo de este estudio es analizar las razones financieras de liquidez como estrategia en la gestión empresarial para la toma de decisiones”.(p.65).

Como menciona Bernal, y Amat (2012) “La liquidez es la capacidad que tiene la empresa para atender sus compromisos de corto plazo” (p.277).

### **Endeudamiento**

De acuerdo con Gitman y Chad. (2012)” La posición del endeudamiento de una organización indica el valor del dinero de otras personas que se utiliza para generar utilidades. En general, un analista financiero se interesa más en las obligaciones mayores a un año, por cuanto, estas comprometen a la empresa con un flujo de pagos contractuales a largo plazo” (p.70).

### **Rentabilidad**

Delgado. (2013) manifiesta que: “Mide la rentabilidad obtenida al cierre del ejercicio económico en función a sus recursos propios” (p.54). Gitman y Chad. (2012) afirman: “Los dueños, los acreedores y la administración prestan mucha atención al incremento de sus utilidades debido al gran valor que el mercado otorga a las ganancias” (p.73).

## **METODOLOGÍA**

El tipo de estudio que se aplicó para la realización de la presente investigación fue descriptivo. El método que se manejará en esta investigación es mixto ya que recolecta y analiza datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio. En esta investigación el enfoque cuantitativo se aplica al determinar resultados numéricos expresados en gráficas, utilizando la técnica de la encuesta. Por otro lado, el enfoque cualitativo arroja información subjetiva como opiniones de partes de la empresa y de clientes, por medio de una encuesta.

Como fuentes primarias en esta investigación utilizamos las encuestas. Para Tres palacios, Vázquez y Bello, (2005) “las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que

precisan y permiten identificar las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo” (p.34)

### Muestra

Las muestras son tomas parciales de un conjunto total de cosas materiales o inmateriales que se quieren analizar, y que por su cantidad es imposible hacerlo sobre la cantidad total.

Fórmula para obtener la muestra:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

**N:** es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

**k:** es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.

**e:** es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

**p:** es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que  $p=q=0.5$  que es la opción más segura.

**q:** es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es  $1-p$ .

**n:** es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

- Se realizará una muestra a los socios que estén inscritos en la ganadera de Moctezuma para así aplicar las encuestas correspondientes

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 400}{(5^2 * (400-1)) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 196 \text{ socios}$$

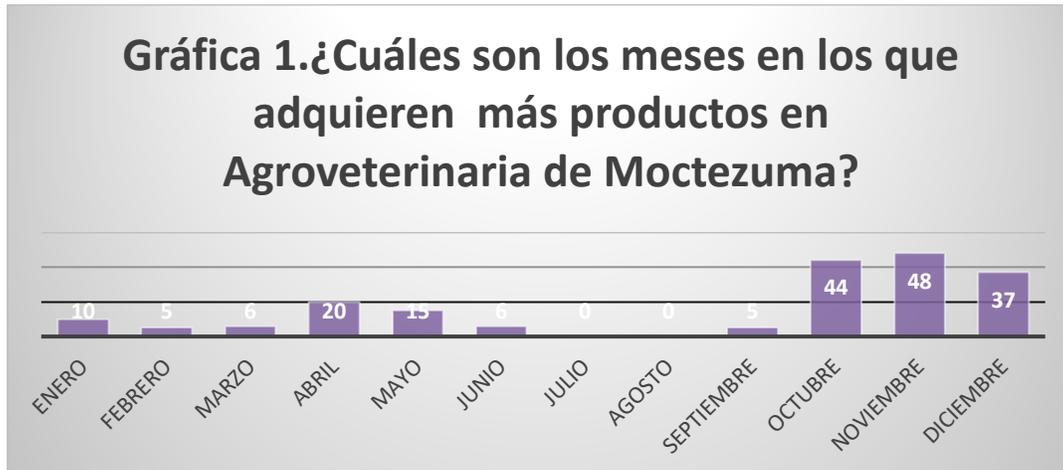
$$N = 400 \quad K = 1.96 \quad e = 5 \quad p = 0.5 \quad q = 0.5 \quad n = ?$$

Las encuestas son un método de investigación y recopilación de datos, utilizadas para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar.

También se eligió instrumento de observación participativa debido a que éste proporciona información objetiva, ya que, consiste en observar el comportamiento de los clientes, para conocer el funcionamiento en el que se desenvuelven, así como sus posibles deficiencias.

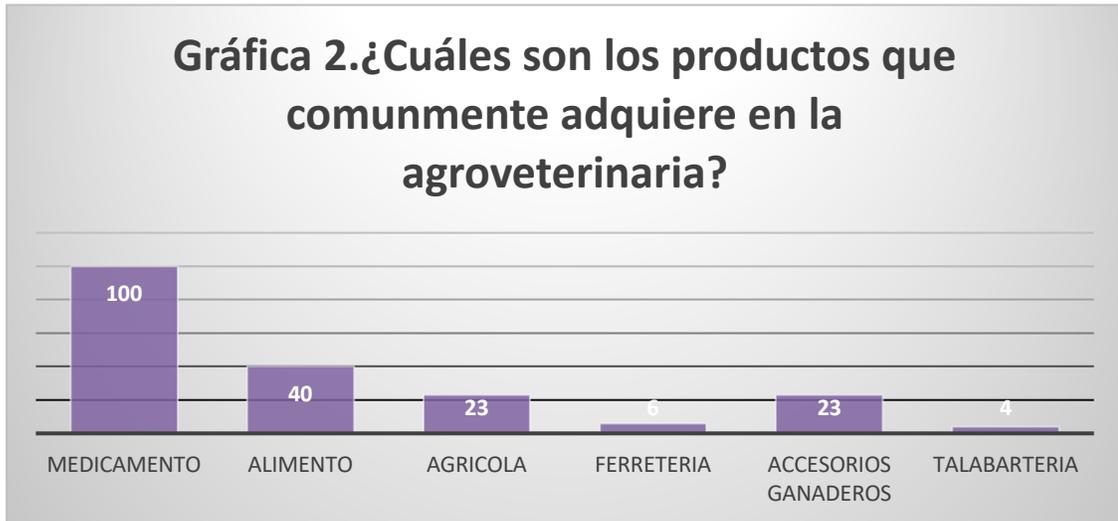
## RESULTADOS

Como se puede observar en la gráfica 1, los meses de octubre y noviembre son los que tienen más demanda de productos.



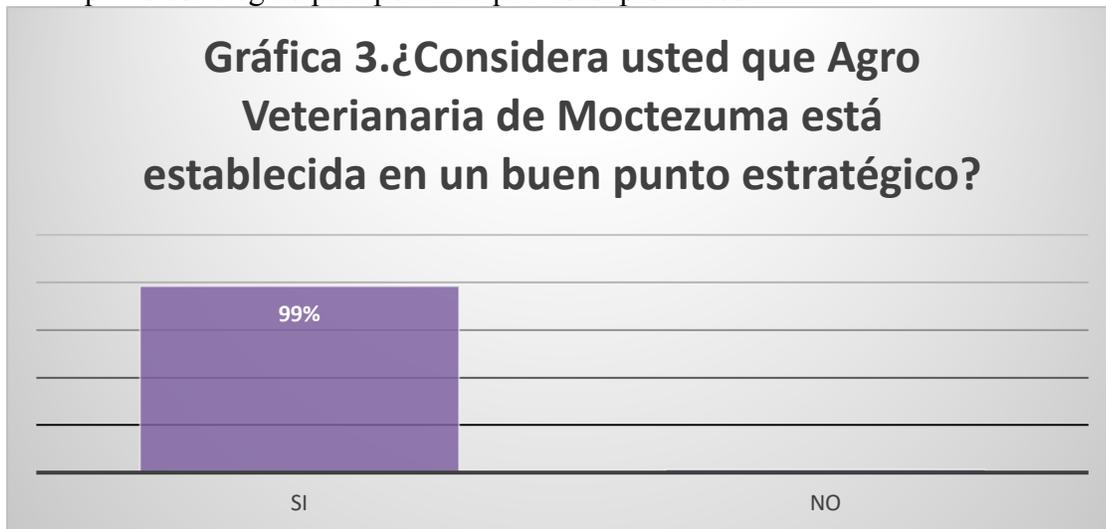
Gráfica 1. Elaboración propia

En la gráfica 2 podemos observar que el 100 % de los encuestados mencionaron que adquieren medicamentos y casi la mitad, además de medicamentos, adquieren alimento.



Grafica 2.Elaboracion propia

El 99 % de los encuestados mencionaron que Agro Veterinaria de Moctezuma sí está establecido en un punto estratégico para poder adquirir sus productos.



Grafica 3.Elaboración Propia

- **Estructura de inversión**

El estudio económico y financiero es parte del proyecto de inversión, en el cual, de forma sistemática, ordena la información del estudio anterior, en el cual es la utilidad de la evaluación de la rentabilidad económica del proyecto.

Aquí se maneja el monto de todos aquellos recursos económicos que se necesitan para llevar a cabo la realización de un proyecto para ponerlo en marcha.

Los objetivos que este estudio tiene son los siguientes:

- Determinar la inversión fija.
- Determinar el capital de trabajo.
- Proyectar el estado de resultados.
- Verificar el cálculo de capital de trabajo.
- Elaborar las medidas financieras básicas.

**Estado de Resultados Proyectado a 5 Años de Agro Veterinaria en Moctezuma, Sonora.**

CONCEPTO	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	\$ 2,100,000.00	\$ 2,205,000.00	\$ 2,425,500.00	\$ 2,668,050.00	\$ 2,934,855.00
COSTOS VARIABLES	\$ 1,575,000.00	\$ 1,653,750.00	\$ 1,819,125.00	\$ 2,001,037.50	\$ 2,201,141.25
COSTOS FIJOS	\$ 27,763.00	\$ 27,763.00	\$ 27,764.00	\$ 27,765.00	\$ 27,766.00
UTILIDAD BRUTA	\$ 497,237.00	\$ 523,487.00	\$ 578,611.00	\$ 639,247.50	\$ 705,947.75
DEPRECIACIÓN	\$ 27,848.26	\$ 27,848.26	\$ 27,849.26	\$ 27,850.26	\$ 27,851.26
UA.I.I.	\$ 469,388.74	\$ 495,638.74	\$ 550,761.74	\$ 611,397.24	\$ 678,096.49
INTERESES	\$ -	\$ -	\$ 1.00	\$ 2.00	\$ 3.00
U.A.I.	\$ 469,388.74	\$ 495,638.74	\$ 550,760.74	\$ 611,395.24	\$ 678,093.49
ISR 30 %	\$ 140,816.62	\$ 148,691.62	\$ 165,228.22	\$ 183,418.57	\$ 203,428.05
PTU 10%	\$ 46,938.87	\$ 49,563.87	\$ 55,076.07	\$ 61,139.52	\$ 67,809.35
UTILIDAD NETA	\$ 281,633.24	\$ 297,383.24	\$ 330,456.44	\$ 366,837.14	\$ 406,856.09

**Balance General de Agro Veterinaria La Isla**

Muestra sintetizadamente la situación financiera durante un periodo determinado, así como la relación valorada de todo cuanto posee el proyecto.

**BALANCE GENERAL**  
**(Cifras expresadas en pesos)**

<b>Activo Circulante</b>	
Caja	\$5,833
Banco	\$130,000
Cuentas x Cobrar	50000
Inventario	\$685,000.00
Constitución legal del proyecto	3,260
Licencia de uso de suelo	960
Permiso de anuncio	430
Contrato de energía eléctrica	385
Contrato de servicio de agua	102
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$875,970</b>
<b>Activo Fijo</b>	
Mobiliario y equipo	\$148,675.00
Imprevistos	
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>\$148,675.00</b>
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>\$1,024,645.00</b>
<b>Pasivo a corto plazo</b>	
Proveedores	\$342,500.00
Acreedores	\$0.00
<b>Pasivo Total</b>	<b>\$342,500.00</b>
Capital Contable	\$682,145.00
Capital social	
Fondo de reserva	
<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>	<b>\$1,024,645.00</b>

**Medidas financieras básicas**

- **Medidas de liquidez**

Capital de Trabajo CT=AC

CT= \$164,456.15

Capital Neto de Trabajo CNT=AC-PC

CNT= \$164,456.15- \$66,925.76= \$97,530.39

Índice de Solvencia  $IS=AC/PC$   $IS= \$164,456.15 / \$66,925.76 = 2.4572$   
 Prueba de ácido  $PA=AC-INVENTARIO/PC$   $PA= \underline{\$164,456.15 - \$19,456.15} = 2.1665$

- **Medidas de actividad**

Rotación de inventario  $RI=COSTO DE VENTAS/INVENTARIO PROMEDIO$

$RI= \$28,800 / \$19,456.15 = 1.4802$  veces

Plazo Promedio de Inventario  $PPI=N^{\circ}$  DE DÍAS/ROTACIÓN DE INVENTARIO

$PPI= 365 / 1.4802= 246.58$  días

- **Medidas de Endeudamiento**

Razón de Endeudamiento  $PASIVO TOTAL/ACTIVO TOTAL$

$RE= \$66,925.76 / \$222,093.84 = .3013$  30.13%

- **Medidas de Rentabilidad**

Margen de Utilidad Bruta  $UTILIDAD BRUTA/VENTAS$

$MUB= \$380,544 / \$409,344 = 0.9296$  92.96%

Margen de Utilidad Operativa

$MUO= \$375,494 / \$409,344 = 0.9173$  91.73%

Margen de Utilidad Neta

$MUN= \$261,340.8 / \$409,344 = 0.6384$  63.84%

Rotación Total de Activo

$RTA= \$409,344 / \$222,093.84 = 1.8431$  veces.

Rendimiento de la Inversión

$RI=\$261,340.8 / \$222,093.84 = 1.1767$

- **Medidas de Cobertura**

Veces que se ha ganado el interés o Cobertura Total de Intereses

$VGI= \$373,344 / \$2,150 = 173.64$  Veces

### **Análisis de indicadores de rentabilidad**

En cuanto a rentabilidad se encuentra bien puesto que al margen de utilidad bruta se encuentra favorable para la empresa ya que, aun así, terminando de pagar las existencias, tenemos un porcentaje de 92.96%.

De la misma forma en lo que respecta al margen de utilidad operativa la empresa se encuentra en una posición óptima para continuar con su evolución, lo cual ha sido de manera rentable, ya que presenta un margen de utilidad operativa de 91.73% reflejándose este resultado una vez cubiertos tus gastos de venta y administrativos.

De igual manera su utilidad neta es de 63.84% y mientras se encuentre arriba de 40% para que sea aceptable el cual también se puede mejorar reduciendo los gastos de administración, de ventas, etc., para conseguir una mayor utilidad.

Por otra parte, la rotación total de activo es de 1.84 veces al año, lo cual nos indica que la empresa rotaría su inventario casi dos veces al año.

•	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 2,100,000.00	\$ 2,205,000.00	\$ 2,425,500.00	\$ 2,668,050.00	\$ 2,934,855.00
Inversión	\$875,310.77					
Capital de Trabajo	\$18,435					
Costos		\$ 1,602,763.00	\$ 1,681,513.00	\$ 1,846,889.00	\$ 2,028,802.50	\$ 2,228,907.25
Utilidad Bruta		\$ 497,237.00	\$ 523,487.00	\$ 578,611.00	\$ 639,247.50	\$ 705,947.75
Depreciación		\$ 27,848.25	\$ 27,848.25	\$ 27,848.25	\$ 12,218.60	\$ 12,218.60
U.A.I.I.		\$ 469,388.75	\$ 495,638.75	\$ 550,762.75	\$ 627,028.90	\$ 693,729.15
Intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
U.A.I.		\$ 469,388.75	\$ 495,638.75	\$ 550,762.75	\$ 627,028.90	\$ 693,729.15
Impuestos		\$ 187,755.50	\$ 198,255.50	\$ 220,305.10	\$ 250,811.56	\$ 277,491.66
Utilidad Neta		\$ 281,633.25	\$ 297,383.25	\$ 330,457.65	\$ 376,217.34	\$ 416,237.49
Depreciación		\$ 27,848.25	\$ 27,848.25	\$ 27,848.25	\$ 12,218.60	\$ 12,218.60
Rec.Cap.Tra b.						\$18,435
Valor Residual Neto						\$ 38,693.00
Flujo Efectivo	\$893,745.77	\$ 309,481.50	\$ 325,231.50	\$ 358,305.90	\$ 388,435.94	\$ 485,584.09

**Flujo de Efectivo Proyecto a 5 años de Agro Veterinaria en Moctezuma**

**Valor Presente Neto**

		TASA DE INTERES	18%
AÑO	F.EFECTIVO	VALOR PRESENTE	F.E ACUMULADO
0	-\$ 893,745.77	<b>-\$893,745.77</b>	<b>-\$893,745.77</b>
1	\$ 309,481.50	\$262,272.46	<b>-\$631,473.31</b>
2	\$ 325,231.50	\$233,576.19	<b>-\$397,897.12</b>
3	\$ 358,305.90	\$218,076.03	<b>-\$179,821.09</b>
4	\$ 388,435.94	\$200,350.93	\$20,529.84
5	\$ 485,584.09	\$212,253.81	\$232,783.65

Valor Presente Neto: \$232,783.65

**Periodo de recuperación**

PERIODO DE RECUPERACION	
$179821.09/200350.93=$	0.8975
$.08975*12=$	10.77
4.10 AÑOS	
<b>4 AÑOS CON 1 MES</b>	

**Tasa Interna de Retorno**

TIR 28 %
28%
<b>-\$893,745.77</b>
\$241,440.48
\$197,945.97
\$170,128.05
\$143,893.88
\$140,337.40
\$0.00

Tasa interna de Retorno= 28.180369168138%

## **CONCLUSIÓN**

Al haber terminado la proyección financiera y su respectivo análisis llegamos a la conclusión de que es un proyecto viable, ya que debido al lugar estratégico donde se encuentra ubicada el Agro Veterinaria se puede atraer clientes de toda la región de la sierra. Los análisis de liquidez y endeudamiento muestran resultados favorables para la empresa ya que permiten una solvencia económica y en su caso capacidad de endeudamiento sin poner en riesgo la empresa. Respecto al Valor Presente Neto en los cinco años proyectados da positivo y con periodo de recuperación de la inversión recuperable en el tiempo proyectado y respecto a las tasas internas de retorno está por encima del costo de capital.

## **REFERENCIAS**

- Baca. (2001). Evaluación de proyectos. México: McGraw Hill.
- Bernal, D., y Amat, O. (2012). Anuarios de ratios financieros sectoriales en México para análisis comparativo empresarial. México: Raximhai
- Delgado. (2013). El análisis financiero y su importancia en la gestión de empresas turísticas. Perú: Revista económica Perú.
- Gitman, L., y Chad, J. (2012). Principios de administración financiera. México: Red tercer milenio S.C.
- Morales, A. y Morales, J. (2014). Respuestas rápidas para los financieros. México: person educación.
- Moyer, R., y McGuigan, J. (2004). Administración Financiera. México: Thomson.
- Pacheco., Pérez. (2010). El proyecto de inversión como estrategia gerencial. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Robert, J y Ronald, M. (2000). Administración Financiera. México: CECSA.
- Trespalacios, J., Vázquez, R, y Bello A. (2005). Investigación de mercados. Thomson.
- Van, J., y Wachowicz, J. (2002). Fundamentos de Administración Financiera. México: Pearson.

## **CULTURA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL ANTE LOS RETOS DEL SIGLO XXI EN LAS EMPRESAS DE LA REGIÓN DE CUAUHTÉMOC, CHIH.**

**M.C. Ema Cristina Gutiérrez Enríquez**

cristigutie@gmail.com

**Dra. Laura Elizabeth Cavazos González**

lecg2003@hotmail.com

**Ing. Karla Isabel Gutiérrez Enríquez**

karla.gutierrez@ymail.com

Tecnológico Nacional de México

Instituto Tecnológico de Cd. Cuauhtémoc, Departamento de Ciencias Económico -  
Administrativas, Av. Tecnológico s/n, Cuauhtémoc, Chih., C.P. 31500

---

### **RESUMEN**

**Objetivo:** El objetivo de la investigación fue detectar actitud hacia el cambio organizacional ante los retos del siglo XXI en las empresas de la Región de Cuauhtémoc, Chih.

**Materiales y métodos:** El estudio es de tipo descriptivo, se obtuvo la información por medio de una encuesta aplicada a 44 empresas de la Región de Cuauhtémoc, Chih.

**Resultados:** Se encontró que las empresas de la localidad, se esfuerzan por adaptarse a los retos del siglo XXI, generando los cambios organizacionales en cuanto a tecnología, estructura y uso de los sistemas de información virtual.

**Conclusiones:** Se concluye que las empresas que se visitaron, cuentan con la actitud y disposición para enfrentar los retos organizacionales, por lo que son empresas de éxito.

**Palabras clave:** Cambio organizacional, Retos de actualización, Empresas de éxito

### **ABSTRACT**

**Objective:** The objective of the research was to detect attitude toward organizational change in the face of the challenges of the 21st century in companies in the Region of Cuauhtémoc, Chih.

**Materials and methods:** The study is descriptive, information was obtained through a survey applied to 44 companies in the Region of Cuauhtémoc, Chih.

**Results:** It was found that local companies strive to adapt to the challenges of the 21st century, generating organizational changes in terms of technology, structure and use of virtual information systems.

**Conclusions:** It is concluded that the companies that visited, have the attitude and willingness to face the organizational challenges, so they are successful companies.

**Keywords:** Organizational change, Update challenges, Successful enterprises

## INTRODUCCIÓN

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

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

La función que tiene la cultura organizacional para Gutiérrez (2013), es proporcionar una identidad organizacional a su gente, haciendo que se sientan identificados con la organización y se sientan parte de ella, otra de las funciones es generar el compromiso colectivo, mientras mayor identificación exista, mayor será el compromiso y la respuesta de apoyo, la tercer función es promover la estabilidad del sistema social, mediante la percepción del entorno laboral, si es positivo y estimulante o conflictivo y estresante y por último la cultura organizacional ayuda a que el empleado entienda lo que la organización hace y por que lo hace.

## DESARROLLO

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

### 1 CULTURA ORGANIZACIONAL.

Kinicki y Kreitner (2003, 2009 y 2012), plantean la existencia de tres tipos de cultura organizacional, que al relacionarse con las diferentes creencias normativas (pensamientos y opiniones del individuo acerca de la manera en que se espera que los miembros de un grupo u organización específicos aborden su trabajo e interactúen con los demás), generan un tipo de comportamiento organizacional característico. Diversos estudios han demostrado que la cultura organizacional esta correlacionada con el comportamiento y la actitud del empleado, por ejemplo, las culturas constructivas tienen relación positiva con la satisfacción, la permanencia, la innovatividad y el trabajo duro. Por el contrario, las cultura pasivo - defensivas y agresivo -

defensivas tienen correlación negativa con la satisfacción y la permanencia. Con lo cual se concluye que el trabajador busca organizaciones que estimulen la interacción como una forma de satisfacer sus necesidades de crecimiento y desarrollo. También se encontró que la congruencia entre los valores individuales y organizacionales se relacionan positivamente con la satisfacción, el compromiso organizacional, la permanencia y la mínima rotación.

La cultura organizacional en su inicio es determinada por el fundador de la organización y con el paso del tiempo se transmite al resto de la gente dentro de la organización con la filosofía bajo la cual se trabaja y se va enseñando de un trabajador a otro. Gran parte de la cultura el trabajador la aprende de la información que la organización le muestra de manera formal como la misión, visión, filosofía, valores, la inducción que se le dé, la forma en que lo tratan desde el inicio, los diseños de espacios físicos, la importancia que se le dé a los títulos, a los puestos, a la autoridad. Y de manera informal todos aquellos aspectos que el trabajador observa por sí mismo como la calidad en el trato a clientes y empleados, las relaciones interpersonales informales, el respeto a los demás, la importancia de los valores, etc.

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

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

## 2 CAMBIO ORGANIZACIONAL.

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

y las presiones políticas y sociales. Las fuerzas internas son originadas dentro de la organización, pueden ser un problema, una oportunidad o una necesidad.

Dentro de las fuerzas internas están los empleados con sus capacidades, necesidades, inquietudes, la satisfacción laboral. Otra fuerza interna es la forma de dirigir, el trato que se le brinda a los empleados, la oportunidad de participar, la aplicación de la teoría de facultación. La organización debe de hacer un balance entre las dos fuerzas para lograr un equilibrio, quizá el problema es de actitud ante la situación. Cuando la organización propone un cambio el personal tiene dos alternativas, lo acepta y lo hace funcionar o lo rechaza y lo hace fracasar. La forma de reaccionar ante un cambio propuesto, varía en forma e intensidad, pero puede convertirse en un grave problema para la organización si no se maneja correctamente. La resistencia al cambio según Kinicki y Kreitner (2003), es la respuesta emocional y de conducta que presenta el individuo o el grupo ante la incertidumbre, mientras mayor sea la incertidumbre, mayor será la resistencia, (Incertidumbre es la percepción real o supuestas de una amenaza o peligro, en este caso el desconocimiento del cambio), como, cuando y en qué forma reaccionaran, es impredecible, pero puede ser de manera sencilla hasta un sabotaje o paro de labores.

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

Las organizaciones de clase mundial se enfocan a la satisfacción del cliente a través de la calidad en los productos, bajo costo y competitividad, sus características principales son: la capacitación; la búsqueda de la mejora continua; el desarrollo de ventajas competitivas y un sistema de negocios integral, tienen una visión del futuro; son sensibles a las necesidades cambiantes del mercado; enfatizan el conocimiento profundo de sus procesos de trabajo; se apegan y promueven normas y estándares mundiales, en si promueven la mejora continúa. El contar con todo lo anterior les da una certificación y un reconocimiento mundial. Cano (2006), concluye que “el cambio es la única constante y trae consigo nuevas formas de ver y concebir las cosas. Existen tendencias derivadas de los mercados globalizados que promueven el establecimiento de normas y leyes que sirven como punto de referencia para que las empresas se transformen. Por tanto, la dirección de las empresas

de clase mundial requiere de líderes que no sólo visualicen y afronten con éxito estos cambios, sino que los provoquen. Ante esto, la sobrevivencia, crecimiento y competencia de las nuevas organizaciones depende en gran medida de un liderazgo creativo y desarrollador que motive al recurso humano a ser productivo y lograr los objetivos institucionales”.

Estas nuevas tendencias organizacionales de humanizar los procesos y aplicar el comportamiento organizacional en la mayoría de las acciones dentro de la organización, han conducido a la exigencia de personal más capacitado, con mayor compromiso con las actividades diarias, con las acciones del equipo de trabajo y con los objetivos de la organización. Parte de ello es derivado precisamente de las tendencias de globalización que se tienen en este contexto. De ahí que la globalización afecte las tendencias y decisiones en el plano del comportamiento organizacional.

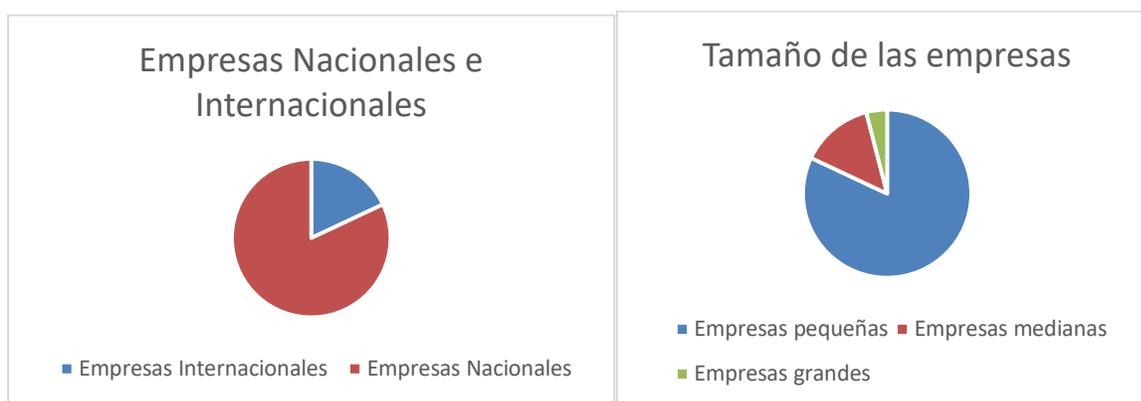
### 3 METODOLOGÍA.

El objetivo de la investigación fue detectar aspectos de la cultura organizacional orientados al cambio ante las exigencias del Siglo XXI, en las empresas de la región de Cuauhtémoc, Chih.

El estudio se llevó a cabo de manera cuantitativa y descriptiva, mediante la aplicación de una encuesta desarrollada por Gutiérrez (2016), la cual consta de 10 preguntas de tipo opción múltiple, la información obtenida se reforzó mediante entrevista con los empresarios y los gerentes de recursos humanos. La muestra de empresas consideradas para el estudio, fue de 44 empresas de diferentes giros, todas ellas ubicadas en la región de Cuauhtémoc.

### 4 RESULTADOS

Mediante el análisis de la información, se encontró que el 100% de las empresas visitadas buscan adaptarse a los cambios de la época, el 18 % son empresas Internacionales, y el 82% son empresas Nacionales, el 82 % son de tamaño de pequeño, el 14% son de tamaño mediano y el 4% son grandes. El giro de ellas es el 84% en el ramo de servicios y de comercio y el 16% están ubicadas en el ramo producción.

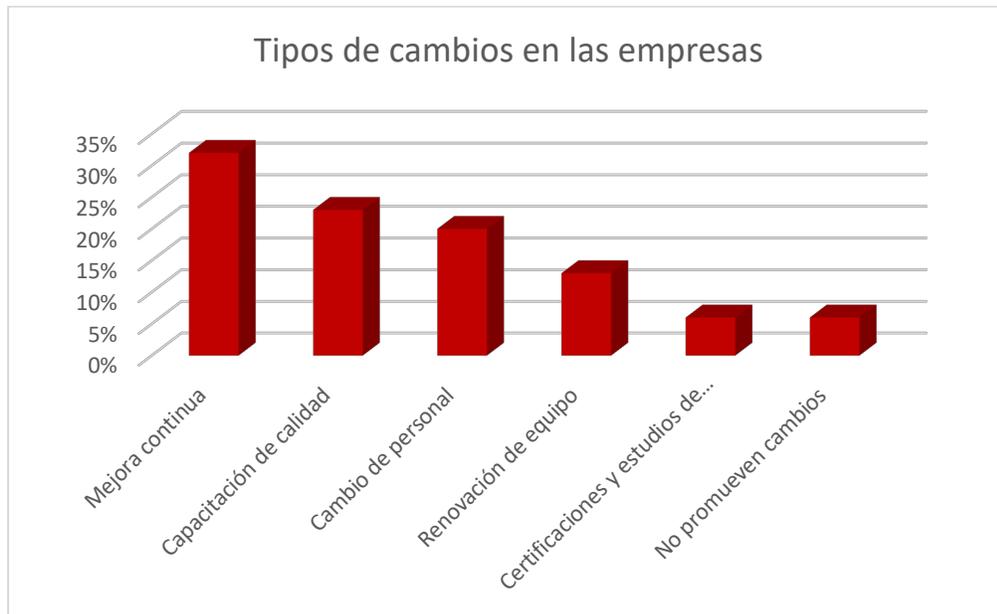




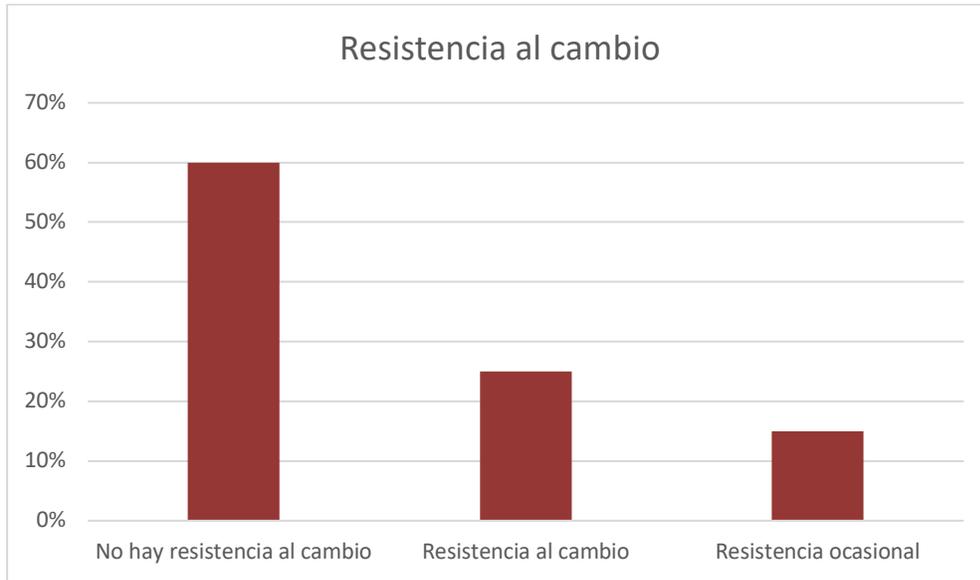
La tendencia de las organizaciones en el enfoque de calidad total, es el 82% de ellas enfocado a la Excelencia, calidad en el servicio y producto, el 9% tiene un enfoque hacia la solución de problemas, ser confiables y buscan certificarse y el 7% tiene una tendencia a tener personal capacitado y mejor trato a los clientes.



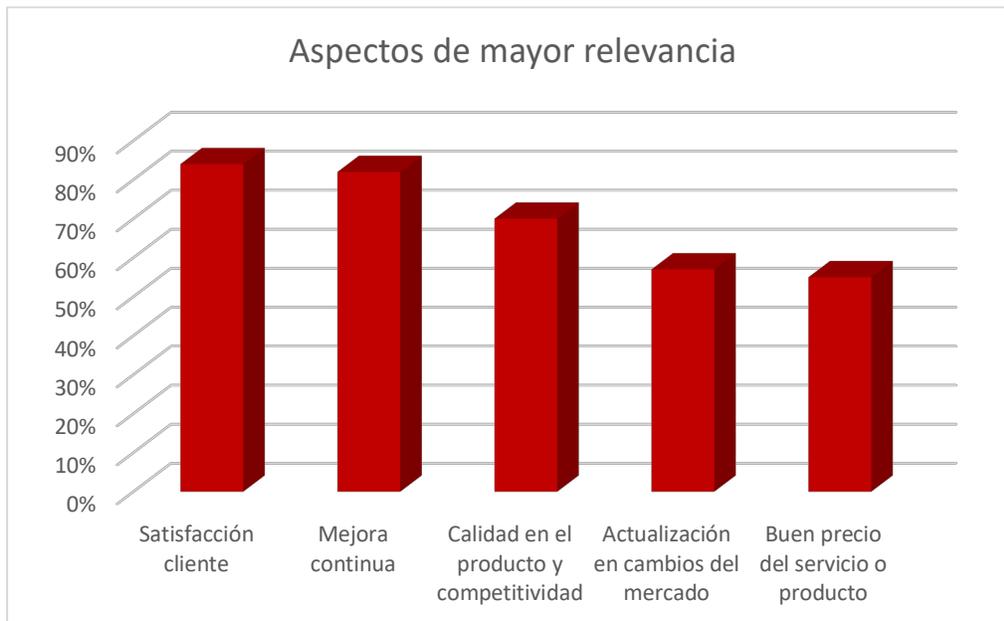
Los principales cambios que realizan son del 32% enfocados a mejora continua de las instalaciones y el equipo, el 23% busca capacitación de calidad para su personal, el 20% cambia de personal, 13% renueva sus equipos a tecnología de punta, el 6% se enfoca en conseguir estar certificados y en hacer estudios y análisis del mercado, el 6% menciona que no promueven cambios. El 50% comenta que están en constante cambio, el 30% promueve los cambios por temporada, el 14% lo hace cada año o año y medio y el 6% nunca.



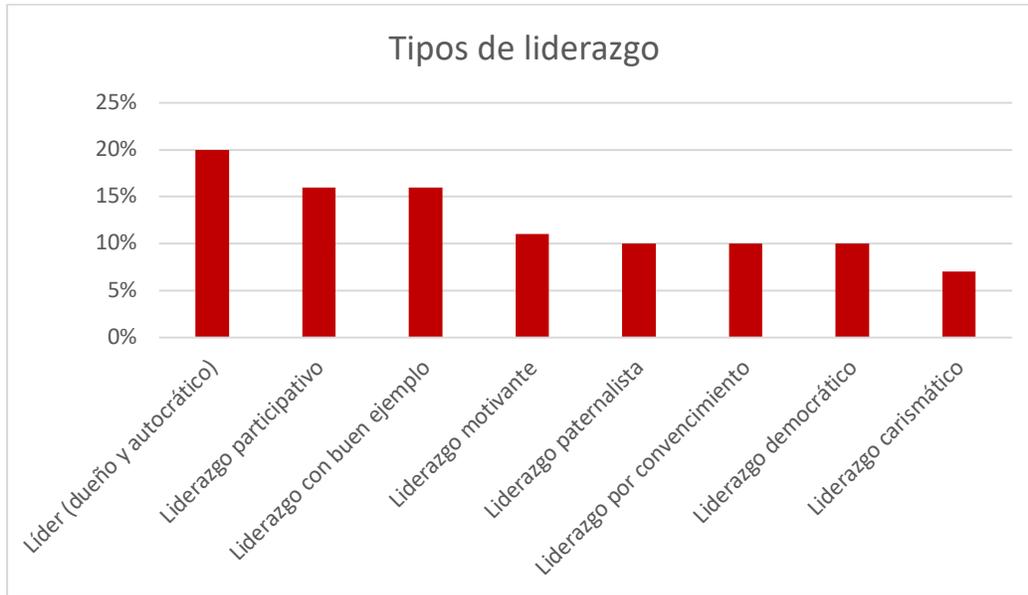
El 61% menciona que no se observa resistencia en el personal al implementar cambios, el 27% comenta que si se presenta resistencia y el 17% refieren que la resistencia se presenta a veces. Las causas observadas en la resistencia son en su mayoría debidas a la falta de adaptación en el proceso, lo cual disminuye con el tiempo, algunos presentan resistencia por falta de interés o dificultad en la tarea, y en ocasiones el personal renuncia al empleo por temor al cambio.



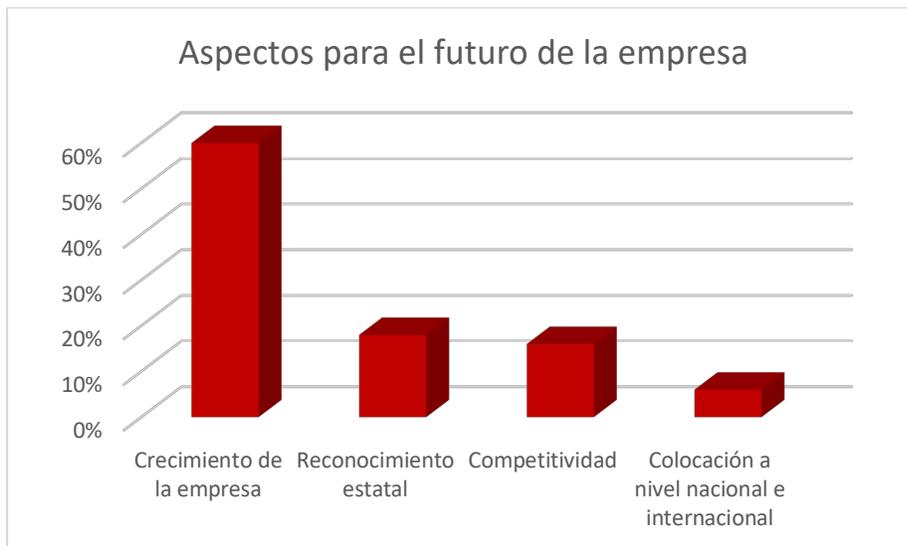
Los aspectos con mayor relevancia para las organizaciones son: Satisfacción del cliente 84%, Mejora continua 82%, Calidad en el producto y ser competitivo 70%, Estar al tanto en los cambios del mercado 57%, Buen precio del servicio o producto 55%.



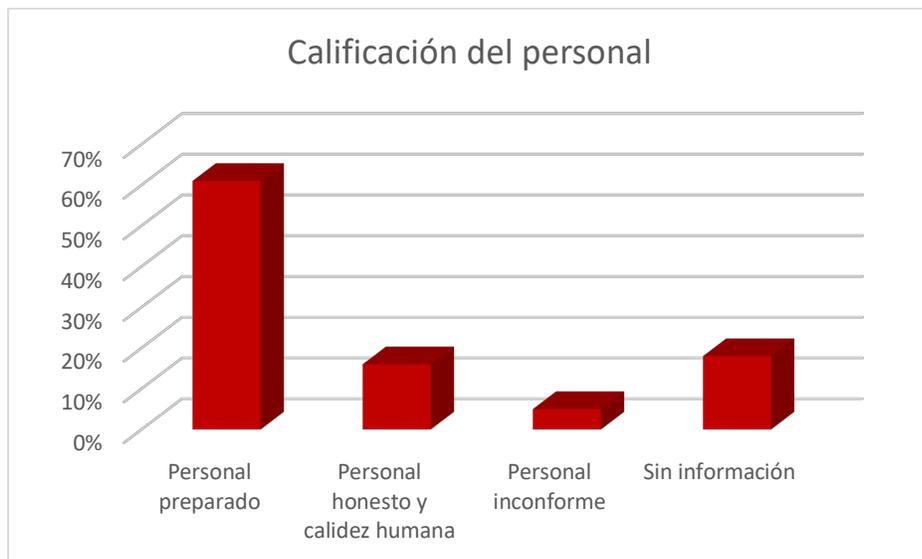
Los tipos de liderazgo que se aplican en las empresas son: El 20% menciona que el líder es el dueño y es autocrático, el 16% promueve un liderazgo participativo y el 16% da buen ejemplo, 11% utilizan un liderazgo motivante y dan recompensas, el 10% manejan un liderazgo paternalista, el 10% su liderazgo es de convencimiento, el 10% comenta que trabaja con liderazgo democrático y un 7% ejerce un liderazgo carismático.



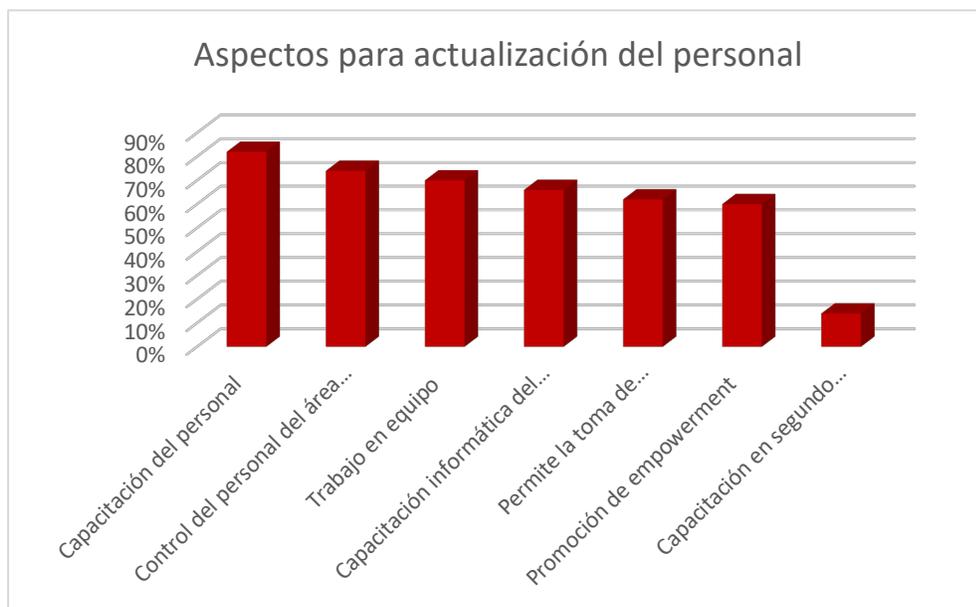
Los empresarios consideran diferentes aspectos con respecto al futuro de la empresa, entre ellos están los siguientes: el 60% busca crecimiento de la empresa y actualización en su equipo y procesos, el 18% trabaja en alcanzar un reconocimiento estatal, el 16% quiere ser competitivo y dar buen servicio y el 6% intenta colocarse a nivel nacional o internacional.



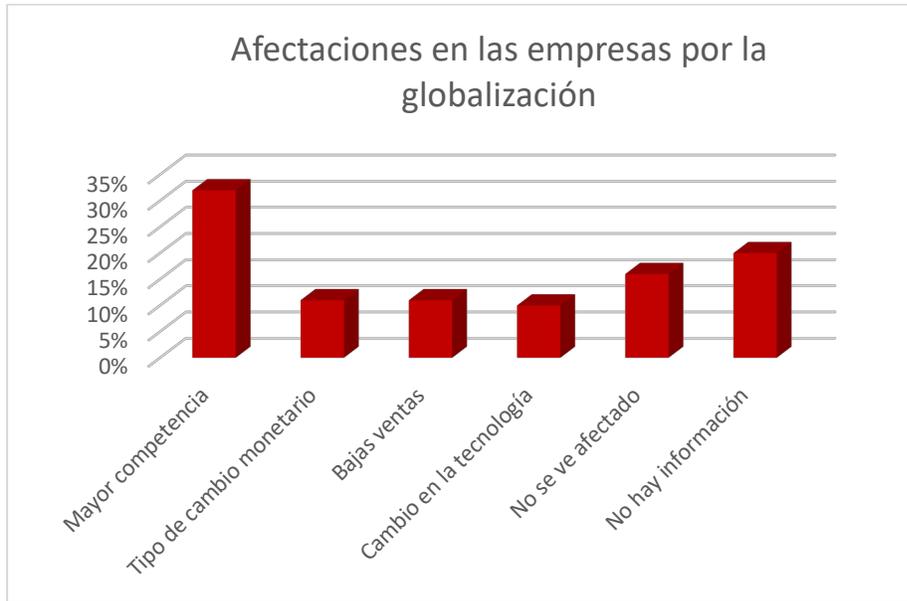
La opinión que los empresarios tienen respecto a su personal, es la siguiente: el 61% considera que están preparados y son el fuerte de la empresa, el 16% comenta que son personas honestas y con calidad humana, el 5% opina que su personal esta inconforme por el horario y la carga de trabajo, y el 18% no proporciona información al respecto.



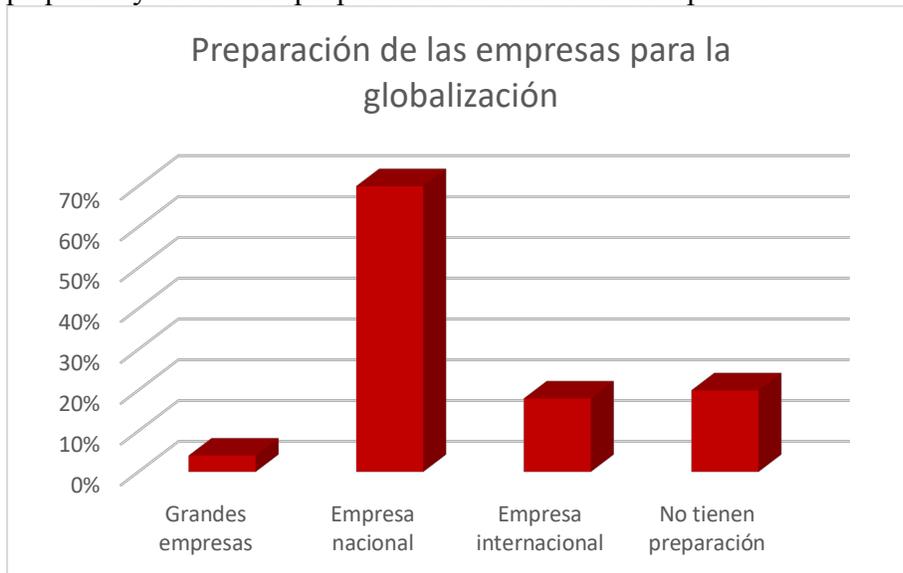
Aspectos que promueven en actualización de su personal, el 82% proporciona capacitación y desarrollo de habilidades, el 74% les permite tener control en su área de trabajo, el 70% busca que se realice trabajo en equipo, el 66% los capacita para el uso y manejo de las computadoras, el 62% comenta que les permite participar en la toma de decisiones, el 60% considera que promueve el empowerment en su personal y el 14% le prepara con el manejo de un segundo idioma (inglés).



Los empresarios consideran que sus organizaciones se han visto afectadas por la globalización en diversos aspectos, entre ellos están, Mayor competencia en un 32%, El tipo de cambio del dólar que afecta a la empresa en un 11%, Bajas ventas en un 11%, el cambio constante de la tecnología en un 10% y el 16% argumenta que no se ve afectado. El 20% no proporciona información respecto a este punto.



Los empresarios consideran que se encuentran preparados para enfrentar la globalización, debido a que son empresas grandes el 4%, por ser empresa nacional el 70% y por ser empresa internacional el 18%, el 20% informa que no están preparados para la globalización, ya que son empresas pequeñas y el 14% no proporciona información al respecto.



## CONCLUSIONES

Observando y analizando la información obtenida, se concluye que las organizaciones de la región de Cuauhtémoc, son en su mayoría de tamaño pequeño y con una organización familiar. Sin embargo la mayoría de ellas manifiesta estar trabajando en lograr un cambio que les permita enfrentar los retos de las organizaciones ante el Siglo XXI. Los empresarios manifiestan estar trabajando en el crecimiento de la organización, en su reconocimiento estatal, así mismo

promueven el crecimiento personal en sus empleados y buscan la tecnología de punto que se adapte a sus capacidades y necesidades.

## **REFERENCIAS**

- Cano M., 2006, EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: SUSTENTO DE LAS ORGANIZACIONES DE CLASE MUNDIAL, Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, Universidad Veracruzana, México.  
<http://www.uv.mx/iiesca/revista/documents/liderazgo2006-2.pdf>
- Davis K. y Newstrom J., 1995, 2003, 2007 y 2011 Comportamiento Humano en el Trabajo, Editorial McGrawHill, México
- Mello F., 1983 y 2004 y 2011 Desarrollo organizacional, Enfoque integral, Editorial Limusa, México.
- Gutiérrez E., 2013, Comportamiento Organizacional, Instituto Tecnológico de Cd. Cuauhtémoc, México
- Kreitner R. y Kinicki A., 2009 y 2012, Organizational Behavior, Editorial McGrawHill, México.
- Kinicki, A. Kreitner, R., 2003 , Comportamiento de las Organizaciones, Editorial McGrawHill México.
- Robbins, S., 1995, 1999, 2004, 2009 y 2017 Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice Hall, México.

## PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DEL MACH EN ESPAÑOL EN UNIVERSITARIOS

**Imelda Guadalupe Alcalá-Sánchez**

Universidad Autónoma de Chihuahua

ialcalas@hotmail.com

**Carlos Gonzalo Ibáñez-Alcalá**

Tecnológico de Monterrey

gonzalcala@hotmail.com

**Ana Luisa Anchondo Aguirre**

Universidad Autónoma de Chihuahua

analuisa.anchondo@gmail.com

**Manuel Benjamín González-González**

Universidad Autónoma de Chihuahua

mgonzalg@uach.mx

**Luis Alfonso Ramos-Peña**

Universidad Autónoma de Chihuahua

alf\_ramosp@hotmail.com

**Oscar Francisco Yáñez-Ortega**

Universidad Autónoma de Chihuahua

ofymx@hotmail.com

**Cenobio Terrazas-Estrada**

Universidad Autónoma de Chihuahua

cenobiot@prodigy.net.mx

---

### RESUMEN

El Maquiavelismo se refiere a una propensión de la persona a enfocarse en su propio interés, manipulando, engañando y explotando a otros para lograr sus objetivos y metas. La exposición a la violencia puede favorecer esta propensión diferencialmente por género. El MACH-IV ha demostrado correlaciones con el género y con estilos de liderazgo cuestionables éticamente; las calificaciones de Maquiavelismo consistentemente son mayores en los hombres que en las mujeres y corresponden con estilos de liderazgo autoritario, conservador y desfavorable para el desarrollo profesional de las mujeres particularmente en el ámbito Jurídico y de los negocios. Objetivo. Identificar las características psicométricas del MACH-VI en universitarios diferenciando género y exposición a la violencia. Método. 44 voluntarios respondieron el test y se clasificaron en expuestos y no expuestos a incidentes de violencia, hombres y mujeres. Resultados. La confiabilidad de la escala fue de .698 la que se mejora a .760 con la eliminación de 4 reactivos. Se observaron puntajes más elevados que los observados en otras muestras de universitarios. Las mujeres tuvieron puntajes mayores que los hombres y los estudiantes expuestos personalmente a

violencia también tuvieron calificaciones más elevadas. No se encontraron diferencias significativas por género, por exposición o combinándolos. Conclusiones. El instrumento MACH-IV muestra cualidades psicométricas adecuadas, sin embargo puede proponerse un análisis bifactorial para mejorarlo. No se encontraron efectos significativos de la violencia posiblemente porque todos los estudiantes estuvieron expuestos a violencia comunitaria, eso puede explicar las elevadas calificaciones, especialmente en las mujeres.

**Palabras clave:** Maquiavelismo, validación, universitarios, abogados

## ABSTRACT

Machiavellianism is a personal disposition to work for personal gain by manipulating, deceiving and exploiting others, with moral disregard. Exposure to violence can increase Machiavellianism among men and women. The MACH-IV scale is sensitive to gender and leadership styles which are morally questionable. MACH-IV scores are consistently higher for men and are associated with authoritarian, conservative and unfavorable to professional development of women in business and in Law. Purpose. To validate a Spanish version of the MACH-IV in university students, and to assess the effects of gender and violence exposure. Methods. 44 volunteer students were grouped by gender and violence exposure to assess significant differences in Machiavellianism. Results. The reliability of the scale was .698, improving to .760 when 4 questions were eliminated. The observed scores were higher than those of other university samples. Women had higher scores than men and students personally exposed to violence had higher scores as well. No significant differences were found by gender, by exposition to violence, or combining the two. Conclusion: The MACH-IV instrument shows adequate psychometric qualities; however, we propose a two factor analysis to improve it. No significant effects were found due to violence, possibly because all of the students were exposed to community violence, which can explain their high scores, especially in women.

**Key words:** Machiavellianism, validation, university students, lawyers

## INTRODUCCIÓN

La frase “El fin justifica los medios” se atribuye a Niccolò Machiavelli, un político y filósofo Italiano del Renacimiento, famoso por su visión ética de la política en la que enfatiza el criterio de efectividad por encima de la moral en las decisiones de liderazgo. En “El Príncipe” él argumenta que los líderes poderosos deben ser duros, especialmente con sus enemigos ya que la gloria y la sobrevivencia justifican el uso de cualquier medio, aún aquellos que se consideran inmorales y brutales. En los años 60’s Christie y Geis identificaron el “Maquiavelismo” como un rasgo de la personalidad, tomando como punto de partida las afirmaciones de Machiavelli y en 1970 publicaron la primera versión, en inglés, del MACH-IV para medir esa característica (Christie, & Geis, 1970).

El Maquiavelismo como característica de la personalidad se refiere a una propensión de la persona a enfocarse en su propio interés, manipulando, engañando y explotando a otros para lograr sus objetivos y metas. Este rasgo forma parte de lo que se conoce como “La Triada Oscura” o “La

Triada Maligna” de rasgos de la personalidad; los otros dos rasgos de esa triada son el Narcisismo y la Psicopatía (González, 2015).

Las personas con el rasgo de maquiavelismo atribuyen intenciones negativas a los demás y no esperan cooperación de ellos. Asumen que los demás los explotarán si ellos no lo hacen antes (Repacholi, Slaughter, Pritchard, & Gibbs, 2003; Wilson, Near, & Miller, 1998). Similarmente, se pueden distanciar de los efectos emocionales de las situaciones que enfrentan y se mantienen fríos emocionalmente sin responder a las emociones de los otros (McIllwain, 2003; Wilson et al., 1996). Esta frialdad emocional contribuye a su éxito en manipular a los otros y reduce su disposición a cooperar y a responder con sensibilidad a las necesidades de los otros. Con el fin de elaborar el MACH-IV Christie & Geis (1970) identificaron las tendencias de comportamiento que corresponden a este rasgo, las cuales se han seguido explorando en diversos estudios; estas se muestran en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Listado de las tendencias particulares de comportamiento que permiten identificar el grado de Maquiavelismo.

• Se centra en sus propias ambiciones e intereses.
• Prioriza el dinero y el poder antes que las relaciones personales.
• Se presenta como agradable, simpático/a y confiado/a
• Explota y manipula a los demás para salir adelante
• Miente y engaña cuando se requiere
• Con frecuencia usa la adulación
• Carece de principios y valores
• Se muestra distante o difícil de conocer
• Cínico/a con respecto a la bondad y la moralidad.
• Es capaz de causar daño a otros para lograr sus objetivos y metas.
• Muestra bajos niveles de empatía
• Frecuentemente evita el compromiso y los vínculos emocionales.
• Puede ser muy paciente debido a su naturaleza calculadora.
• Rara vez revela sus verdaderas intenciones.
• Dispuesto/a para los encuentros sexuales intrascendentes.
• Puede ser hábil para interpretar situaciones sociales y a otras personas.
• Carece de cercanía emocional en las interacciones sociales.
• No siempre identifica las consecuencias de sus acciones.
• Puede experimentar dificultades para identificar sus propias emociones.

En diversos estudios el MACH-IV ha demostrado correlaciones con el género y con estilos de liderazgo cuestionables éticamente; en donde las calificaciones de Maquiavelismo consistentemente son mayores en los hombres que en las mujeres y se vinculan con estilos de liderazgo autoritarios, conservadores y desfavorables para el desarrollo profesional de las mujeres particularmente en el ámbito Jurídico (Valentine, & Fleischman, 2003). Esta característica de la personalidad indica una predisposición a ver a las personas como explotables para obtener ganancia personal en situaciones de relación interpersonal, usando el engaño y la manipulación, de manera egoísta y cínica ya que desconfían de los demás y los consideran débiles, como se evidencia en un estudio de meta-análisis (Muris, Merckelbach, Otgaar & Meijer 2017) en el que se identifica una

mayor prevalencia del Maquiavelismo en hombres que en las mujeres y se evidencia una relación inversa con el factor de “simpatía” de los cinco factores de la personalidad. También se asocian con el maquiavelismo diversos productos psicosociales negativos, entre los que se encuentran la carencia de respuestas de empatía y sensibilidad ante las necesidades de los demás y la envidia (Lange, Paulhus & Crusius 2018).

La elección de una profesión también se puede afectar por la presencia de Maquiavelismo, las carreras jurídicas y las gerenciales atraen más a quienes tienen ese rasgo, mientras que las profesiones de servicio y las artísticas resultan ser inapropiadas para los maquiavélicos (Dahling, Whitaker & Levy, 2009)

El Maquiavelismo se ha identificado en personas con desorden de personalidad antisocial y con desorden de personalidad narcisista. La diferencia entre cada uno de los rasgos de la “Triada Obscura” está en que en el narcisismo la persona cree que merece admiración y trato distinto, de privilegio, al de otras personas. La sociopatía consiste en la frialdad e insensibilidad a las necesidades de los demás. El maquiavelismo en cambio consiste en la manipulación de los otros para obtener ganancias personales. Los tres rasgos comparten en común que las personas que alcanzan puntajes elevados en cualquiera de ellos operan en forma socialmente aversiva, incluyendo con particular énfasis al ambiente laboral y en situaciones en las que se puede elegir entre cooperar o competir (Bereczkei, Czibor 2014)

Los colegas de líderes que tienen una personalidad “obscura” reportan sus comportamientos de liderazgo como destructivos, de desconfianza, como generadores de menor satisfacción con el trabajo y menor bienestar psicológico. El maquiavelismo en los negocios se asocia también con mayor rotación de personal y abandono de labores por parte de los subalternos. Sin embargo, el maquiavelismo y el narcisismo pueden tener un menor impacto negativo en los líderes que forman buenas relaciones con sus subalternos o cuando los líderes y sus colaboradores comparten esos dos rasgos de personalidad (Page, Begner & Wills, 2017). La psicopatía en cambio, no favorece el liderazgo exitoso. Es por ello que el término “maquiavélico” se usa en el ambiente de negocios para describir a las personas que son brillante y peligrosamente egoístas.

Con una visión evolutiva se han llevado a cabo varios estudios en los que se analizan los procesos cognitivos que subyacen a la búsqueda reiterada de ventaja sobre los demás, por encima de la moral. Entre los hallazgos más importantes se pueden mencionar los relacionados con la sensibilidad que muestran los maquiavélicos a los factores situacionales, en donde el comportamiento de sus compañeros es la base para que el maquiavélico pueda encontrar formas de explotar la situación a costa de ellos (Czibor, Bereczkei, 2012). Sin embargo, esta sensibilidad puede ser diferente para hombres y para mujeres y puede acentuarse ante experiencias adversas como la exposición a la violencia.

El estudio de las características de la personalidad maquiavélica es importante para identificar su influencia en el perfil de liderazgo profesional y en la integración de equipos de trabajo especializado. La exposición a la violencia puede elevar las calificaciones de maquiavelismo el cual es un factor importante como determinante y como barrera del trabajo colaborativo entre profesionales de similares o diversas especialidades. Aunque es poco común encontrar calificaciones elevadas de maquiavelismo en la población general, la identificación de factores que elevan esta característica, como la violencia, permite orientar el trabajo enfocado a generar relaciones de trabajo efectivas y productivas integrando condiciones atenuadoras de esta barrera, este es el caso de los universitarios que podrán trabajar colaborativa o competitivamente en emprendimientos y grupos multidisciplinarios.

El propósito de este estudio es el de analizar las propiedades psicométricas de una versión en español del inventario de Maquiavelismo, MACH-IV publicado por Christie, y Geis, (1970), así como el de identificar diferencias de género y efectos de la exposición a la violencia sobre el maquiavelismo, en una muestra de estudiantes inscritos en una universidad pública ubicada en la Ciudad de Chihuahua, en México.

## **MÉTODO**

**Participantes.** Cuarenta y cuatro estudiantes universitarios de Licenciatura en Derecho participaron voluntariamente en el estudio. Todos tuvieron la opción de recibir puntos extra en un curso universitario en el que se encontraban inscritos en el semestre, o de obtenerlos por otras actividades escolares, sin participar en esta investigación.

### **Ética de la Investigación.**

En el estudio se llevaron a cabo los procedimientos pertinentes para respetar los principios de la declaración de Helsinki (1964-2013) la de Belmont (1976) y la de Nuremberg (1947), así como los lineamientos internacionales derivados de ellos para la investigación con seres humanos. Conforme a ellos, todos los participantes firmaron hojas de consentimiento una vez que fueron informados de los objetivos del estudio, los procedimientos y las actividades que ellos realizarían, y se resolvieron todas sus dudas. Así mismo, se describieron los procedimientos para conservar confidencial su información personal, consistentes en recolectar sus datos bajo un seudónimo, a todos se les informó que “la vinculación entre el seudónimo y el nombre del estudiante solo será conocida por el investigador principal y solo se usará para proporcionar al interesado un informe sobre las respuestas que proporcionó en el cuestionario”. Se hizo explícito que en caso de no desear participar los estudiantes podrían retirarse en cualquier momento, sin ser necesaria una explicación y sin que pueda haber ninguna consecuencia negativa por ello, tanto por parte de los investigadores como por parte de la institución. Al finalizar la última sesión de recolección de datos se proporcionó a cada participante una boleta con la constancia de su participación a fin de que pudiera cambiarla por puntos extra en una de las materias del semestre y se programó una sesión individual en la que se discutieron los detalles del estudio y se resolvieron sus dudas.

### **Recolección de datos; Instrumentos y materiales.**

*MACH-IV.* La versión en inglés de la escala de Maquiavelismo consta de 20 reactivos que generan calificaciones entre 20 y 100, a las calificaciones obtenidas de la suma de las respuestas a los reactivos se suman 60 puntos para obtener la calificación final. Mientras más alta es la calificación, mayor es la identificación de la persona con la habilidad para usar el engaño y la manipulación para obtener poder en las interacciones cotidianas (Christie & Geis, 1970). Los reactivos se agrupan en tres sub-escalas, visión ( $n = 9$ ), tácticas ( $n = 9$ ) y moralidad ( $n = 2$ ).

Los valores observados de maquiavelismo con el Mach-IV en muestras de universitarios son de 102.56 para la media, con una desviación estándar de 16.3 y un alfa de Cronbach de 0.77. Usando la media y la desviación estándar en una muestra de 150 universitarios se obtuvieron valores de corte para clasificar las calificaciones como bajas, con valores inferiores a 86 y altas superiores a 109 de maquiavelismo (Czibor & Bereczkei, 2012; Bereczkei, & Czibor 2014).

Puede esperarse un puntaje elevado de Maquiavelismo en quienes se expusieron a la violencia, ya que esa experiencia puede hacerles enfocarse en su propio bienestar y puede convencerles de que para salir adelante es necesario el engaño, la desconfianza en la bondad humana y de que es ingenuo

depender de otros. La experiencia con la violencia puede favorecer que se priorice el poder sobre el afecto o el amor y la vinculación emocional. Por otra parte, se espera que las calificaciones inferiores de Maquiavelismo se observen en los estudiantes que no cuentan con experiencia con la violencia, ya que ellos podrán mostrar empatía hacia los demás y pueden considerarse honestos y confiables, así como podrán creer en la bondad humana, confiando en que al apegarse a las normas lograrán una buena vida.

*Entrevistas Estructuradas.* Las entrevistas se llevaron a cabo en privado; se anotó la edad, el género y un seudónimo para el participante y en la entrevista se identificaron experiencias de exposición a la violencia, al comportamiento antisocial y delictivo incluyendo experiencias en las que el participante fue: a) Actor de comportamiento violento, antisocial y/o delictivo; b) Víctima del comportamiento violento, antisocial y/o delictivo de otros; c) Testigo de comportamiento violento, antisocial y/o delictivo de otros hacia otras personas; d) Sin experiencias personales con violencia, comportamiento antisocial y/o delictivo. Los participantes se clasificaron en expuestos y no expuestos.

### **Diseño del Estudio.**

*Desarrollo de los reactivos en español.* Usando la técnica de Traducción-Retraducción se desarrolló la versión de la escala en español. Se identificaron los reactivos originales de la escala MACH-IV en inglés y un investigador bilingüe los tradujo al español, otro investigador bilingüe hizo la re-traducción al inglés de la versión traducida al español. El investigador principal hizo la comparación reactivo por reactivo en ambas versiones identificando inconsistencias y considerando el constructo teórico trabajado para la escala en inglés. La versión traducida al español y revisada se aplicó a los participantes en el estudio.

Para la aplicación del cuestionario se llevó a cabo una capacitación a auxiliares de investigación para conducir sesiones de entrevista individual y para aplicar el cuestionario en una sesión con un máximo de dos horas de duración. Una vez capacitado el personal de investigación se llevaron a cabo las entrevistas individuales y la aplicación del cuestionario en instalaciones de la Facultad de Derecho de la Universidad.

*Fase 1. Análisis psicométrico.* Se analizaron los descriptivos de la escala, diferenciando dos grupos de participantes, aquellos con Maquiavelismo elevado, y aquellos con bajos puntajes en ese rasgo. Así mismo, se generó evidencia de la estructura interna de la escala en español.

Se calcularon los descriptivos de la escala y con las calificaciones se identificaron participantes con menos de 86 puntos (bajo Maquiavelismo) y con 109 puntos (alto Maquiavelismo). Se obtuvieron las características psicométricas del conjunto total de reactivos del MACH-IV y de cada una de las sub-escalas (correlaciones  $r/t$  y valores de confiabilidad), así como los descriptivos de los reactivos incluidos en la prueba (media, desviación estándar y varianza) una vez alcanzados los mejores valores de consistencia interna.

Para analizar la consistencia interna se llevó a cabo un análisis de correlación reactivo total, identificando la mejor combinación de reactivos, considerando dos criterios, el constructo “maquiavelismo” y la teoría que le subyace, así como la correlación  $r/t$ . Se eliminó cada reactivo cuando su correlación  $r/t$  fue inferior a 0.20 y no se afectó el constructo.

*Fase 2. Efectos de género y violencia.* Se mostraron diferencias de género y efectos de la exposición a la violencia.

Para el análisis predictivo se identificaron las siguientes variables:

Independientes: Género (dos valores Hombres y Mujeres), Experiencias de Violencia (presentes o ausentes)

Dependientes; Calificaciones totales del MACH IV.

Usando las calificaciones totales como variables dependientes se evaluó la hipótesis de que las mujeres tendrían menores puntajes de maquiavelismo, al igual que los estudiantes sin exposición a la violencia también tendrían menor puntaje que los expuestos. Para ello se usó la  $\chi^2$  en las comparaciones por género y experiencia con la violencia como variables independientes y las calificaciones del MACH-IV como variable dependiente. Se identificaron las diferencias significativas y las tendencias usando la exposición a la violencia y el género como predictores de las calificaciones de personalidad.

Resultados.

*Fase 1. Análisis psicométrico. Se generó evidencia de la estructura interna de la escala en español usando los factores originales del instrumento (Moralidad-Amoralidad, Tácticas-Deseo de control, Visión-Deseo de estatus y desconfianza de otros).*

Análisis de Consistencia Interna y Confiabilidad.

En el procesamiento de datos, para cada análisis se incluyeron solo casos completos del total de 44 participantes. Se eliminaron cinco casos incompletos (11.4%).

La escala de Maquiavelismo-IV en esta muestra de estudiantes universitarios el alfa de Cronbach alcanza un nivel de = 0.698 (valor estandarizado 0.697), con 20 reactivos y 39 casos completos (88.6%) de la muestra de 44 participantes (ver Tabla 2).

**Tabla 2. Análisis de fiabilidad y descriptivos de los reactivos incluidos en la Escala MACH-IV**

**Resumen del procesamiento de los casos**

	N	%	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de reactivos
Válidos	39	88.6	.698	.697	20
Casos Excluidos <sup>a</sup>	5	11.4			
Total	44	100.0			

Con el propósito de mejorar el nivel de confiabilidad se analizaron como criterios las correlaciones reactivo/total (usando como mínimo .30 para aceptar la correlación) y la teoría sobre el maquiavelismo. Se eliminaron uno por uno los reactivos hasta alcanzar el máximo valor de alfa, el cual se alcanzó conservando 14 reactivos (alfa .757; valor estandarizado de .760). Siguiendo esos criterios se estimaron las mejoras al eliminar los reactivos de:

1. Sub-escala Visión: #3. *Es más seguro asumir que toda la gente tiene un lado malo que se va a mostrar cuando hay oportunidad.* #5. *Hablando en términos generales, la gente no trabaja duro a menos que la obliguen.* #7. *Es difícil salir adelante sin ceder un poco por aquí y por allá;*

2. Sub-Escala Tácticas: #6. *Es conveniente halagar a la gente importante, #1. Quien confía completamente en otra persona se puede meter en problemas;*
3. Sub-escala Moral: #20. *En general, es mejor ser humilde y honesto(a) que ser importante y deshonesto(a).*

En la Tabla 3 se muestran los valores de alfa obtenidos al eliminar cada reactivo con base en su correlación reactivo total y la teoría acerca del maquiavelismo.

**Tabla 3. Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.698	.697	20
.706	.704	19
.710	.710	18
.715	.718	17
.720	.722	16
.755	.758	15
.757	.760	14

En la Tabla 4 se muestran los descriptivos de la escala de Maquiavelismo considerando los 20 elementos y con los 14 que se conservaron después del análisis de consistencia interna.

**Tabla 4. Estadísticos descriptivos de la Escala**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
MACH-IV TOTAL	39	95,00	130,00	112,1795	8,05204	64,835
MACH-IV 14 items	40	82,00	113,00	96,7000	7,41516	54,985
N válido	39					

Los valores medios de Mach-IV observados en esta muestra de universitarios son mayores que los reportados en otras muestras (media = 112.1795; StdDev = 8.05204) y tienen menor dispersión (media = 102.56; StdDev = 16.3; Alfa de Cronbach = 0.77, Czibor & Bereczkei, 2012; Bereczkei, & Czibor 2014), con una menor confiabilidad (alfa = .697).

Usando los valores de corte obtenidos por Czibor y Bereczkei (2012), 86 para bajo maquiavelismo y 109 para alto maquiavelismo, se identificaron 2 mujeres y ningún hombre con bajo maquiavelismo (9.5% de la muestra). Por otra parte un hombre (4.3%) y 3 mujeres (14.3%) mostraron elevado maquiavelismo. El 95.7% de los hombres y el 76.2% de las mujeres muestran valores intermedios de maquiavelismo como se muestra en la Tabla #5.

**Tabla 5. Frecuencias y porcentajes de niveles bajos, intermedios y altos de Maquiavelismo, por género**

GENERO		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
HOMBRES	Bajos	0	0	0	0
	Intermedios	22	95,7	95,7	95,7
	Altos	1	4,3	4,3	100,0
	Total	23	100,0	100,0	
MUJERES	Bajos	2	9,5	9,5	9,5
	Intermedios	16	76,2	76,2	85,7
	Altos	3	14,3	14,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Los valores de confiabilidad para cada una de las sub-escalas se pueden observar en la Tabla 6. El valor más bajo corresponde con la sub-escala Moral, posiblemente porque solo cuenta con dos reactivos.

**Tabla 6. Confiabilidad por Sub-escala de Maquiavelismo**

Sub-escala	Alfa de Cronbach
Tácticas	Alfa de Cronbach = 0.693; con un valor estandarizado de .701.
Visión	Alfa de Cronbach = 0.617; con un valor estandarizado de .628.
Moral	Alfa de Cronbach = .387; con un valor estandarizado de .392 (esta sub escala cuenta con solo 2 elementos).

### *Fase 2. Efectos de género y violencia.*

En la comparación de los grupos de estudiantes con alto y bajo maquiavelismo la prueba de  $\chi^2$  bilateral, indicó que las diferencias entre las calificaciones no fueron significativas [ $\chi^2 = 3.864(2)$ ;  $P = .145$ ]. De la misma manera, la razón de similitudes no alcanzo significancia [ $RS = 4.679(2)$ ;  $P = .096$ ].

Las diferencias en las calificaciones de maquiavelismo en hombres y en mujeres muestran una asociación significativa [ $Eta = .017$  en las calificaciones de la versión reducida del MACH-IV;  $Eta = .06$  en la versión original del MACH-IV]. Esta misma asociación se observa al comparar las calificaciones de maquiavelismo de los estudiantes expuesto y no expuestos a la violencia [ $Eta = .02$  en las calificaciones de la versión reducida del MACH-IV;  $Eta = .021$  en la versión original del MACH-IV], sin embargo las diferencias no fueron significativas para las dos comparaciones, tanto la de género, como la de exposición a la violencia.

Aunque las diferencias entre hombres y mujeres no fueron significativas, las calificaciones fueron más elevadas para ellos, con menores puntajes y mayor dispersión para ellas, en las dos versiones del MACH-IV, la original y la escala ajustada a 14 ítems, como se puede ver en la Tabla 7.

**Tabla 7.** Medias y desviaciones estándar de las calificaciones del MACH-IV y el MACH-IV en Español, por género

GENERO		MACH-REDUCIDO	MACH-IV TOTAL+60
HOMBRES	Media	97.6190	113.7619
	N	21	21
	Desv. típ.	5.38030	5.83871
MUJERES	Media	95.6842	110.3333
	N	19	18
	Desv. típ.	9.21383	9.90544
Total	Media	96.7000	112.1795
	N	40	39
	Desv. típ.	7.41516	8.05204

Con respecto a las comparaciones entre expuestos y no expuestos, las calificaciones más altas corresponden a los expuestos, con mayor dispersión, en ambas versiones de la escala de maquiavelismo, como se observa en la Tabla 8.

**Tabla 8.** Medias y desviaciones estándar de las calificaciones del MACH-IV y el MACH-IV en Español, por exposición a la violencia

EXPERIENCIA CON LA VIOLENCIA		MACH-IV -14 Items	MACH-IV 20 Items
Sin experiencia	Media	96.0690	111.4643
	N	29	28
	Desv. típ.	6.64364	7.67141
Con Experiencia	Media	98.3636	114.0000
	N	11	11
	Desv. típ.	9.30884	9.07744
Total	Media	96.7000	112.1795
	N	40	39
	Desv. típ.	7.41516	8.05204

## CONCLUSIONES

En este estudio se analizaron las propiedades psicométricas de una versión en español del MACH-IV y se analizaron los posibles impactos del género y la exposición personal a la violencia sobre

las calificaciones de la escala. La confiabilidad observada en la escala original es inferior a la observada en otras muestras, sin embargo, en otras muestras también se han reportado confiabilidades que justifican una mayor exploración de los reactivos que componen la escala, en particular los que son sensibles a la necesidad de control que son los que muestran más estabilidad para evaluar el constructo incluso analizando la estructura factorial de la escala identificando dos factores, el deseo de control y la manipulación de los demás como un factor y la inmoralidad y desconfianza como el segundo factor (Gu, Honglei; Wen, Zhonglin; Fan, Xitao, 2017). Sin embargo, también se ha cuestionado la necesidad de depurar los reactivos a fin de no confundir la característica de Maquiavelismo con la de Psicopatía, para ello se propone incluir en los reactivos originales algunos relacionados con los cinco factores de la personalidad (Collison, Vize, Miller & Lynam, 2018). Los resultados obtenidos justifican este tipo de análisis y dirigen la investigación hacia la incorporación de constructos trabajados en la personalidad.

Otro hallazgo en este estudio se relaciona con la influencia de la violencia y el género, aunque estas variables no tuvieron un efecto diferenciador significativo, la tendencia de los puntajes a elevarse tanto en los valores intermedios como en los extremos puede reflejar una influencia de la exposición a la violencia que no solo involucra a la experiencia personal. Es posible que la exposición a la violencia de la comunidad explique esta elevación de los puntajes, que afecta en particular a las mujeres elevando sus calificaciones sobre las de los hombres. Estos resultados también orientan la investigación futura sobre los efectos de la violencia personal y comunitaria.

## REFERENCIAS

- Bereczkei Tamas, Czibor Andrea (2014) Personality and situational factors differently influence high Mach and low Mach persons' decisions in a social dilemma game. *Personality and Individual Differences* 64;168-173. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2014.02.035>.)
- Christie, R. & Geis, F. (1970) *Studies in Machiavellianism*. NY: Academic Press
- Collison, K. L., Vize, C. E., Miller, J. D., & Lynam, D. R. (2018). Development and preliminary validation of a five factor model measure of machiavellianism. *Psychological Assessment*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/pas0000637>
- Czibor Andrea, Bereczkei Tamas (2012). Machiavellian people's success results from monitoring their partners. *Personality and Individual Differences* 53; 202–206. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2012.03.005>
- Dahling Jason J., Whitaker Brian G. & Levy Paul E. (2009) The Development and Validation of a New Machiavellianism Scale. *Journal of Management* Volume: 35 issue: 2, page(s): 219-257)
- González, F. R. (2015). La tríada oscura de la personalidad: maquiavelismo, narcisismo y psicopatía. Una mirada evolutiva. *Revista Criminalidad*, 57 (2): 253-265
- Gu, Honglei; Wen, Zhonglin; Fan, Xitao. Structural validity of the Machiavellian Personality Scale: A bifactor exploratory structural equation modeling approach. *Personality & Individual Differences*. Jan 2017, Vol. 105, p116-123.
- Lange Jens, Paulhus Delroy L., and Crusius Jan (2018). Elucidating the Dark Side of Envy: Distinctive Links of Benign and Malicious Envy With Dark Personalities. *Personality and Social Psychology Bulletin* 2018, Vol. 44(4) 601–614. DOI: 10.1177/0146167217746340
- McIllwain, D. (2003). Bypassing empathy: A Machiavellian theory of mind and sneaky power. In B. Repacholi & V. Slaughter (Eds.), *Individual differences in theory of mind*. Macquarie monographs in cognitive science (pp. 39–66). Hove, E. Sussex: Psychology Press.

- Muris Peter, Merckelbach Harald, Otgaar Henry & Meijer Ewout (2017) The Malevolent Side of Human Nature: A Meta-Analysis and Critical Review of the Literature on the Dark Triad: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy. *Perspectives on Psychological Science*, Volume: 12 issue: 2, page(s): 183-204 <https://doi.org/10.1177/1745691616666070>
- [Page Nadine](#), [Bergner Sabine](#) & [Wills Stefan](#) (2017). Who Empathizes with Machiavellian or Narcissistic Leaders? *Harvard Business Review*, September 15.
- Repacholi, B., Slaughter, V., Pritchard, M., & Gibbs, V. (2003). Theory of mind, Machiavellism, and social functioning in childhood. In B. Repacholi & V. Slaughter (Eds.), *Individual differences in theory of mind. Macquarie monographs in cognitive science* (pp. 99–120). Hove, E. Sussex: Psychology Press.;
- Valentine, S. & Fleischman, G. (2003) The Impact of Self-Esteem, Machiavellianism, and Social Capital on Attorneys' Traditional Gender Outlook. *Journal of Business Ethics* (2003) 43: 323. <https://doi.org/10.1023/A:1023008828115>
- Wilson, D. S., Near, D., & Miller, R. R. (1998). Individual differences in machiavellians as a mix of cooperative and exploitative strategies. *Evolution and Human Behavior*, 19, 203–212.
- Wilson, D. S., Near, D., & Miller, R. R. (1996). Machiavellianism: A synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological Bulletin*, 119, 285–299.

## **ORGANIZACIÓN INTELIGENTE: UN CAMINO PARA AUMENTAR LA UTILIDAD DE LA EMPRESA**

**Mariana Lucía Reyes Solís**

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey  
Juan de La Barrera 1241, Las Cumbres, 25270 Saltillo, Coah.  
marianreyes246@gmail.com

---

### **RESUMEN**

Una nueva estructura de administración empresarial ha surgido, debido a los cambios que se presentan en el entorno, la organización inteligente, una respuesta contraria al modelo organizacional que se conoce como burocracia, que se caracteriza por tener reglas rígidas y jerarquías definidas y que además no genera los resultados más eficientes. En cambio la organización inteligente es un modelo que está basado en la generación aprendizaje colectivo, y que maneja características principales como flexibilidad laboral y disminución jerárquica. Para lograr adoptar la inteligencia organizacional dentro de una empresa es necesario poner en práctica 5 disciplinas básicas, las cuales son: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, visión compartida y trabajo en equipo, descritas en el libro *La Quinta Disciplina* por Peter Senge. Para una organización inteligente es sumamente importante considerar el bienestar del recurso humano de la empresa pues es necesario que los colaboradores se sientan parte de la empresa y estén lo suficientemente motivados para poder estar abiertos a generar aprendizaje organizacional. Procurando el aprendizaje organizacional, en donde se adquieran conocimientos compartidos y preocupándose por el bienestar de cada colaborador sin importar el puesto o nivel, la empresa logra tener mejores resultados productivos, aumentando así la utilidad de la empresa.

**Palabras Clave:** Organización, Inteligente, Aprendizaje, Empresa

### **ABSTRACT**

A new structure of business administration has emerged, due to the changes that occur in the environment, the intelligent organization, a response contrary to the organizational model known as bureaucracy, which is characterized by rigid rules and defined hierarchies and in addition it doesn't generates the most efficient results. On the other hand, intelligent organization is a model that is based on collective learning generation, and that handles main characteristics such as labor flexibility and decrease of hierarchical. To achieve organizational intelligence within a company is necessary to put into practice 5 basic disciplines, which are: systemic thinking, personal control, mental models, shared vision and teamwork, described in the book *The Fifth Discipline* by Peter Senge. For an intelligent organization, it is extremely important to consider the well-being of the company's human resource, since it is necessary for employees to feel part of the company and be sufficiently motivated to be open to generate organizational learning. Procuring organizational learning, where shared knowledge is acquired and concern for the welfare of each employee regardless of the position or level, the company manages to have better productive results, thus increasing the utility of the company.

**Keywords:** Organization, Intelligent, Learning, Company

El individuo en la sociedad actual, se enfrenta a innumerables cambios en distintos ámbitos, los cuales incluyen el desarrollo tecnológico, lo que permite que se obtenga mucha más información de manera más sencilla. De igual manera influye mucho el surgimiento de nuevas formas de pensamiento, las cuales permiten que el individuo pueda expresar sus ideas, opiniones y sentimientos libremente; así como también ofrece la oportunidad de tomar decisiones propias y elegir lo más conveniente para la vida que se quiere realizar. Estos cambios que llegaron principalmente con el nuevo milenio y con la aparición del internet, han generado nuevas conductas, actitudes y estilos de vida, los cuales se relacionan cada vez más con el aprendizaje.

Así como, los cambios tecnológicos y de pensamiento con relación a lo laboral, se ha llegado a afectar el estilo de vida. También han afectado la forma de trabajo y la manera en que las empresas se deben de desarrollar y progresar.

En respuesta de esto se ha creado el modelo de organizaciones inteligentes, modelo que comenzó a tomar forma a finales del siglo XX con el autor Peter Senge , en su libro *La Quinta Disciplina*, libro del cual se basará principalmente el presente artículo.

Es importante mencionar que la organización inteligente:

Es aquella que capaz de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. Está abierta al aprendizaje colectivo y no solamente de unos cuantos, adoptando una estructura cuyos componentes funcionan como un todo, guiada hacia un mismo objetivo, permitiendo el avance en conjunto de todos los miembros de la empresa, adaptándose a los nuevos modelos de relaciones y a los nuevos métodos de trabajo y que han decidido actualizar su estrategia y su modelo de jerarquías establecidas, (León, 2003: 82)<sup>23</sup>.

De esta forma a pesar de los cambios de la sociedad puedan continuar incrementando las utilidades que necesitan y sobre todo que desean para seguir existiendo en el mercado empresarial.

Así, el propósito de la presente investigación es dar a conocer la importancia de la inteligencia organizacional para mejorar y mantener la utilidad de la empresa. Teniendo como objetivo principal la divulgación de los aspectos clave y necesarios para convertir una empresa tradicional en una organización inteligente así como también resaltar los beneficios motivacionales y laborales que hacen que se genere una mayor utilidad para la empresa.

### **De las empresas tradicionales a las organizaciones inteligentes.**

Las estructuras organizacionales eran muy diferentes a los que se conoce hoy como organizaciones inteligentes, pues en el siglo XVII la estructura organizacional era:

Dependientes del poder central, y que son reflejo e instrumentos de la política estatal global. Por lo que se las dota de normativas rígidas, eran dirigidas por funcionarios de confianza del gobierno central y se les delega la toma de decisiones bajo la premisa de que el resto del personal carece de atribuciones e iniciativa, con la consecuente centralidad de las resoluciones e inevitable lentitud de la atención. (Livacic, 2009: 178)<sup>25</sup>.

Las estructuras organizacionales siguieron cambiando y evolucionando y es así que:

Diversos factores (creciente dificultad de las unidades productivas, desafíos de la competencia, defensa de los derechos de los operarios y los aportes de la naciente ciencia de la administración) llevaron gradualmente a crear en el sector privado, sobre la base del modelo estatal, nuevas estructuras organizacionales, más racionales, formalizadas y socialmente más justas; surgiendo el concepto de “burocracia”. (Livacic, 2009:179)<sup>26</sup>.

La burocracia se define como:

“El principio de las atribuciones fijas, ordenadas, por lo general, mediante reglas, leyes o disposiciones del reglamento administrativo, es decir existe una firme distribución de las actividades metódicas –consideradas como deberes oficiales- necesarios para cumplir con los fines de la organización. Los poderes de mando necesarios para el cumplimiento de estos deberes se hallan igualmente determinados de un modo fijo. Para el cumplimiento regular y continuo de los deberes así distribuidos y para el ejercicio de los derechos correspondientes, se toman medidas necesarias con vistas al nombramiento de personas con aptitudes determinadas” (Weber, 1995:716)<sup>35</sup>.

De acuerdo con el artículo *Modelo burocrático de organización de Max Weber desde un enfoque decido fóbico* de la revista Gestipolis por Luis de Jesús Wong Chacón<sup>36</sup> dice que, “La burocracia se caracteriza por normas preestablecidas por escrito, división sistemática de trabajo, jerarquía de autoridad, rutinas, procedimientos estandarizados, enfocados únicamente en la generación de utilidad”.

Entonces cuando la organización está basada en la burocracia, se trata de una estructura rígida en donde los empleados tienen actividades y horarios específicos, además de un modelo jerárquico bien definido.

Sin embargo afirma Luis de Jesús Wong Chacón:

Cada vez se la organización trabaja solo por cumplir un horario o un empleo, ya no se distingue quien es el mejor del peor; se detectan grandes fallas dentro de esa organización burocrática en cualquier empresa, ya que no se trabaja en equipo para lograr las metas que están escritas dentro de su visión, misión y objetivos.

Este tipo de organizaciones provoca a largo plazo el estancamiento de la empresa, pues su resultado es trabajadores desmotivados e infelices que no cumplen su trabajo de forma debida y que no consiguen la productividad y beneficios deseados.

Pues un estudio realizado durante la década 1990 por la consultora danesa TMI declaró que: El 80% de las personas que en ese momento trabajaban en empresas con estructuras tradicionales europeas afirman que no se sienten involucradas en su trabajo; tampoco les motiva adquirir nueva formación, ya que no esperan asumir nuevas responsabilidades ni poder influir con sus iniciativas y se muestran indiferentes ante los fracasos y éxitos de la empresa. Y que además el 40% dice claramente que no están contentos de permanecer a la plantilla de su compañía. (Anzizu, 2008: 106)<sup>2</sup>.

Esto se refiere que los empleados de organizaciones tradicionales o con modelos burócratas, no sienten que comparten la misión de la empresa y no se sienten parte de ella, es decir ellos trabajan por satisfacer sus necesidades, llevando a que cada empleado tenga una visión genuina y diferente a las demás, debido al ambiente laboral y a la rigidez de las especificaciones laborales. De tal manera, que:

Es importante tomar en cuenta los factores que influyen negativamente en el trabajo de los obreros, como son: tratos inadecuados, distracciones ambientales, problemas emocionales, coeficiente intelectual, relaciones inadecuadas con el grupo, falta de disposición, carencia de otros medios que motiven y faciliten el trabajo, todo ello debido a que por lo general no se sitúa al obrero como centro del proceso producción-calidad. (González, 2002)<sup>18</sup>.

Debido a los problemas antes mencionados como desmotivación de empleados y ausencia de producción efectiva, con el paso de los años la estructura organizacional ha ido cambiando hasta llegar a la Inteligencia Organizacional.

### **Organizaciones Inteligentes: Nueva estructura Administrativa**

Hoy en día con la información masiva a la que tenemos acceso de forma tan sencilla, el conocimiento y el aprendizaje se ha vuelto clave para ser competitivos dentro del ámbito empresarial. Por lo que la adquisición de conocimiento y aprendizaje también es la esencia, o bien la base para crear la inteligencia organizacional.

“Las organizaciones inteligentes, son organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear resultados que desea, . . . , donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto” (Senge, 2005:11)<sup>31</sup>.

Es decir en una organización inteligente se trata de llegar a cumplir los objetivos como un equipo, en donde cada puesto y cada participante de la empresa, trabaje y realice sus actividades para cumplir una meta en común y no solo una meta individual aprendiendo todos por igual. Tomando

como un factor importante la creación de un ambiente de confianza mutua y credibilidad hacia los líderes de equipo dentro de una organización.

El Instituto Internacional de Investigación de Tecnología Educativa<sup>20</sup> declara:

Las organizaciones inteligentes se caracterizan por tener pocos niveles de jerarquía, una gran capacidad de aprendizaje, mayor participación de los empleados en el manejo estratégico de la empresa, disposición de información en todos los niveles y una estructura adaptable, diseñada para aprovechar oportunidades y superar crisis con facilidad.

Es posible que esto suene difícil de lograr, sin embargo de acuerdo con el libro *“La quinta disciplina”* escrito por Peter Senge, explica y define las 5 disciplinas clave que una empresa debe adoptar para que todas juntas puedan convertir una organización tradicional en una organización inteligente. Y estas son pensamiento sistémico, dominio personal, manejo de modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo, las cuales se explicarán a continuación:

La primera disciplina es el pensamiento sistémico. Éste se ha desarrollado cerca de hace 50 años y se refiere a que los elementos participantes de una organización estén conectados dentro de un mismo patrón e influyendo unos con otros. Se trata de realizar un análisis de la situación completa y no solamente en partes aisladas o de manera seccionada.

La disciplina de dominio personal:

“Consiste en el adecuado manejo de nuestra racionalidad y de nuestro emocionar, puesto cualquier acto humano, es ante todo un acto generado por la emociones”. (León, 2003: 84)<sup>24</sup>. Una disciplina muy importante ya que genera inteligencia organizacional en las empresas, pues con él la persona es capaz de alcanzar resultados deseados e importantes. Es la disciplina que hace que la persona se abra al aprendizaje organizacional, además de que:

“Permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente” (Senge, 2005:15)<sup>32</sup>. De esta manera es posible descubrir lo que realmente nos llama la atención, lo que nos queremos proponer además de definir los objetivos y metas que deseamos lograr.

La siguiente disciplina es el manejo de modelos mentales, los cuales se refieren a: “Un mecanismo a escala del pensamiento mediante el cual un ser humano, intenta explicar cómo funciona el mundo real. Es un tipo de representación de la realidad externa.” (Craik, 1968)<sup>10</sup>. Es decir que los modelos mentales son un reflejo de la manera en que vemos al mundo, y que afectan nuestra forma de pensar y de actuar. Un ejemplo sencillo acerca de los modelos mentales sería que: al ver un auto deportivo y último modelo, se infiere que el dueño es un hombre que le apasiona la velocidad y la aventura. Esta inferencia podría ser cierta sin embargo también existe la posibilidad de que la realidad sea muy diferente. Razón por la que es importante el manejo adecuado de estos modelos mentales arraigados y tratar que éstos no influyan o generen barreras para el aprendizaje organizacional y de forma que no se detenga el desarrollo y evolución de la empresa.

Una visión compartida es cuando todas las personas tienen una imagen similar, les interesa que sea equitativa y no de nadie en particular. (Valencia, 2006)<sup>34</sup>. Es importante convertir una visión individual o genuina en una visión compartida para que sea posible cumplir los objetivos en

conjunto y que cada uno de los miembros de una organización realice las actividades asignadas con un mismo propósito y no debido a un interés personal.

Y por último la disciplina de aprendizaje en equipo la cual se refiere a estar abiertos al dialogo para que cada miembro del equipo pueda estar alineado hacia una misma dirección. Ahorrando de esta forma recursos y obteniendo resultados de manera más eficiente. “Al trabajar en equipo se mejora la comunicación y la colaboración dentro de las organizaciones; se fomenta el aprendizaje compartido, se produce una mayor involucración en los procesos por parte de los empleados, se genera un mayor número de ideas”, asegura Olga Blanco, consultora de recursos humanos y especialista en *coaching* de equipos con su compañía Coaching & Company.

La adopción de una OA propicia que la organización se cuestione continuamente los modelos mentales y las lógicas imperantes en la empresa, contribuyendo así a la creación de conocimiento y al desarrollo de competencias que le permitirán responder mejor a los cambios del entorno y obtener unos mejores resultados (Baker y Sinkula, 1999b; Calatone et al., 2002; Farrell, 2000)<sup>5</sup>.

Siguiendo las disciplinas que Peter Senge explica será posible para una empresa tradicional cambiar a una organización inteligente y de esta forma obtener los resultados debido de éstas organizaciones como lo son generar aprendizaje a todos por igual, para tener objetivos en común para que sea posible convertirse en un lugar de estimulación y desarrollo de conocimiento así como también del talento para cada miembro que la conforma.

### **El recurso humano: Factor imprescindible para adoptar la inteligencia organizacional.**

Para que una empresa se desarrolle correctamente se debe manejar y controlar los recursos que forman parte de ella y que son: “Todos aquellos factores que proveen a una organización de los medios necesarios para realizar su actividad”. (Jauregui, 2017)<sup>21</sup>. Estas actividades pueden ser, la producción, realización y distribución de un producto o servicio. En el artículo *Recursos de una Empresa: Tipos y Ejemplos Reales* por Anton Jauregui se habla de que existen diferentes tipos de recursos dentro de una empresa, los cuales son los siguientes:

Recursos financieros, que se refieren a la capacidad económica que la empresa maneja, incluye aspectos como gastos, ingreso, costos, deuda de la empresa.

Los recursos materiales, son los bienes tangibles con los que cuenta la empresa, estos pueden ser la materia prima, muebles, inmuebles, maquinaria, equipo de oficina o equipo de transporte.

Los recursos tecnológicos, que son los que proporcionan sistemas y procesos para realizar actividades determinadas, para generar más efectividad dentro de la empresa, estos recursos incluyen, servicios de telefonía, bases de datos y equipo de informática.

Y por último, los recursos humanos el cual es, “la función administrativa que adquiere, entrena, evalúa y remunera a los empleados, todas estas actividades que influyen en la eficiencia y eficacia en el trabajo”. (Dessler, 2001)<sup>14</sup>.

De todos los recursos que se manejan dentro de la empresa, “el recurso humano toma gran importancia y la organización obtiene ventajas competitivas si estos incrementan el valor en los procesos de trabajo”. (Carrasco y Rubio, 2007)<sup>9</sup>.

En el estudio realizado por Great Place to Work<sup>16</sup> en 2018, dice que el 82% de los CEO con las mejores empresas para trabajar, se enfocan en el compromiso hacia los colaboradores, en ofrecerles desarrollo a través del empoderamiento, el logro de objetivos y crecimiento horizontal y vertical en climas óptimos y agradables.

Las empresas deben preocuparse y estar especialmente atentos al recurso humano, pues son los participantes y miembros del equipo con los que se planea llegar a cumplir los objetivos finales de la empresa, además que son los encargados de hacer funcionar el resto de los recursos que forman la empresa, para que ésta pueda seguir trabajando como es debido. “La ventaja competitiva de una empresa no depende tanto de los aspectos económicos o tecnológicos sino de sus personas” (Anzizu, 2008: 106)<sup>3</sup>.

Es así que para que sea posible que una organización aprenda y se adopte la inteligencia organizacional, es indispensable cuidar sabiamente al recurso humano, ya que el aprendizaje debe de iniciar con los miembros y participantes de la empresa sin importar actividades, nivel o puesto.

Trátase de investigación y desarrollo, administración de empresas o cualquier otro aspecto de los negocios, la fuerza activa es la “gente”. Si los empleados no están motivados para alcanzar metas de crecimiento y desarrollo tecnológico... no habrá crecimiento, mayor productividad ni desarrollo tecnológico. (K. Inamori, 1985)<sup>22</sup>.

Para que los colaboradores de todas las áreas de la empresa cumplan y desarrollen las 5 disciplinas de las que habla Peter Senge y que estén abiertos al aprendizaje es necesario mantenerlos motivados, felices y satisfechos con sus trabajos y actividades, para que quieran aprender todos los días conceptos y técnicas nuevas de su trabajo y para que se cree la fidelidad y amor hacia la empresa. “Se puede incrementar la productividad de los trabajadores, su motivación y el logro de sus tareas, aumentando así la satisfacción en el trabajo, reduciendo además los costos de reclutamiento y selección.” (De Grip, 2005)<sup>12</sup>.

¿Cómo se logra generar o incrementar motivación en los trabajadores?

La motivación, se puede entender como la fuerza que ayuda al individuo para que continúe recorriendo el camino trazado hasta alcanzar la meta; ese sería el caso ideal en el que la consecución de la meta se da a través de sacrificio y esfuerzo. (Calderón, 2017)<sup>7</sup>.

Para que una empresa pueda motivar a sus empleados primero se debe de conocer las necesidades e intereses que los empleados tienen. “Es muy importante tener un panorama general y profundo de las necesidades del ser humano y de qué manera puede satisfacerlas y así llegar a ser una persona positiva y sana en todos los aspectos”. (González, 2002)<sup>19</sup>.

La motivación es una fuerza interna y depende de cada persona desarrollarla, sin embargo las empresas pueden generar incentivos para ayudar a extender la motivación de cada persona.

En la revista *Entrepreneur* en el artículo *6 técnicas para motivar a tus empleados* por Alejandra Apiquián<sup>4</sup> se habla de aspectos clave que pueden ayudar a mejorar la productividad por medio de la motivación. Es importante que las empresas adopten dichas técnicas para convertirse en una organización inteligente.

1. Cada quien en su lugar: se refiere a que cada empleado o colaborador este en el puesto que vaya de acuerdo a su personalidad, habilidades y valores.
2. Tomar en cuenta a los trabajadores: es decir establecer metas y objetivos tomando en cuenta las necesidades y opiniones de los trabajadores, para que se genere participación activa y compromiso hacia la empresa.
3. Reconocer a los miembros de la empresa: es importante implementar una retroalimentación, además de dar retribución y reconocimiento ante logros y realización de trabajo adecuado.
4. Dar a conocer lo que se espera de los trabajadores: Explicar las expectativas de actos, tareas y logros que se tienen para cada miembro del equipo.
5. Implementa políticas flexibles: aceptar que el trabajo se realice de acuerdo a las necesidades personales de cada colaborador, la flexibilidad puede ser en el horario de trabajo, días de descanso, actividades o jornada diaria. Siempre y cuando se cumpla de forma debida el trabajo.
6. Cuida su lugar de trabajo: Implementar mejora continua en las instalaciones físicas del lugar de trabajo. Generar comodidad para el desempeño de tareas. Se debe considerar el material, el equipo y las herramientas adecuadas y necesarias para realizar sus funciones

En un estudio realizado por Vicente Calderón y Tomás Humberto Rodríguez en donde el tema principal a analizar es sobre el liderazgo y su relación con la motivación laboral dentro de la Sociedad Ecuatoriana Pro-Rehabilitación de los Lisiados. Se detectó que: La totalidad de los trabajadores mencionan que si existe una influencia entre el reconocimiento laboral y su productividad y que la forma de reconocimiento debe ser económica, impulsada por el 90.74% de los trabajadores, además de que los trabajadores se demuestran responsables y cumplidores con las metas encomendadas reflejando un bajo nivel de ausentismo laboral.

También es importante la credibilidad y confianza hacia los líderes de equipo dentro de una organización , pues el estudio realizado por Great Place to Work<sup>17</sup> en 2018 dice que el 79% de las empresa que generan percepción de comunicación efectiva, congruencia y capacidad técnica, el 78% de las empresas que implementan percepción de apoyo profesional en temas de desarrollo y reconocimiento, colaboración, valoración de las personas y balance de vida, y 79% de las empresas con percepción de equidad, trato justo, ausencia de favoritismo y no discriminación en el lugar de trabajo son empresas altamente calificadas para implementar inteligencia organizacional.

Es importante que las empresas adopten dichas técnicas y aspectos para convertirse en una organización inteligente. Pues al implementar las técnicas de motivación, se mantendrá felices a

los empleados, para realizar su trabajo de la mejor manera posible, generando que estén abiertos al aprendizaje continuo, para que la empresa logre los objetivos establecidos.

## **Generación de utilidad dentro de las organizaciones inteligentes**

Una empresa u organización se puede definir como:

Una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos. (Pérez, 2008)<sup>27</sup>.

Tal y como lo dice la definición, el fin último y objetivo principal de una empresa (ya sea con fines o sin fines de lucro) es obtener una utilidad, debido a que una empresa representa también gastos como lo son costos de producción, gastos de publicidad, pago de nómina o pago de impuestos. Es así que para desarrollar y hacer crecer una empresa es necesario constante inversión y capital. El cual se debe de obtener principalmente de las ganancias que ingresan de la venta de productos y servicios de la empresa. De tal manera que si llegará a existir el caso en que las ventas de la empresa no cubren los costos de administración y de producción, no existirían ganancias ni beneficios, por el contrario se generarían pérdidas y en consecuencia, se dejaría de cumplir el objetivo y la esencia de una empresa. Por lo que ser una organización rentable es un aspecto que no es negociable.

Pero, ¿Cómo es posible hacer rentable el producto o servicio ofrecido y obtener utilidad?

Existen métodos y estrategias definidas para asegurar la obtención de utilidad dentro de una empresa. En el artículo *Comprobadas estrategias para incrementar ganancias* por Brian Tracy<sup>33</sup>, se habla tres estrategias principales para poder incrementar ventas y mejorar utilidad.

- **Excelencia en operaciones:** Tener costos más bajos.
- **Intimidad con el cliente:** Crear una relación a largo plazo con el cliente.
- **Superioridad tecnológica:** Brindar un producto con una ventaja competitiva.

En el corazón de una empresa rentable, siempre se encontrará un producto o servicio que el mercado demanda; un bien que atiende una necesidad no satisfecha, y que lo hace con atributos de calidad y costo competitivo. Sin estas características, la oferta de una compañía está destinada a generar ventas mediocres, las cuales no servirán para generar utilidades y así impulsar el crecimiento de la organización. (Piedragil, 2015)<sup>28</sup>.

Para poder realizar las estrategias (excelencia en operaciones, intimidad con el cliente y superioridad tecnológica) para hacer el producto rentable y hacer crecer la utilidad es necesario que todos los miembros del equipo realicen su trabajo de manera correcta, teniendo como organización un mismo objetivo final y metas compartidas.

Un estudio realizado por la empresa Customer Focus<sup>11</sup> en el año 2015 dice que: un mal servicio por parte de empleados motivó que un 66% de los consumidores cambiarán de producto y que además el 85% de la pérdida de clientes por un mal servicio es evitable.

Los empleados de gran rendimiento son la clave del éxito de una organización. El gerente general debe de estar dispuesto a contratar únicamente a los mejores, desarrollarlos y crear un núcleo de personas de talento de quienes echar mano... Los ganadores, recalcan el desarrollo de las personas como la manera de crear una organización vigorosa.” (Bower, 1995)<sup>6</sup>.

De acuerdo con el artículo *Inteligencia organizacional* de la revista Estrategias y Negocios por Fernando Martín Del Campo<sup>13</sup>, dice que la consultora Gartner ha reportado que basado en las experiencias de sus clientes, el 80% de las empresas que cuentan con Inteligencia Organizacional obtendrán un retorno anual en productividad superior al 15%.

Además que según estudios de Forrester se ha identificado que las empresas que tienen Inteligencia Organizacional han alcanzado incrementos en la productividad de entre 30% y 50% para los procesos de negocios que involucran a personal operativo y han logrado incrementos de entre 15% y 30% en los procesos de negocios que involucran a personal táctico y estratégico.

Por lo que la inteligencia organizacional se convierte en un aspecto clave para generar utilidad en las empresas, pues al enfocarse en el aprendizaje organizacional, así como también en el bienestar y motivación de los empleados y miembros de trabajo, se producen los resultados deseados.

### **RESULTADOS DE UNA EMPRESA CON INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL**

En el estudio realizado por la consultora británica PwC, se realizó un ranking con las 100 empresas con mayor capitalización en dólares publicado en el artículo *Las 20 mejores empresas del mundo en* El Economista por el autor Rebolledo<sup>30</sup>, en el cual el primer lugar le pertenece a la reconocida empresa Apple, que es una empresa que se dedica al diseño y producción de equipos electrónicos y de software. Logró un valor de capitalización de 754,000 millones de dólares y desde el 2009 ha aumentado 32 lugares en el ranking. Sin embargo Apple no es solo una empresa con grandes utilidades y capitalizaciones, sino que es una organización basada en el aprendizaje y en ofrecer beneficios a los miembros ella.

Pues de acuerdo con el artículo *Empleados revelan 15 mejores ventajas de trabajar en Apple* de Expox por Corinna Acosta basado en la compilación de declaraciones de Bussines Inside <sup>(1)</sup>, dice que Apple maneja y ofrece aspectos como: un salario promedio a puestos de ingeniería de aproximadamente \$76, 000 dólares por año, de acuerdo con los datos de GlassDoor<sup>15</sup>. También ofrece a los trabajadores descuentos en sus productos. La creación de un buen ambiente de trabajo y cultura organizacional, Cory Quinn<sup>29</sup> empleado de marketing en la página oficial de Apple dice “Lo que más me gusta de trabajar aquí es, sin duda, la cultura de colaboración que hay en Apple. No solo te dejan aportar tus ideas con total libertad, sino que esperan que lo hagas”. Apple maneja “fiesta de la cerveza” en la que sus empleados puedes disfrutar de aperitivos. Contando, también con invitados especiales para realizar espectáculos musicales. Existe un ambiente de innovación y aprendizaje constante, así como también libertad y flexibilidad de trabajo. En las instalaciones de Apple existe un centro de formación, la Universidad Apple, destinado a enseñar a los colaboradores

sobre los ideales de la marca y la historia del diseño. Incluso existe una visión compartida, pues los colaboradores de la marca están satisfechos con la sensación de que su trabajo realmente tiene un impacto en el mundo.

Apple es un claro ejemplo de cómo, crear un ambiente agradable y mantener a los trabajadores felices y motivados, ayuda a generar un aprendizaje colaborativo lo que da como resultado el crecimiento de la utilidad y ganancias de la empresa.

Desde el Siglo XVII la humanidad ha tenido la necesidad de crear estructuras de organización para distintos ámbitos, los cuales incluyen el empresarial. Estructuras que se manejaban centralizando el poder, con altas estructuras jerárquicas y rigidez laboral.

Con dichas estructuras no se generan los resultados deseados, pues se mantiene a los empleados desmotivados tanto para aprender como para trabajar, con falta de sentimiento de involucramiento hacia la empresa y con un bajo rendimiento. Fue así que las estructuras organizacionales evolucionaron. Debido a esto surgió lo que hoy se conoce como organizaciones inteligentes, que son las organizaciones en donde cada colaborador aprende de manera colectiva, dónde se tiene pensamiento sistémico, dominio personal, manejo adecuado de los modelos mentales, una visión compartida y uso de los trabajos en equipo. Disciplinas que generan que dentro de la empresa se dé aprendizaje continuo y colaborativo.

Para lograr esto es necesario implementar aspectos como la flexibilidad de horario, retroalimentación, retribución de logros, tomar en cuenta ideas y opiniones de colaboradores y ofrecer instalaciones agradables y actualizadas. Con la finalidad de que el empleado se sienta lo suficientemente motivado para seguir aprendiendo dentro de la empresa así para mejorar sus actividades de trabajo de manera más eficiente y mejorar la productividad de la empresa. Para que ésta pueda alcanzar una mejor utilidad. Pues cuando se logra tener empleados felices, se obtienen clientes satisfechos.

Como en el caso de Apple, una empresa con la mayor capitalización en el 2017, que también es una de las empresas con grandes procesos incentivos para generar aprendizaje, con la estructura de organización inteligente a diferencia de la estructura burocrática, una empresa es capaz de crecer en conjunto con cada miembro que la conforma en donde cada colaborador realiza las actividades para ofrecer un beneficio final a todas las partes de la empresa y no solamente a uno mismo teniendo como consecuencia final el aumento de utilidad de la empresa.

## REFERENCIAS

Acosta, C. (2016). *Empleados revelan 15 mejores ventajas de trabajar en Apple*. Septiembre 8, 2018, de Expok Sitio web: <https://www.expoknews.com/empleados-revelan-15-mejores-ventajas-de-trabajar-en-apple/>

Anzizu, J. (2008). *Dirigir empresas sostenibles* (p. 106) Barcelona, España: Gestión 2000.

Anzizu, J. (2008). *Dirigir empresas sostenibles* (p. 106) Barcelona, España: Gestión 2000.

- Apiquián, A. (2016). 6 técnicas para motivar a tus empleados. Septiembre 8, 2018, de Entrepreneur Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/article/267966>
- Baker , W.E. Y Sinkula , J.M. (1999b): "Learning orientation, market orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance", Journal of Market Focused Management, Vol. 4, No. 4, pp. 295-308.
- Bower, J. (1995). Oficio y arte de la gerencia. Bogotá, Colombia: Norma.
- Calderón, V ,N.Checa, & Caguana, T. H. R. (2018). Análisis del liderazgo y su relación con la motivación laboral en s.e.r.l.i. sociedad pro-rehabilitación en guayaquil en el año 2016. *Revista De Comunicación De La SEECI*, (44), 155-170. doi:<http://0-dx.doi.org.millennium.itesm.mx/10.15198/seeci.2017.44.155-170>
- Cantú, A. (2016). *Qué son: Modelos Mentales*. Septiembre 8, 2018, de Andrea Cantú Sitio web: <https://blog.acantu.com/que-son-modelos-mentales/>
- Carrasco, A. y Rubio, A. (2007). Análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito. *Revista de empresa*, 20-34.
- Craik, K. (1968), *The Nature of Explanation*.
- Customer Focus. (2015). *50 estadísticas importantes sobre la Experiencia del Cliente – Parte I*. Septiembre 9, 2018, de Customer Focus Sitio web: <http://www.customerfocus.es/50-estadisticas-importantes-experiencia-del-cliente-parte-i/>
- De Grip, A. y Sieben, I. (2005). *The effects of human resource management on small firms' productivity and employees' wages*. *Applied Economics*, 37, 1047- 1054.
- Del Campo, M. (2016). *Inteligencia organizacional*. Septiembre 8, 2018, de Estrategia y Negocios Sitio web: <http://www.estrategiaynegocios.net/opinion/907060-345/inteligencia-organizacional>
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. 8a ed. México: Editorial Pearson Prentice Hall. D 475
- GlassDoor. (2018). *Find The Job That Fits Your Life*. Septiembre 9, 2018, de GlassDoor Sitio web: <https://www.glassdoor.com/index.htm>
- Great Place To Work. (2018). *Perspectivas 2018: la visión de los líderes más confiables de los mejores lugares para trabajar*. Septiembre 8, 2018, de Great Place To WORK Sitio web: <https://www.greatplacetowork.com.mx/images/CEO2018/WP-CEOS-2018-GPTW.pdf>
- Great Place To Work. (2018). *Perspectivas 2018: la visión de los líderes más confiables de los mejores lugares para trabajar*. Septiembre 8, 2018, de Great Place To WORK Sitio web: <https://www.greatplacetowork.com.mx/images/CEO2018/WP-CEOS-2018-GPTW.pdf>

González, D. (2002). Motivación Laboral. Septiembre 10, 2018, de Universidad Autónoma de Nuevo León Sitio web: [eprints.uanl.mx/1061/1/1020149014.PDF](http://eprints.uanl.mx/1061/1/1020149014.PDF)

González, D. (2002). Motivación Laboral. Septiembre 10, 2018, de Universidad Autónoma de Nuevo León Sitio web: [eprints.uanl.mx/1061/1/1020149014.PDF](http://eprints.uanl.mx/1061/1/1020149014.PDF)

Instituto Internacional de Investigación de Tecnología Educativa. (2004). Tecnología de las organizaciones inteligentes. Septiembre 9, 2018, de Instituto Internacional de Investigación de Tecnología Educativa Sitio web: [gc.initelabs.com/recursos/files/r157r/w13609w/DsnoAdmonOrg%20Cap04.pdf](http://gc.initelabs.com/recursos/files/r157r/w13609w/DsnoAdmonOrg%20Cap04.pdf)

Jauregui, A. (2017). *Recursos de una Empresa: Tipos y Ejemplos Reales*. Septiembre 7, 2018, de Liferder Sitio web: <https://www.liferder.com/recursos-empresa/>

K. Inamori. Discurso pronunciado en Case Western Reserve University “*The Perfect Company: Goal for Productivity*”, 5 de junio de 1985.

León, R.Tejada E., y Yataco, M. (2003). *Las organizaciones inteligentes* (p.82). Septiembre 10, 2018, de Facultad de Ingeniería Industrial, UNMSM Sitio web: [revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/download/6087/5279](http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/download/6087/5279)

León, R.Tejada E., y Yataco, M. (2003). *Las organizaciones inteligentes* (p.84). Septiembre 10, 2018, de Facultad de Ingeniería Industrial, UNMSM Sitio web: [revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/download/6087/5279](http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/download/6087/5279)

## **FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS: PRIORIDADES, RETOS Y TENDENCIAS**

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

Albigaldi@hotmail.com

**Mirna Portillo Prieto<sup>1</sup>**

mportillo2001@yahoo.com

**Juan Aguilar Vázquez<sup>1</sup>**

aguilar445@hotmail.com

**Luz Elena Gutiérrez Villalobos<sup>1</sup>**

lucy1\_3@hotmail.com

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Chihuahua /Docente del Departamento de Económico Administrativas del Instituto Tecnológico de Chihuahua. Avenida Tecnológico No. 2909. Col 10 de Mayo C.P. 31310, Chihuahua, Chih., México

---

### **RESUMEN**

El Departamento o función de Recursos Humanos, continua siendo una tarea vital dentro de la organización, es tan amplio el espectro de actuación de esta función, que el ejercicio diario se puede perder el sentido estratégico para el cual fue creada. Este documento presenta un estudio documental y transversal, no experimental, no probabilístico, no estadístico. Investigación de campo con análisis diagnóstico a través de muestreo por conveniencia a empresas de sector: industrial, comercial, gubernamental y de servicios; mediante instrumento de encuesta con 15 reactivos de escala de Likert con 5 niveles, y 26 reactivos con respuestas dicotómicas. Las variables fueron: Aspectos Operativos, Tácticos y Estratégicos relativos a las funciones propias de la Gestión del Capital Humano. El objetivo fue realizar estudio comparativo documental y de campo sobre la proyección del talento humano. Como principales resultados se obtuvo: la industria fue congruente con la relevancia que le da a los enfoques y como considera a los mismos como prioritarios y casi en la misma proporción: Operacional 71%, Táctico 75% y Estratégico 75%; no siendo así para el resto de los sectores, especialmente para el sector servicios y gubernamental.

**Palabras clave:** Operacional, Táctico, Estratégico

### **ABSTRACT**

The Department or function of Human Resources, continues to be a vital task within the organization, is so broad spectrum of performance of this function, that the daily exercise can lose the strategic sense for which it was created. This document presents a cross-sectional, non-experimental, non-probabilistic, non-statistical study. Field research with diagnostic analysis through convenience sampling to sector companies: industrial, commercial, governmental and services; by means of a survey instrument with 15 items of Likert scale with 5 levels, and 26 items with dichotomous answers. The variables were: Operational, Tactical and Strategic aspects related to the functions of Human Capital Management. The objective was to carry out a comparative documentary and field study on the projection of human talent. The main results were obtained: the industry was congruent with the relevance it gives to the approaches and how it considers them

as priorities and in almost the same proportion: Operational 71%, Tactic 75% and Strategic 75%; Not so for the rest of the sectors, especially for the services and government sector.

**Keywords:** Operational, Tactical, Strategy

## 1. INTRODUCCIÓN

De igual manera que ha sucedido con el desarrollo científico y tecnológico, el tema de Recursos Humanos, estudios y profundizaciones acerca de las mejores formas de administrarlo o gestionarlo, ha evolucionado en los últimos cincuenta años de manera vertiginosa. Donde nos ha llevado de operaciones simples como la incorporación del personal a la organización, hasta funciones estratégicas que mantengan y aseguren la rentabilidad, crecimiento y permanencia de las organizaciones en la industria. De tal forma que pasamos de llenar formatos y trámites sencillos, de forma estandarizada y operativa, luego pasamos a incorporar funciones tácticas para la resolución de problemas específicos, actividades de corta duración pero buscando el efecto perdurable y finalmente hoy en día nos encontramos alineados a los cambios del entorno, implementando acciones considerando, la gestión del talento humano un valor estratégico para la empresa.

A continuación se presenta un análisis documental y de campo, de cómo se visualiza por parte de los estudios los retos actuales y futuros, así como el resultado de la investigación efectuada a empresas de la ciudad de Chihuahua, representativas de varios sectores productivos, donde se comparan las funciones que se realizan y las prioridades que para cada una de ellas representa el ejercicio de administrar el recurso humano.

## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La evolución de los Modelos de Gestión de Capital Humano se presenta en tres principales etapas, las cuales de acuerdo al momento histórico y holístico, donde surgen y se desarrollan, y que además muestran la intención y dirección de las funciones propias requeridas en dichos periodos.



Figura 1. Migración simplificada de los Modelos de Gestión de Capital Humano. Elaboración propia

Bajo el esquema o modelo tradicional las personas eran un “pasivo”, tradicionalmente el soporte de Recursos Humanos en la empresa para la consecución de los objetivos ha sido tradicionalmente considerado la función de coste que no genera valor agregado, reduciendo el área a “algo” necesario, pero casi lateral, centrada en aspectos meramente administrativos y laborales, quizá operativos. (Thinking People, 2017)

Hoy día las personas son tomadas en cuenta como “capital”, constituyendo el principal activo y ventaja competitiva de la empresa; este cambio de posicionamiento se ha logrado gracias al desarrollo del capital humano en tecnologías de información y potenciación de distintas competencias, enmarcadas en gran flexibilidad en el modelo o esquema estratégico.

Los nuevos modelos de desarrollo de personal que se han implementado exitosamente, identifican programas para el desarrollo organizacional que incluyen a las competencias como factor clave.

Los procesos de desarrollo de competencias y de capacitación son indispensables para la transformación organizacional desde la mirada de los líderes de Gestión Humana. (Pardo & Díaz, 2014)

Además de las competencias otros factores clave de éxito a incluirse en el proceso de cambio de la función de recursos humanos deben ubicar en primer lugar en las personas, en segundo lugar en la definición de procesos innovadores y tecnológicos congruentes. El desconocimiento de las funciones de recursos humanos puede afectar de manera negativa la eficiencia no sólo del individuo sino de la empresa. La integración de recursos humanos deberá al menos considerar la administración de: a) La valoración de las necesidades de recursos humanos; b) El Inventario de recursos humanos; c) el adelgazamiento de recursos humanos (terminación de la relación laboral entre otros); d) el proceso de reclutamiento y selección; e) El proceso de contratación; f) La orientación e inducción; g) el entrenamiento y desarrollo del personal (González & Rodríguez, 2006)

En la Tabla No. 1, dicha transformación en la gestión de capital abarca seis dimensiones o variables a considerar en el diagnóstico de modelo emplear en la empresa según Thinking People, (2017):

<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>
<b>1. Objetivos, estrategias y prioridades</b>	Grado en que está alineada la función con la estrategia empresarial.
<b>2. Actividades</b>	Actividades a realizar por la función de manera interna y externa.
<b>3. Procesos de recursos humanos</b>	Eficiencia y efectividad durante la prestación del servicio.
<b>4. Tecnología</b>	Adecuación de la tecnología, identificación de transformaciones a realizar. Grado en que la tecnología permite automatizar los procesos administrativos y agilizar procesos de valor añadido.
<b>5. Estructura</b>	Cantidad y calidad del personal dentro de la empresa para la gestión de recursos humanos. Grado en el cual se dispone de recursos suficientes con la calidad requerida para proporcionar servicio a la empresa.
<b>6. Gobierno corporativo</b>	Distribución y supervisión de las responsabilidades de la gestión de la función, así como la medición de los resultados.

Tabla 1. Dimensiones en la Gestión del Capital Humano en los nuevos esquemas. Fuente: (Thinking People, 2017)

## 2.1 Las funciones de Recursos Humanos y las tendencias

Con base a lo anterior las tareas específicas más relevantes se consideran: reclutamiento de personal (énfasis especial en los perfiles), capacitación (oportunidades y deficiencias trabajados a través de planes de capacitación, workshops, cursos y conferencias), cargos y salarios (creando organigramas y estudiando la realidad salarial de cada cargo, buscando equilibrio con cargos bien remunerado), remuneración y beneficios (administración de salarios, vacaciones, bonificaciones, tiempo extra, beneficios como tickets de alimentación, transporte, convenios médicos, entre otros), análisis de la cultura laboral, el clima y satisfacción laboral, así como de la rotación y ausentismo (buscando mejorar las condiciones dentro de la empresa) (Telefónica Movistar, 2015)

A continuación presenta análisis comparativo de tendencias en la gestión de capital humano con la información recabada de cinco distintas agencias de consultoría reconocidas:

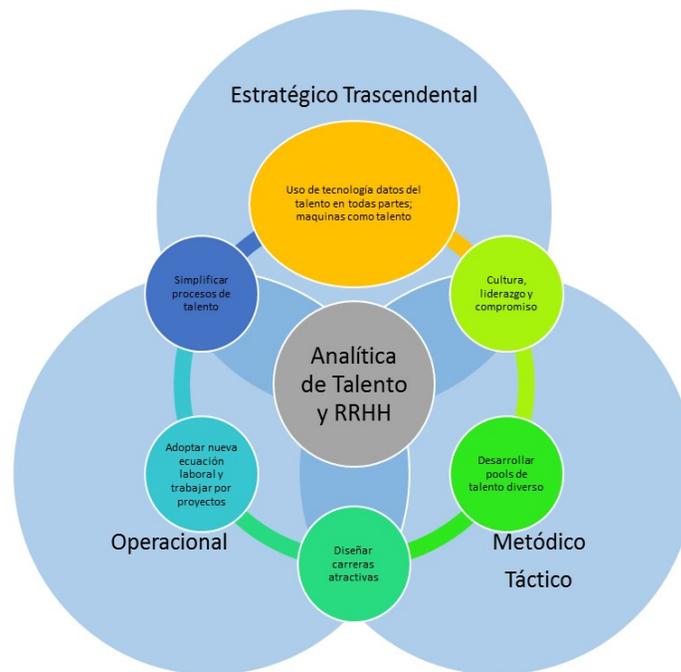
Deloitte (Galaz, Yamazaki, Ruiz-Urquiza, & S.C., 2018) (Deloitte; CBRE; SUMARSE, 2015)	SKC Consulting Group (ske consulting group, 2017)	Mercer (Vázquez, 2016)	Randstad (randstad, 2018)	Redii (redii, s.f.)
La analítica de talento deberá anticipar las problemáticas del negocio	Integrar capital humano con robots	Simplificar los procesos de talento	Tecnología de análisis de datos. Examinando la performance de negocios y los datos de la fuerza de trabajo, analítica de big data y reestructuración empresarial.	La creciente importancia de los análisis y con gran agilidad, incluso las herramientas fáciles ahora brindan análisis en profundidad
Liderazgo disruptivo logrado a través del desarrollo de líderes ágiles quienes construyen equipos de trabajo altamente colaborativos	Management colaborativo	Desarrollar pools de talento diverso		Posiciones analíticas dedicadas
RH Digital liderando la transformación digital a través de toda la organización	Lugar de trabajo conectado		La tecnología de análisis de datos es una suerte de torre vigía, que permite esa visión en perspectiva. La estructura será un gran sostén, pero nunca una solución por sí misma.	la brecha de capacidad en la analítica de capital humano, contar con personal competente para liderar y que cuente con visión y capacidad de análisis, así como dominio de las TICS
Diversidad e Inclusión como ventaja competitiva	Planes de inclusión por aumento en longevidad e Impacto social			
Gestión del desempeño brindando retroalimentación de manera precisa y oportuna		Simplificar los procesos de talento	La tecnología de análisis de datos masivos será el centro del ecosistema tecnológico y de procesamiento del área de capital humano.	Es necesario ir más allá de las operaciones y el cumplimiento
Experiencia del empleado para lograr su permanencia en la empresa	Bienestar como motor de la productividad. Personalización de beneficios			
Carrera y aprendizaje dentro del modelo de carrera con enfoque en asignaciones, proyectos y experiencias nuevas	Flexibilidad laboral	Adoptar la nueva educación laboral y Diseñar carreras atractivas		
Adquisición de talento digital, trabajando con mecanismos de atracción de talento enfocado a retos y equipos		Desarrollar pools de talento diverso		

Tabla 2. Estudio comparativo. Fuente: Elaboración propia

Dentro de las tendencias se observa la creciente necesidad de anticipar situaciones y tomar decisiones con simplicidad y flexibilidad, se resalta además el trabajo en equipo colaborativo y liderazgo disruptivo, así como la necesidad de crear planes de vida y carrera que permitan desarrollar y retener el talento humano.

Dado lo anterior se sugiere el siguiente modelo, donde el centro de la gestión es la analítica de talento, mismo que resalta la importancia de la cultura laboral individual y grupal, necesarios para la consecución de los objetivos empresariales, para lograr moverse en organizaciones matriciales es clave contar con líderes que sepan aprovechar las oportunidades que se les presenten. Dentro de este esquema la plantilla laboral deberá ser incluyente y capaz de trabajar por proyectos, muy centrado su trabajo por objetivos. La evolución de las TICS debe concretarse en forma de reportes operativos, análisis de tendencias, plataformas integradas, y soluciones predictivas y prescriptivas.

Figura 2. Modelo sugerido. Fuente: Elaboración propia



Por su parte (PricewaterhouseCoopers LLP, s.f.) una importante agencia de consultoría de recursos humanos española, realizó un estudio orientativo sobre las tendencias de gestión de capital humano al 2020 dividiendo las tendencias en tres grandes enfoques o perspectivas (mundos), y dentro de sus resultados señala: 1) los actuales modelos empresariales están encaminados a cambios radicales; b) La gestión de recursos humanos como uno de los retos más importantes para las empresas; c) RRHH en transformación importante. De lo anterior se desprende que RRHH tiene que ser proactivo y mantener o incrementar su influencia en el futuro inmediato trabajando:

Tabla 3. Mundos Azul, Verde y Naranja en la Gestión de Capital Humano

Actividad específica	Mundo Azul	Mundo Verde	Mundo Naranja
Contratación y sucesión	Carreras largas y planificación profesional. Planes de sucesión para los que obtengan los mejores resultados	Enfoque holístico de la compañía para la planificación de recursos humanos.	Carrera a corto plazo. Muchos contratos de RRHH se centran en cubrir vacantes por plazos determinados.
Gestión de profesionales con talento	Cobra importancia el rendimiento a todos los niveles. Los mejores tienen “coaches” personales.	Amplia definición de talento. Hincapié en las competencias.	Pocas personas clave, sólo en el “núcleo”, central, pero los contactos con agentes externos son básicos.
Compromiso de los empleados	Compromiso con el rendimiento y las métricas de rendimiento. Fuente de promoción de los atributos y comportamientos de la cultura corporativa.	Compromiso con el equilibrio entre vida laboral y profesional y responsabilidad social.	Compromiso a corto plazo con los proyectos.
Retribución y rendimiento	Fuerte relación con el rendimiento. Pago por resultados. Muy estructurado según la segmentación de puestos.	Importancia de la compensación total durante toda la carrera profesional.	Pago por contrato y proyecto concreto. Participación personal en proyectos como incentivo para contratistas.
Aprendizaje y desarrollo	Empieza en la escuela. Se hace hincapié en las habilidades para el puesto de trabajo. Las métricas son importantes.	Enfoque holístico del aprendizaje, proporcionado sobre todo internamente. Son habituales las misiones y los periodos sabáticos remunerados para causas nobles.	Mínima provisión interna. La formación se lleva a cabo a través de los gremios.

Fuente: (PricewaterhouseCoopers LLP, s.f.)

### 3. METODOLOGÍA

Estudio documental y transversal, no experimental, no probabilístico, no estadístico. Investigación de campo con análisis diagnóstico a través de muestreo por conveniencia a empresas de sector: industrial, comercial, gubernamental y de servicios; mediante instrumento de encuesta con 15 reactivos de escala de Likert con 5 niveles, y 26 reactivos con respuestas dicotómicas. Las variables fueron: Aspectos Operativos, Tácticos y Estratégicos relativos a las funciones propias de la Gestión del Capital Humano

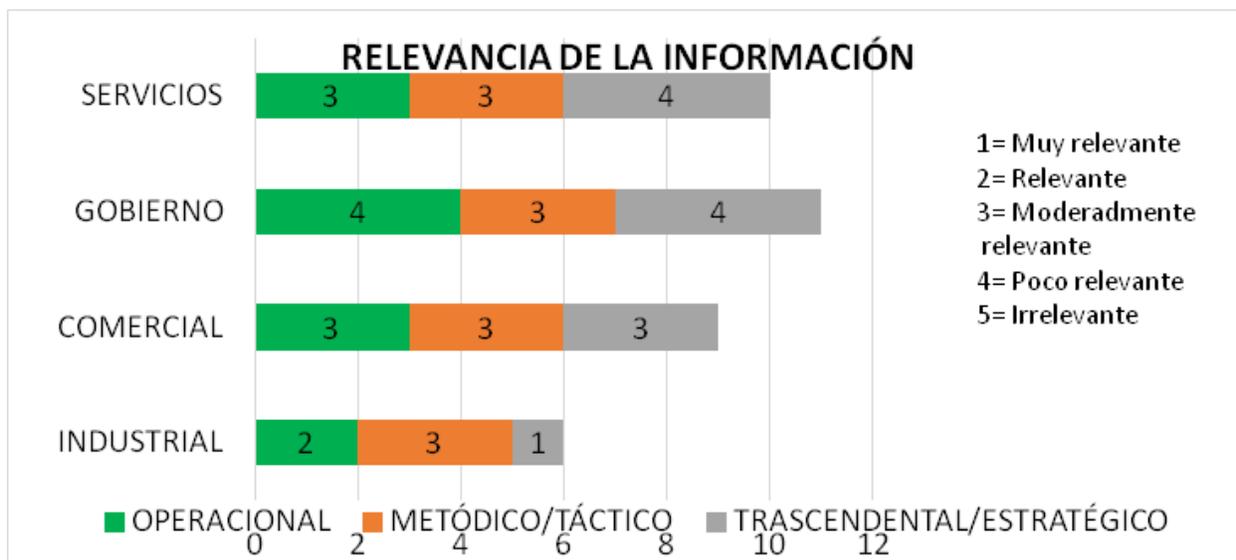
### 4. RESULTADOS

La analítica de talento en la ciudad de Chihuahua, ¿qué está sucediendo?

Como ya se ha estado describiendo, el trabajo analítico con datos fundamenta y/o guía estrategias con excelente ventana de tiempo. La administración por objetivos se basa en métricas permiten planificar los movimientos de las fuerzas del mercado.

Después de haber realizado estudio diagnóstico empresarial en la localidad se obtuvo lo siguiente:

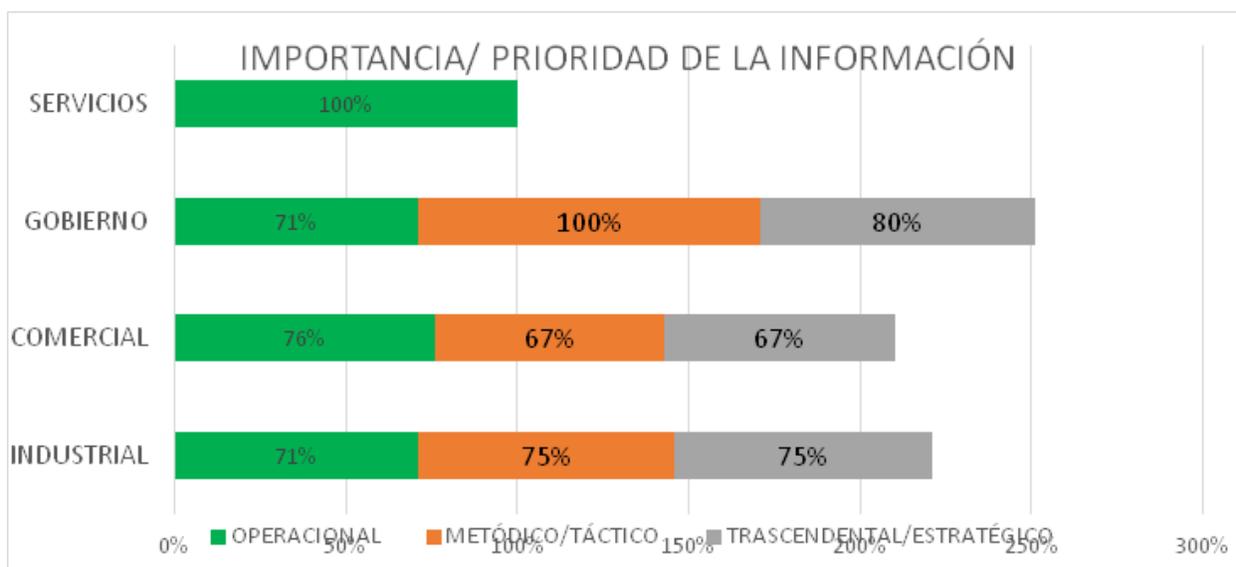
Gráfico 1. Información relevante para los gestores de capital humano



Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en el Gráfico 1, predomina como Moderadamente relevante es el Enfoque Táctico en todos los sectores productivos. Resalta que para el sector industrial los tres Enfoques Operacional, Táctico y Trascendental son relevantes, no siendo así para el resto de los sectores.

Gráfico 2. Prioridad de la información



Fuente: Elaboración propia

El Gráfico 2, muestra inconsistencias con respecto al Gráfico 1, es decir los gestores de capital humano dicen que cierto tipo de información es relevante, sin embargo en la práctica son otras las funciones de capital humano que son llevadas a cabo. Por ejemplo se observa en el Gráfico 2 al sector servicios quienes consideran que sus funciones son 100% enfocadas a la operación, y en el Gráfico 1, para este mismo sector se indicaba que los tres enfoques eran relevantes. En el Gráfico 2, también se resalta que la industria los tres enfoques son prioritarios casi en la misma proporción: Operacional 71%, Táctico 75% y Estratégico 75%.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los avances en materia de Gestión Estratégica del Capital Humano presentan un atraso en el manejo y uso de la información, con fines de atender las necesidades actuales y futuras. Se identifica desventaja para la creación de ambientes de trabajo que satisfagan los requerimientos de los nuevos esquemas de negocio.

Se recomienda realizar este tipo de estudios a gran escala, para caracterizar la cultura laboral en el sentido de este documento. Se sugiere realizar alianzas estratégicas entre sectores con la finalidad de compartir y enriquecer experiencias; es necesaria la capacitación continua y la innovación en los procesos y funciones administrativas del capital humano, a mejores velocidades que las que actualmente son las que se están llevando a cabo las actuales prácticas.

## 6. REFERENCIAS

- Deloitte; CBRE; SUMARSE. (2015). es.slideshare.net. Recuperado el 15 de 07 de 2018, de es.slideshare.net: <https://es.slideshare.net/sumarse/presentacin-taller-2-tendencias-y-gestin-de-capital-humano-deloitte-y-cbre-sumarse-semana-de-la-rse-2015>
- Galaz, Yamazaki, Ruiz-Urquiza, & S.C. (2018). www2.deloitte.com. Recuperado el 01 de 09 de 2018, de www2.deloitte.com: <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/human-capital/articulos/tendencias-capital-humano-2018.html>
- González, J. T., & Rodríguez, E. A. (12 de 2006). www.uacj.mx. (I. d. Científica), Ed.) Recuperado el 15 de 06 de 2018, de www.uacj.mx: <http://www.uacj.mx/DGDCDC/SP/Documents/avances/Documents/2006/Avances%20140.%20Gonz%C3%A1lez,%20Rodríguez.pdf>
- Pardo, E. C., & Díaz, V. O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. Suma de Negocios/Elsevier Doyma , 5 (11), 39-48.
- PricewaterhouseCoopers LLP. (s.f.). www.pwc.com/es. Recuperado el 17 de 08 de 2018, de www.pwc.com/es: [http://www.um.es/empleorunae2008/pdf/presentacion/PWC.\\_Gestion\\_de\\_personas\\_2020.pdf](http://www.um.es/empleorunae2008/pdf/presentacion/PWC._Gestion_de_personas_2020.pdf)
- randstad. (19 de 01 de 2018). www.randstad.com.ar. Recuperado el 30 de 04 de 2018, de www.randstad.com.ar: [https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/recursos-humanos-y-analitica-de-datos-cada-vez-mas-cerca\\_383/](https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/recursos-humanos-y-analitica-de-datos-cada-vez-mas-cerca_383/)

redii. (s.f.). redii.com. Recuperado el 18 de 08 de 2018, de redii.com: <https://redii.com/top-5-trends-hr-analytics/>

skc consulting group. (2017). skcconsulting.cl. Recuperado el 30 de 04 de 2018, de skcconsulting.cl: <https://skcconsulting.cl/blog/2017/10/30/8-tendencias-globales-recursos-humanos-2018/>

Telefónica Movistar. (2015). destinonegocio.com. Recuperado el 08 de 05 de 2018, de destinonegocio.com: <https://destinonegocio.com/mx/gestion-mx/por-que-contar-con-profesionales-de-recursos-humanos-en-las-empresas/>

Thinking People. (2017). www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es. Recuperado el 07 de 07 de 2018, de www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es: <http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/es/blog-thinking-people/el-reto-de-transformar-la-funcion-de-recursos-humanos/>

Vázquez, S. (21 de 07 de 2016). mba.americaeconomia.com. Recuperado el 15 de 05 de 2018, de mba.americaeconomia.com: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/5-desafios-de-rrhh-en-los-que-se-focalizaran-las-organizaciones-este-ano>

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INCURSIÓN EN EL MERCADO REGIONAL EN CHIHUAHUA DEL PRODUCTO CHIHUAS PEPPERS.**

**Alejandra Muñoz Castillo**

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez  
al136728@alumnos.uacj.mx

**Daniel Yañez Piñon**

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez  
al138109@alumnos.uacj.mx

**Oscar Sánchez Carlos**

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez  
oscar.sanchez@uacj.mx

---

### **RESUMEN**

La principal hortaliza en la región noroeste de Chihuahua es el cultivo del chile, éste se siembra en más de dos mil hectáreas generando una producción por arriba de cuatro mil toneladas por año. Mismas que se canalizan principalmente a estados como Zacatecas, y el Centro de México.

En virtud de que el producto se desplaza por la región sin ningún tipo de valor agregado y se vende como material prima, resulta imperativo impulsar empresas que promuevan la transformación del mismo para generar innovaciones y atender la demanda nacional de los consumidores, que de manera cotidiana demandan este tipo de productos.

En ese sentido, el el Municipio de Buenaventura, uno de los más fuertes productores de chile de la región, cuenta con sólo una empresa dedicada al acopio, selección y empaque de chile rojo seco. De ahí destaca la presentación de un nuevo producto que se busca introducir a un mercado con fuerte competencia, por lo que se desconoce la forma y estrategias a implementar para distribuirlo por los canales de comercialización más efectivos, lo mismo ocurre en la cuestión de promoción, ya que también se requiere del diseño de campañas para la identificación del producto en los anaqueles, por lo que se planteó como interrogantes conocer cuáles son las opciones que tiene la empresa para atender la demanda de los consumidores y cuál es el perfil del consumidor, con lo cual se podrá proponer una estrategia de comunicación adecuada a ese mercado. Cabe mencionar que esta investigación se desarrolló de enero a agosto de 2018.

En cuanto a los hallazgos se puede decir que los consumidores realizan la compra de chile rojo de manera cotidiana ya que forma parte de su dieta diaria. Además son las mujeres, dedicadas al hogar, quienes tienen la decisión de compra no sólo en cuanto a la calidad del producto, sino también por la cantidad y el precio. Ello indica que la empresa Teconichis debe dirigir sus esfuerzos para introducir el producto en el mercado de tipo al detalle, en precio entre 25 y 100 pesos y de 100 gramos como peso promedio.

**Palabras clave:** Mezcla de Mercadotecnia, Segmentación, Posicionamiento.

**ABSTRACT**

The main vegetable in the northwest region of Chihuahua is the cultivation of chili, it is shown in more than two thousand hectares generating a production of over four thousand tons per year. Some that are channeled mainly to states like Zacatecas, and the Center of Mexico.

Because the product moves through the region without any added value and is sold as raw material, it is imperative to promote companies that promote the transformation of the product to generate innovations and meet the national demand of consumers, which on a daily basis they demand this type of products.

In this sense, the Municipality of Buenaventura, one of the strongest producers of chili in the region, has only one company dedicated to the accumulation, selection and packaging of dried red chili. Hence the presentation of a new product that seeks to introduce a market with strong competition, so it is unknown the form and strategies to be implemented to distribute it through the most effective marketing channels, the same occurs in the issue of promotion, since it also requires the design of campaigns to identify the product on the shelves, so it was raised as questions to know what are the options that the company has to meet the demand of consumers and what is the profile of the consumer, with which can be proposed an adequate communication strategy to that market. It is worth mentioning that this research was developed from January to August 2018.

As for the findings, it can be said that consumers make the purchase of red chili on a daily basis since it is part of their daily diet. In addition, it is the women, dedicated to the home, who have the decision to buy not only in terms of product quality, but also in terms of quantity and price. This indicates that the company Teconichis should direct its efforts to introduce the product in the retail market, in price between 25 and 100 pesos and 100 grams as the average weight.

**Key words:** Marketing mix, Target, Product placement.

**INTRODUCCIÓN**

Esta investigación se enfoca en el desarrollo de un plan estratégico para la incursión en el mercado regional en Chihuahua del producto Chihuas Peppers. La idea surge a raíz tener a disposición un producto de calidad y empaçado de forma original para ofertarse en el mercado local de la región noroeste de Chihuahua y con ello impulsar el desarrollo regional para los productores de chile rojo seco, a partir de la transformación de esta materia prima.

Por lo tanto, se plantean 2 objetivos, el primero de ellos es: Crear una fuerza de venta y un canal de distribución en la región para el producto denominado *Chihuas Peppers*, y por último desarrollar campañas de marketing efectivas, para lograr el posicionamiento de la marca, por ello, la investigación se enfocará en un plan estratégico para la incursión en el mercado regional en Chihuahua del producto Chihuas Peppers.

Es importante mencionar que dentro de esta empresa se brindan oportunidades laborales a personas de la localidad, apoyando desde este ángulo la economía y el sustento de algunas familias que requieren el empleo.

Se llevará a cabo por medio de estrategias de ventas, publicidad y promoción, ya que dicha empresa tiene déficit en la incursión al mercado regional y carece de presencia dentro del mismo.

Debido a que no cuenta con vendedores ni con un canal de distribución y de comercialización a nivel regional, lo cual es de mucha importancia porque como se mencionó anteriormente es cultivo de primera calidad en el estado y siendo una empresa importante a nivel regional por obvias razones

debe estar comercializándose a nivel local

Todo con la finalidad de tener presencia en el mercado regional, ventas y alcanzar el plan estratégico para hacer un buen canal de distribución del producto regional Chihuas Peppers y tratar de que esté al alcance del mayor número de consumidores posible, aprovechando todos los beneficios y ventajas competitivas que el producto le brinda al consumidor.

En cuanto al contenido, la ponencia incluye una revisión sobre la importancia del chile en México, a partir de la revisión de documentos especializados, y luego una exposición sobre la situación de la empresa de estudio en relación con su competencia y continuar con la metodología donde se explica la forma en la cual se aplicó el cuestionario en los diferentes municipios. Ello permitirá exponer los resultados obtenidos, para concluir con las recomendaciones a la empresa derivado de los hallazgos de la investigación.

## DESARROLLO

El cultivo de chile en México es importante tanto por la amplia distribución como por el consumo per cápita. En el país, esta hortaliza se siembra desde los niveles del mar en las regiones tropicales de las costas hasta los dos mil 500 metros en regiones de la mesa central. Al ser un cultivo tan adaptable a las diversas zonas climatológicas permite su producción durante todo el año lo cual permite que el consumidor tenga posibilidad de adquirir el producto todo el año. (Imagen 1). Aunque hay que mencionar que los meses de menor oferta son abril, mayo y junio.

**Imagen 1. Porcentaje de la producción por entidad federativa.**



*Fuente: Atlas Agroalimentario 2012-2018(2018)*

Los chiles secos o deshidratados permiten almacenar el producto por varios meses y así buscar oportunidades de mercado Dentro de las variedades cultivadas en México, la principal variedad genética es de chile *capsicum annuum* . El chile pertenece junto al tomate, la berenjena y la papa, a la familia de las *solanáceas*, el género incluye alrededor de 26 especies todas originarias del continente americano. Su nombre científico *capsicum* proviene del griego *kapsakes* o cápsula, su nombre común proviene del náhuatl chili.

Entre las variedades de *capsicum* están: jalapeño, serrano, poblano, chilaca, mirasol, güero, chile de árbol, pimiento morrón, piquín. Otros tipos de chiles que se producen son, habanero, manzano. De acuerdo con los datos disponibles, el consumo per cápita en México es de 18.1 Kg. El volumen de producción que se genera anualmente en los estados del país se muestra en la Tabla 1, Chihuahua, Sinaloa y Zacatecas son las entidades con más número de toneladas producidas.

**Tabla 1. Volumen de producción. Principales entidades productoras.**

Rank	Entidad federativa	Volumen (toneladas)		Variación (%) 2012-2017
		2012	2017	
	<b>Total nacional</b>	<b>2,379,736</b>	<b>3,296,875</b>	<b>38.5</b>
1	Chihuahua	562,167	820,626	46.0
2	Sinaloa	556,463	771,191	38.6
3	Zacatecas	348,834	417,218	19.6
4	San Luis Potosí	174,882	246,333	40.9
5	Sonora	83,446	187,470	125
6	Jalisco	79,429	149,764	88.6
7	Michoacán	83,821	147,363	75.8
8	Guanajuato	59,393	104,776	76.4
9	Baja California Sur	56,200	59,633	6.1
10	Durango	26,662	58,872	121
	Resto	348,440	333,629	-4.3

*Fuente: Atlas Agroalimentario 2012-2018(2018)*

En el estado de Chihuahua, la producción de chile seco es importante, debido al potencial que representa este cultivo para la agricultura. Esta actividad se desarrolla en gran parte del territorio chihuahuense, concentrándose dentro de ocho de las diez regiones en que se divide el estado.

Las regiones más representativas en producción son Delicias y Casas Grandes, con producción en 2017 de 223 mil 849 y 338 mil 740 toneladas respectivamente. Dado que el cultivo es de ciclo anual, hay variación de la superficie sembrada y cosechada en la que influyen factores de mercado y climatológicos que el agricultor considera para sembrar en los siguientes ciclos. El campo chihuahuense genera empleos y derrama económica casi todo el año por cosecha de chile. El cultivo de chile genera alrededor de 6 millones de empleos, por poda desahijé, riegos y cosecha así lo dio a conocer el jefe de departamento de agricultura del estado. Quien destacó que en chihuahua ocupa el primer lugar a nivel nacional en la producción de chile en sus diversas variedades.

Cuando la producción propia de Chihuahua se agota en los meses de Marzo y Abril, ingresan al estado cerca de 15 mil toneladas de chiles procedentes Sonora y Sinaloa, para que las plantas procesadoras mantengan su trabajo. Tanto en la región Centro Sur como en el Noroeste del estado, en los municipios como Ascensión, Buenaventura y Casas Grandes, también producen variedades de chile chilaca, que en un mayor volumen se exportan sobre todo a Estados Unidos, ya sea en presentaciones de chile verde o rojo fresco.

En la empresa **Teconichis**, *Chihuas Peppers* es un producto generado en el municipio de Buenaventura, Chihuahua. Desde 2010 comenzó operaciones, la empresa **Teconichis**, *con sabor a Chihuahua*. Esta es una empresa mexicana, que hace enlaces entre los productos chihuahuenses. La intención de llevar al consumidor la mejor cosecha de la tierra Chihuahuense. Cumpliendo con los estándares que dicta la Comisión Federal para la Protección Contra Riesgos Sanitarios (COFESPRIS) y de exportación que establece la *food and drug administration* (FDA) de los Estados Unidos de Norteamérica.

Siendo una empresa ecológicamente comprometida con el medio ambiente, ya que utiliza productos 100% naturales y libre de contaminante y de saborizantes artificiales. En cuestiones de oferta, el producto esta ubicado en cadenas Nacionales, tales como al Súper store, Soriana, Superette y Smart y en el extranjero se encuentra en las tiendas Frudest, Nutribif y Cielo Vista en El Paso Texas, Estados Unidos.

Sin embargo, a pesar de ser una empresa que comienza a consolidarse aún tiene un problema para la incursión en una gran parte del mercado regional, debido a que no cuenta con un canal de distribución eficiente y, por ende, el producto no es distribuido de manera uniforme y comercial en los principales puntos de venta de la región y municipios vecinos.

De igual forma tampoco cuenta con estrategias o campañas de promoción y publicidad que le den una ventaja al producto, para facilitar la forma de comercialización del mismo, por lo tanto la empresa **Teconichis**, cuenta con una red social y una página de internet, donde muestra el compromiso de la empresa, los puntos de venta de cada producto así como sus presentaciones, la calidad de los productos, su responsabilidad ambiental, recetas y demostraciones de diferentes platillos de comida con la finalidad que las personas miren, a través de sus páginas todo lo que la empresa **Teconichis** les ofrece.

**Fotografía 1. Presentación del chile seco colorado**

*Fuente: Facebook, Teconichis SPR de RL de CV (2017)*

La empresa Teconichis cuenta con dos grandes competidores principalmente esta la marca Galych's, el cual es elaborado por envasadora Galych's, originario del municipio de Galeana, Chihuahua. Los puntos de venta son en establecimientos de las localidades LeBarón y Rodrigo M. Quevedo; cuenta con una sola presentación de chile líquido de 925 ml. Otra de las marcas es El Madrigal, este producto es originario de Buenaventura, Chihuahua, cuenta con una sola presentación de chile colorado líquido de 945 ml y sus puntos de venta se encuentran en establecimientos de la localidad Rodrigo M. Quevedo y Buenaventura.

Siendo estas dos empresas, la competencia directa de la empresa Teconichis, se aprecia que existe una gran ventaja competitiva por parte del producto de *Chihuas peppers* (Fotografía 1), ello debido a que no existe ningún producto igual o semejante al de la empresa Teconichis. Además que suma puntos por ser un producto fresco 100% hasta la fecha que el consumidor lo elabore en sus comidas, debido a que es un producto natural que esta secado al sol.

Otra de las ventajas competitivas de mercado que abarca la empresa regional Teconichis, es que tiene presencia en establecimientos nacionales de cadenas importantes en el país, así como en el extranjero, las cuales se mencionaron anteriormente, claramente estas dos marcas de competencia directa solamente tienen presencia en la localidad. Sin dejar de lado los precios al consumidor *Chihuas Peppers*, tiene un costo más bajo que la competencia local respecto a porciones se refiere.

El producto central de la Empresa es la producción y comercialización de chile colorado molido, variedad mirasol y colorín, el cual a formado parte de ferias de exposición tanto nacionales como en el extranjero al igual que su comercialización

Debido a que no cuenta con vendedores ni con un canal de distribución y de comercialización a nivel regional, lo cual es de mucha importancia porque como se mencionó

anteriormente es cultivo de primera calidad en el estado y siendo una empresa importante a nivel regional por obvias razones debe estar comercializándose a nivel local.

Todo con la finalidad de tener presencia en el mercado regional, ventas altas y alcanzar el plan estratégico para hacer un buen canal de distribución del producto regional Chihuas Peppers y tratar de que esté al alcance del mayor número de consumidores posible, aprovechando todos los beneficios y ventajas competitivas que el producto le brinda al consumidor.

Dando a conocer que el producto es saludable para las personas, ya que tiene muchas vitaminas y su elaboración es fresca, para cuando el consumidor decida su preparación en la cocina.

Se realizará primeramente con la finalidad de colaborar y brindar una mejora de incursión en el mercado para la empresa regional de Chile Teconichis, ya que es una empresa que se encuentra en Buenaventura, y la producción de este Chile es un producto que nos hace sentir orgullosamente satisfechos dentro de nuestro Estado.

Es importante mencionar que dentro de esta empresa se brindan oportunidades laborales a personas de la localidad, apoyando desde este ángulo la economía y el sustento de algunas familias que requieren el empleo.

## METODOLOGÍA

En esta investigación se realizaron un total de 384 encuestas que fueron aplicadas en 6 localidades como lo son: Buenaventura, Galeana, Casas Grandes, Nuevo Casas Grandes, Janos y Ascensión. En la tabla 2 hace referencia a las localidades, lugares de aplicación y total de personas encuestadas.

**Tabla 2. Localidades, lugares de aplicación, y total de personas encuestadas.**

<b>Localidad</b>	<b>Lugar de aplicación</b>	<b>Total de personas encuestadas</b>
Buenaventura	Super 1.	64
Galeana	Comercial Galeana	17
Casas Grandes	Supercito pallmarket pueblo.	32
Nuevo Casas Grandes	Feria de la cultura. Mi Supercito.	173
Janos	RR	30
Ascensión	Mini Super Temos.	68
<b>Total de encuestas</b>		<b>384</b>

*Fuente: Daniel Yañez Piñón & Alejandra Muñoz Castillo (2018)*

Las encuestas fueron aplicadas a mujeres que asisten a comprar sus productos más básicos en tiendas cercanas a sus domicilios. Debido a que la investigación es de tipo cuantitativo, y que el objetivo principal es identificar un canal de distribución, así como desarrollar campañas de marketing efectivo para la introducción y posicionamiento del producto.

Para ello se diseñó y aplicó un instrumento cuantitativo las encuestas en mini-supers y tiendas locales de Buenaventura, Galeana, Casas Grandes, Nuevo Casas Grandes, Janos y Ascensión.

tomando como dato importante nuestro segmento de mercado el cual son principalmente las amas de casa. Considerando ampliamente que son las señoras son comúnmente encargadas de la cocina, y de realizar los alimentos para sus familias.

Se realizaron exposiciones del producto en los mini-súper y muestreo del mismo, dirigido a las amas de casa. A su vez se aplicó una pequeña encuesta a las madres de familia, para completar la investigación con datos precisos de la opinión del producto *Chihuas Peppers*.

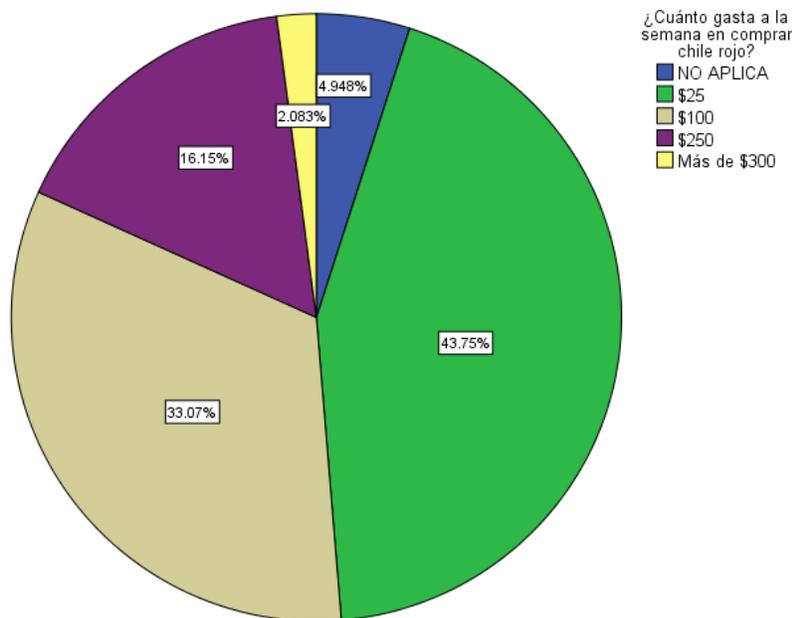
Al observar el comportamiento y reacciones, así como opiniones de nuestros espectadores respecto a las características de nuestro producto *Chihuas Peppers* siendo un producto 100% natural, libre de contaminantes y de saborizantes artificiales.

Teniendo en cuenta la opinión, sugerencias y comentarios respecto al producto por lo tanto nuestro objetivo es obtener un resultado para la introducción del producto en el mercado quedando en la mente de nuestros espectadores, de esta manera se impulsa a la empresa **Teconichis** a que su producto obtenga presencia en el mercado local. Y a la vez desarrollar las estrategias mas viables de posicionamiento para atacar un segmento de mercado o un nicho en especial.

## RESULTADOS

Como resultado de la investigación se deriva que las familias, la mayor frecuencia de compra corresponde a gasto de 25 pesos, lo que equivale casi al 44 por ciento de la muestra mientras que el 33 por ciento compra de manera semanal 100 pesos del producto. Es decir, el 77 por ciento de la muestra gasta semanalmente entre 25 y 100 pesos.

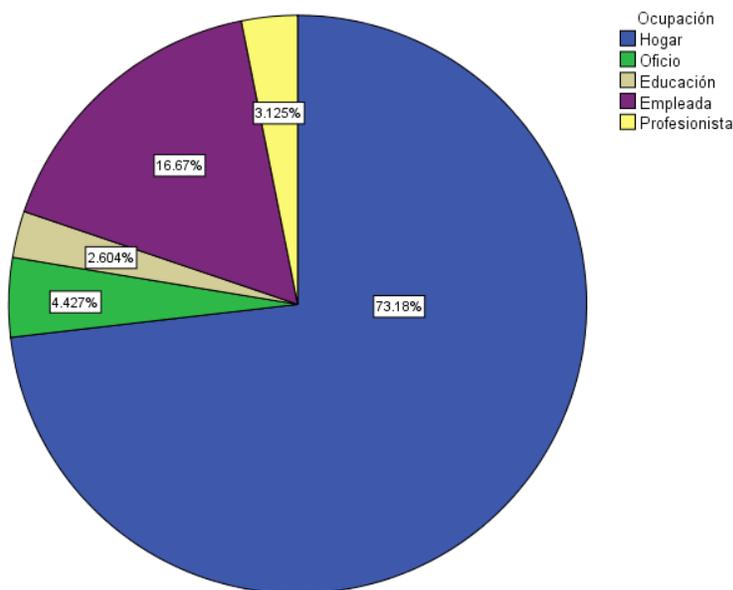
**Gráfica 1. Gasto semanal de las personas encuestadas**



*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

Como se indicó anteriormente, dentro de los objetivos de este estudio, se pretende identificar al segmento meta al cual se dirigirán las estrategias de promoción y venta del producto, para que el impacto y posicionamiento del mismo sea en un corto plazo.

**Gráfica 2. Ocupación de las personas encuestadas**



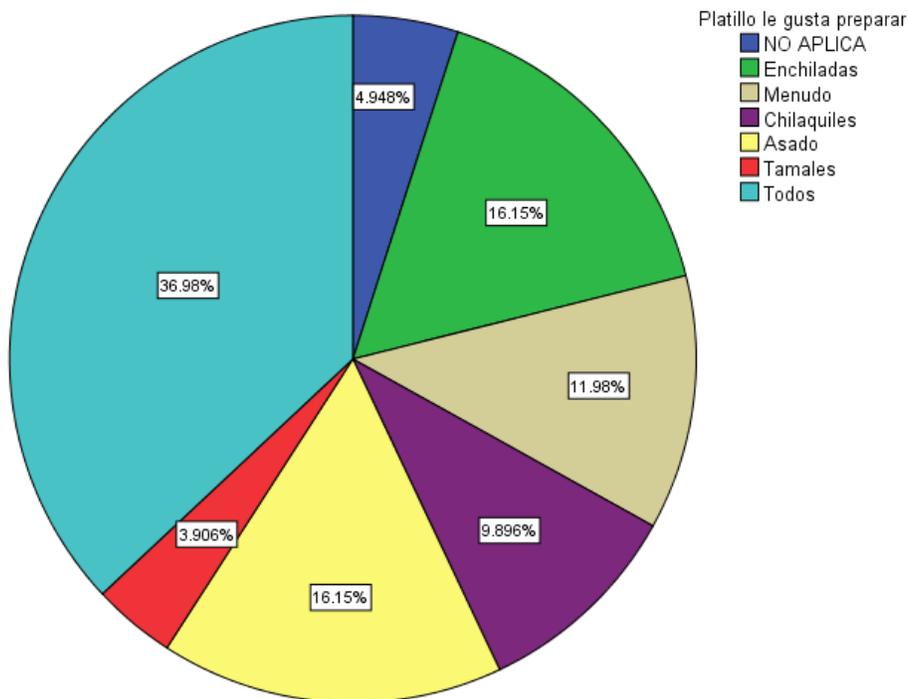
*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

Ello debido a que, de acuerdo a la muestra, son las mujeres quienes tienen el poder de decisión de compra, ya que ellas son las responsables de cocinar y decidir el menú del día para la familia como se muestran en otros datos obtenidos, ya que el 95 por ciento de ellas son quienes preparan los alimentos.

Además indica que son base en el manejo económico de los recursos familiares, ello se evidencia con la Gráfica 2, donde se aprecia que más del 73 por ciento de ellas se dedican a ser amas de casa y se dedican al cuidado del hogar.

También podría explicar que los lugares donde adquieren el chile rojo seco en los mini-súper, que se encuentran cercanas a su domicilio, por lo que es recomendado realizar una estrategia de venta de distribución y venta al detalle en tiendas cercanas en puntos estratégicos cercanas a centros habitacionales y lugares concurridos por mujeres de este segmento, es decir, dedicadas al hogar.

Cabe agregar que el producto tiene múltiples usos entre la dieta regional, pues es parte de la cultura gastronómica. Esto explica los motivos por los cuales el consumo de este producto es popular y constante entre las familias del noroeste de Chihuahua, ya que existe una amplia variedad de opciones para prepararlo en diferentes presentaciones.

**Gráfica 3. Platillo preparado con chile rojo seco**

*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

Como puede observarse en la Gráfica 3, prácticamente todos los platillos tienen una amplia mención y resulta interesante que el 36 por ciento indica a todos como una alternativa de uso.

## CONCLUSIONES

A manera de conclusión se tiene lo siguiente:

Si se considera que el 95 por ciento de las mujeres cocinan, son ellas las responsables de la dieta familiar (73%) y, además de ser quienes toman la decisión de compra, la empresa debe considerar la producción de paquetes pequeños a bajo costo, que oscilen entre los 25 y 30 pesos, debido a que la compra semanal es constante, lo que indica que si la compra rebasa los 100 pesos la compra se reducirá.

Es decir, la oportunidad de llegar al segmento meta de mujeres-amas de casa, puede ser una buena opción para que el producto sea introducido en el mercado de venta al menudeo como son los mini-súper y tiendas “de la esquina”.

Es decir, las correlaciones que se sacaron conforme a los datos de las encuestas, podemos asegurar que por lo menos el 80% de las mujeres utilizan chile seco colorado para la elaboración de sus alimentos. Agregando que podemos comprobar que la mayoría de las mujeres compran el chile colorado seco en los mini-súper, siendo este un producto regional con suficiente demanda en el mercado local, así como regional.

## REFERENCIAS

- Aguirre, H. y Muñoz, V. (2015). *El CHILE como alimento*. Recuperado de [http://www.revistaciencia.amc.edu.mx/images/revista/66\\_3/PDF/Chile.pdf](http://www.revistaciencia.amc.edu.mx/images/revista/66_3/PDF/Chile.pdf)
- Czinkota, M. y Ronka I. (2008). *marketing internacional*. México, D.F: Cengage.
- Flores Sánchez, C., & Mungaray Lagarda, A. (2015). *Competitividad de las exportaciones de chile seco mexicano*. Nóesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, 24 (47), 244-269
- Guerra G y Aguilar A (1995). *GUIA DE MERACDEO PARA EL ADMINISTRADOR DE AGRONEGOCIOS*. México, D.F: LIMUSA
- Hernández, A. (1982). *Economía campesina y agricultura empresarial (tipología de productores del agro mexicano)*, México, D.F: Cepal.
- Little T y Hills J (2008). *MÉTODOS ESTADÍSTICOS PARA LA INVESTIGACIÓN EN LA AGRICULTURA*. México, D.F: trillas
- Oropeza H (2008). *LA AGRICULTURA ECONOMIA, ADMINISTRACION Y COSTOS*. México, D.F: trillas.
- Sandhusen, R. (2003). *mercadotecnia internacional*, México, D.F: Cecsca.
- Serna Pérez, A., & Zegbe, J., & Mena Covarrubias, J., & Rubio Díaz, S. (2008). *Sistemas de manejo para la producción sustentable de chile seco cv. `mirasol`*. Revista Fitotecnia Mexicana, 31 (3), 41-44.
- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (2010). *Un panorama del cultivo del chile*. Recuperado de <http://infosiap.siap.gob.mx/images/stories/infogramas/100705-monografia-chile.pdf>
- Sotomayor, O, Rodríguez, A y Rodríguez M. (2011). *Competitividad, sostenibilidad e inclusión social*, Santiago de Chile: Cepal

## **EL MARKETING POLÍTICO APLICADO POR LOS CANDIDATOS EN LAS CAMPAÑAS ELECTORALES FEDERALES DE MÉXICO EN EL 2018**

**Olivia Elizabeth Alarcón Márquez**

Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Chihuahua  
oly.alarcon.m@gmail.com

**M.A. Olivia Márquez Monárrez**

Instituto Tecnológico de Delicias  
olimarazul@hotmail.com

**M.C. Mario Abelardo Aguirre Orozco**

Instituto Tecnológico de Delicias  
aguirreo1@hotmail.com

**M.C. Martha Lilia Delgado Martínez**

Instituto Tecnológico de Delicias  
mldelgamar@hotmail.com

---

### **RESUMEN**

El marketing es una disciplina que presenta una extensa variedad de ámbitos de aplicación, siendo uno de los más relevantes, la política. Actualmente, en México se está llevando a cabo el proceso de elección del próximo Presidente de la República, por ello, los candidatos a dicho puesto están empleando diversas estrategias de marketing político con el objetivo de promover sus propuestas y asegurar el voto de los ciudadanos en la próxima elección.

**Palabras clave:** Marketing, marketing político, elecciones, candidatos.

### **ABSTRACT**

Marketing is a discipline that presents a wide variety of applications fields, being, one of the most important, politics. Currently, Mexico is in the process of a presidential campaign, due to this, the candidates are applying different political marketing strategies, with the objective to promote their proposals and to ensure the residents vote in the upcoming election.

**Key words:** Marketing, political marketing, elections, candidates.

### **INTRODUCCIÓN**

El uso del marketing se ha generalizado a través de los últimos años, innovando y desarrollándose de una manera más específica y acorde a las necesidades de la entidad u organización que lo utiliza. Su objetivo se ha diversificado en relación a dichas necesidades, por ende, ha surgido la necesidad de establecer ramas que delimiten el área de enfoque de cada ámbito, esto para que se puedan desarrollar y perfeccionar estrategias determinadas a cada problemática.

El marketing político ha llevado a las organizaciones políticas a investigar y comprender cada vez más al mercado electoral; esto teniendo consecuencias favorables para dichas organizaciones, como lo es la profesionalización de las campañas políticas electorales utilizando las estrategias del marketing para posicionar ideas en las mentes de sus consumidores, en este caso llamados votantes.

En la actualidad, México se encuentra en campaña electoral de la Presidencia de la República, debido a esto, cada candidato busca emplear una técnica distinta de marketing político, definida tanto por los ideales del o los partidos políticos que representa y sus propios ideales, en caso de ser independiente; generando así, mediante estudios al mercado electoral y una administración eficiente de los recursos, una campaña política que transmite contenidos significativos a los ojos de los votantes.

La imagen pública de cada candidato ha sido creada en base al enfoque del segmento del mercado electoral al que se ha enfocado cada aspirante; en relación a esto, los contendientes están llevando a cabo mítines, asambleas y reuniones, de manera pública o privada, para dar a conocer sus propuestas, y con ello, ganar el voto de los ciudadanos; todo esto, bajo los márgenes que marca el Instituto Nacional Electoral.

## **JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación se enfoca en el marketing utilizado por los aspirantes a la Presidencia de la República de México 2018, puesto que actualmente se está desarrollando la campaña electoral de cada candidato.

Así pues, la importancia de esta investigación recae en la repercusión que tiene el marketing hoy en día, influyendo en, no sólo el sector comercial, sino también en la política.

Tal repercusión puede trascender de tal manera, que la imagen pública de un candidato, creada mediante estrategias de marketing político puede representar el punto decisivo en la preferencia e identificación de los ciudadanos hacia algún aspirante, teniendo como consecuencia un impacto a gran escala en los resultados de las elecciones federales.

## **DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO**

Marketing político en la campaña electoral de los candidatos Ricardo Anaya Cortés, Andrés Manuel López Obrador, José Antonio Meade Kuribreña, Jaime Rodríguez Calderón y Margarita Ester Zavala Gómez del Campo, en las elecciones federales de México 2018.

## **OBJETIVO GENERAL**

Conocer y analizar las estrategias de marketing político utilizadas por los candidatos a la Presidencia de la República 2018 y cómo repercuten en la percepción de los ciudadanos de la Ciudad de Chihuahua.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Conceptuar los elementos principales del marketing enfocado a la política en México.
2. Analizar y comparar las estrategias de marketing político utilizadas por cada uno de los candidatos durante la campaña electoral 2018.

3. Identificar la percepción que los ciudadanos de la Ciudad de Chihuahua tienen respecto al marketing político empleado por los candidatos y la influencia que ésta tiene en las encuestas.

## HIPÓTESIS

**H<sub>1</sub>:** La campaña proselitista de los candidatos a la Presidencia de la República en 2018, utiliza los conceptos principales del marketing político para desarrollar sus estrategias de campaña.

**H<sub>0</sub>:** La campaña proselitista de los candidatos a la Presidencia de la República en 2018, no se fundamenta en los conceptos básicos del marketing político para desarrollar sus estrategias.

**H<sub>1</sub>:** El marketing político tiene gran impacto en la perspectiva de la ciudadanía mexicana respecto a los candidatos, durante las elecciones presidenciales del 2018.

**H<sub>0</sub>:** El marketing político no impacta en la perspectiva de la ciudadanía mexicana respecto a los candidatos, durante las elecciones presidenciales del 2018.

## TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación presenta un enfoque mixto, debido a que combina variables cuantitativas y cualitativas.

Es de tipo descriptiva no experimental, ya que no trabaja con las variables directamente.

## MARCO CONCEPTUAL

**Marketing.** “Es el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.” (American Marketing Association, s.f.)

**Política.** “Todo aquello que refiere a lo público y a la conformación y actuación del gobierno, así como a las normas que regulan una comunidad.” (Lerma, Bárcena, & Vite, 2016)

**Marketing político.** “Conjunto de técnicas que permiten, primero, captar y conocer la necesidades, deseos y aspiraciones de una sociedad (mercado electoral), y después analizar y elaborar el diagnóstico correspondiente, a fin de establecer, con base en esas necesidades, un programa ideológico y de acción (propuesta) que pretenda satisfacerlas, ofreciéndole al mercado incentivos (con candidatos, plataformas, planes, etc.) que materialicen dicho programa al que se apoya e impulsa mediante la publicidad política (propaganda) y acciones de proselitismo.” (Lerma, Bárcena, & Vite, 2016)

**Marketing político electoral.** “Conjunto de conceptos y procesos que incentivan y motivan la aceptación y el respaldo de la sociedad, expresados mediante el voto, a quienes desean gobernarla.” (Lerma, Bárcena, & Vite, 2016)

**Propaganda política.** “Es el arte de promover sistemáticamente una idea política, un partido, una creencia o una causa de interés público, por medios publicitarios, para lograr su aceptación general.” (Borja, 1998)

**Mercadotecnia inversa.** “Proceso de conocer las demandas, problemas, necesidades, emociones, sentimientos, valores y actitudes de los electores para buscar un programa político, un partido y un candidato que los pueda satisfacer o resolver.” (Valdez, 2016)

**Estrategia de campaña.** “Conjunto vinculado y coherente de parámetros de acción que buscando minimizar esfuerzos y optimizar resultados conducen las acciones partidarias al triunfo.” (Valdez, 2016)

**Mercadotecnia de las emociones.** “Arte de dominar y conquistar mercados a través del estudio y manejo de los sentimientos y emociones de los consumidores.” (Valdez, 2016)

**Benchmarking (Instrumento político).** “Análisis del comportamiento del país, que intenta identificar las mejores prácticas en diferentes áreas relacionadas con la política.” (Lerma, Bárcena, & Vite, 2016)

**Campaña política.** “Proceso sistemático integrado por diversas etapas, estrechamente vinculadas entre sí, cuyo objetivo es obtener el poder o ganar una elección.” (Fernández, Hernández, & Ocampo, 2003)

**Ingeniería política.** “Es el conjunto de conceptos y acciones que intentan, artificiosamente, incrementar las posibilidades de éxito electoral (ganar las elecciones), mediante la aplicación de diversas acciones antes, durante y después de las elecciones para reducir la votación a favor de los adversarios e incrementar la propia.” (Lerma, Bárcena, & Vite, 2016)

**Inteligencia política.** “Es la disciplina que trata de obtener información estratégica que facilite vencer a los adversarios.” (Lerma, Bárcena, & Vite, 2016)

## DESARROLLO

El 30 de marzo del 2018 iniciaron las campañas electorales. Los promocionales en radio y televisión de los contendientes se están transmitiendo conforme a lo establecido en la ley. Durante los 90 días que dura la campaña electoral estarán en dichos medios de comunicación más de 22 millones de promocionales, distribuidos entre partidos políticos y candidaturas independientes.

El papel de cada uno de los aspirantes a la presidencia de la República de México, como ya fue mencionado, es informar a la población acerca de sus propuestas e ideologías, por medio de una campaña política que estará fundamentada en la imagen pública de cada uno de los candidatos y el posicionamiento del partido político correspondiente.

Por ello, cada uno de los candidatos desarrolló un plan estratégico de marketing político, mediante la recolección de información acerca de las necesidades actuales de la población y la percepción de ésta sobre los candidatos; estos datos fueron analizados, permitiendo establecer una imagen pública de cada candidato acorde a la percepción que buscan posicionar en la mente de los ciudadanos; todo esto con el objetivo de adherirlos en la propaganda política de su campaña.

### Andrés Manuel López Obrador

El candidato por la Coalición Juntos Haremos Historia, Andrés Manuel López Obrador se ha posicionado por encima de los demás candidatos, en la mayoría de las encuestas pre-electorales; siendo calificado como “la mejor marca vendible durante el 2018”, puesto que durante todo el proceso de campaña electoral no se ha mencionado el partido del que emana, ni sus propuestas o capacidades, sino que su marca “AMLO” es de la única que se habla.

La marca “AMLO” ha sido promocionada no sólo por el candidato, sino también por sus adversarios, puesto que mientras se hable de un producto, independientemente si es para bien o para mal, éste logrará un posicionamiento en la mente de los consumidores, por ende, el producto seguirá vigente hasta entonces la competencia así lo mantenga.

Aunado a esto, el éxito de una marca se define por estar en el momento y lugar indicado, como es el caso del refresco Coca Cola, que se encuentra en cualquier lugar y es de fácil acceso; esto mismo pasa con la campaña de Andrés Manuel López Obrador, pues es conocido en todo el país. Además, su estrategia de territorio le permite encontrarse en cualquier lugar, debido a que él acude a los sitios de la República Mexicana donde sus simpatizantes lo buscan.

A diferencia de los demás aspirantes por la Presidencia, AMLO no es relacionado con la representación de su partido, sino que se relaciona con la representación de la población de clase media baja y baja. Se muestra a sí mismo como un líder popular que simboliza la esperanza del país, encarnando a un nuevo “mesías” que luchará por la igualdad entre los mexicanos.

Una de las estrategias más utilizadas por este candidato es el marketing emocional, debido a que propone promesas exageradas mediante discursos que sensibilizan a la ciudadanía; las palabras empleadas por Andrés Manuel no son elegantes o rimbombantes, sino que son justo las palabras que lo humanizan y logran conectarlo con su audiencia. Con el uso de esta estrategia de marketing busca llegar al corazón de los mexicanos y agregar simpatizantes a su causa.

También, es bien sabido, que el candidato se ha auto clasificado como una víctima del sistema vigente, buscando crear una empatía de los ciudadanos hacia su persona, con esto ha logrado vincularse emocionalmente con la población, todo liderado hacia una causa que compete el interés de todos los mexicanos, combatir la corrupción, la cual AMLO ha identificado como su principal enemigo social.

Uno de los aciertos clave en la campaña de López Obrador, ha sido la viralización de frases convencionales que se han convertido en slogans que identifican su marca fácilmente y se han posicionado en la mente de los votantes, generando un gran impacto, a tal grado que existen souvenirs, ropa y gorras con dichas frases. Los slogans más relevantes de este candidato son “La esperanza de México” y “La Mafia del Poder”.

Es de destacarse que la imagen pública de Andrés Manuel López Obrador, ha evolucionado en relación a sus dos campañas anteriores, en esta tercera campaña, se muestra como un personaje distinto, más asentado, con una imagen renovada y representando un conjunto de valores de responsabilidad y unión. El nuevo corte de cabello, el nuevo código de vestimenta que utiliza colores tranquilos para transmitir una mayor accesibilidad y un estilo más fresco y paternalista, en el que busca generar confianza y estabilidad a través de mostrar públicamente a su “familia ideal”; han sido piezas clave para posicionarse como el candidato número uno en las encuestas.

Su imagen pública se ha basado en posicionarlo como una persona conservadora y humilde, lo que le permite abarcar un mayor número de segmentos, convirtiéndose en una persona incluyente, incluso con el sector empresarial, nicho de mercado nunca antes abarcado por él. La versatilidad con que se presenta a las diferentes audiencias ha sido un gran acierto, además de un mejor control de su temperamento, mostrándose como una persona más serena que no cae en provocaciones; esto con el objetivo de conservar su lugar en las encuestas.

Además, AMLO sobresale respecto a los demás candidatos por factores como su manera de vestir, de hablar y de viajar, aspectos que han generado controversia entre los distintos sectores de la población; generando empatía hacia los sectores más bajos económicamente y críticas por parte de la población económicamente alta.

Otro segmento que el candidato López Obrador ha sabido abarcar es el de los llamados “millenals”, pues según datos de El Debate, noticiero, durante siete días del mes de abril, el aspirante por la Coalición Juntos Haremos Historia, obtuvo una cantidad superior de reacciones en relación a sus adversarios, en la red social Facebook.

En contraste, durante el primer debate presidencial, AMLO tuvo una nula participación en las redes sociales, es decir, no posteó gráficos, imágenes ni videos. A pesar de esto, las personas continúan hablando de él en dicho medio de comunicación, mediante los llamados memes.

Asimismo, para abarcar el segmento de mercado de los millenials, ha utilizado personajes del mundo del espectáculo para influir en dicho nicho; puesto que estos representan un 30% del total de la población con capacidad de votar, es decidir, su voto puede definir al próximo Presidente de la República.

A pesar del éxito obtenido hasta el día de hoy durante su campaña, uno de los mayores retos que afronta el tabasqueño es deslindarse de la comparación que se hace con el venezolano Nicolás Maduro, quien llevó a su país a una crisis inflacionaria exponencial. El temor de la ciudadanía mexicana de vivir las mismas condiciones precarias que vive actualmente Venezuela, ha generado un sentimiento de desconfianza e incertidumbre hacia el candidato; aunado a la falta de declaración públicas en las que Andrés Manuel defina su postura acerca del sistema político que rige a Venezuela.

### **Ricardo Anaya Cortés**

El candidato por la Coalición Por México Al Frente, Ricardo Anaya Cortés ha destacado en la elección federal del 2018 por su juventud, puesto que es el candidato más joven de todos. A pesar de que esto puede ser visto como falta de experiencia, la ciudadanía no lo piensa así, pues dicho aspirante a la Presidencia se encuentra en segundo lugar según las encuestas pre-elecciones.

La imagen pública de Ricardo Anaya destaca por su formalidad y tradicionalismo, como lo es característico del partido al que pertenece, el Partido Acción Nacional (PAN); asimismo, su manera de vestir se basa en tonalidades azul pastel y blanco, los cuales buscan enviar mensajes de paz y confianza hacia los votantes.

Este candidato es descrito, según la imagen pública que representa, como un hombre inteligente y capaz, que ha construido su camino y ha logrado posicionarse como candidato en las elecciones federales, a base de negociaciones y estrategias, siendo ésta su marca personal que lo identifica sobre los demás candidatos.

Pese a la formalidad que personifica Ricardo Anaya en su imagen pública, ha logrado acertar ampliamente en su vestimenta de acuerdo al lugar y a la audiencia a la que va dirigido. Además de la buena apariencia en su imagen física, este candidato muestra una excelente habilidad verbal, puesto que la seguridad que tiene el aspirante al momento de hablar le ha generado, una ventaja sobre los demás candidatos, en esta área, presentando sus ideas de una manera fluida y transmitiendo la jovialidad que tanto lo caracteriza.

Además de la imagen pública del propio candidato, debe tomarse en cuenta la imagen de su esposa, Carolina Martínez, pues ha acompañado al candidato durante toda su campaña; su aspecto, al igual que el candidato, refleja elegancia y preparación, sin ocultar que es miembro de una clase social media alta, por ende, existe coherencia en su imagen como pareja.

Ricardo Anaya ha logrado aprovechar su juventud para generar una empatía con los jóvenes, siendo este uno de los principales nichos de mercado electoral que ha buscado abarcar, mediante visitas a las diferentes universidades del país, con el objetivo de dar a conocer sus propuestas a los jóvenes e identificar sus inquietudes y sugerencias; esto ha traído consigo la inclusión de los mismos en la campaña del candidato.

Otra estrategia de marketing político utilizada por el candidato Anaya, mencionada por él mismo durante su precampaña, es la creación de una " campaña distinta, divertida, inteligente, de cara a los ciudadanos, con mucha cabeza y mucho corazón". Con esta declaración, el aspirante busca ir más allá de la propaganda tradicional, añadiendo un toque de juventud y de cambio, para con esto, ser percibido como una persona que busca romper los esquemas de un candidato desactualizado. Un ejemplo claro de esto, es el video viralizado del Partido Movimiento Naranja, donde se observa a un niño y al candidato cantando una canción en promoción a este partido.

Sin duda, la estrategia que ha caracterizado a Anaya es la difusión, por medio de las redes sociales, de actividades cotidianas como lo es llevar a sus hijos a la escuela; esto ha generado poca credibilidad, pues las imágenes que publica no tienen naturalidad y por tanto, son poco aceptadas por la población. Dicha estrategia ha sido tergiversada en contra del candidato por los mismos ciudadanos, y usada como burla mediante el hashtag Hazañas de Ricardo Anaya.

Pese a esto, la principal propaganda política que realiza el aspirante es por medio de las redes sociales, en las cuales genera y postea contenidos atractivos, mediante la estrategia de marketing llamada "content", que consiste en publicar contenido útil y relevante para los usuarios, sin la necesidad de que sea un spot promocional. Esto ha sido muy notorio en los videos promocionales del candidato, los cuales se basan en entrevistar personas de los diferentes segmentos de mercado, dichas personas cuentan sus historias y sus opiniones sobre cómo debería ser el gobierno; lo cual genera empatía por el nicho de mercado abarcado con cada video.

La participación del Anaya en los debates presidenciales ha sido aceptable según encuestas realizadas, dándole incluso el gane en el primer debate presidencial, pues su comunicación y desempeño en dicho evento fue concreto; sin embargo, cabe destacar que el candidato apuesta por desprestigiar a sus oponentes mediante asociaciones a las acciones pasadas de los partidos, en el caso del candidato Meade, y la acusación de ideas antiguas e inviables, en el caso del candidato López Obrador.

Durante su campaña, Ricardo Anaya se ha enfrentado a grandes retos, como lo es la acusación de lavado de dinero, siendo esta una gran contradicción a su propuesta de acabar con la corrupción; estas acusaciones, a pesar de no ser concretas, han repercutido ampliamente en el lugar que el aspirante ocupa en las encuestas.

Asimismo, desde su postulación a la candidatura y la coalición de los partidos con los que se encuentra asociado, se generó cierta controversia por las diferencias en las ideologías políticas que representa cada partido. No obstante, el aspirante ha logrado sobrellevar estas críticas y ha declarado que a pesar de las diferencias entre los partidos, la coalición tiene un objetivo en común, que es derribar al mal gobierno que existe.

A pesar de los intentos de Anaya por empatizar con la población, algunos expertos opinan que no ha conectado totalmente con la ciudadanía, debido a su pertenencia en la clase social media alta. Estos expertos mencionan que es necesario ver al candidato más involucrado con la población.

La estrategia más reciente empleada por este candidato, es generar una imagen de paz, que simboliza la seguridad que existirá en su gobierno si resulta electo; esto lo ha realizado debido a la incertidumbre que la población tiene acerca de él y su partido, el Partido Acción Nacional (PAN), pues los gobiernos anteriores de dicho partido han sido caracterizados por una guerra contra el narcotráfico y la muerte de gran cantidad de mexicanos.

## **José Antonio Meade Kuribreña**

El candidato por la coalición Todos Por México, José Antonio Meade Kuribreña, actualmente se encuentra en el tercer puesto de las encuestas, sin embargo, ha sido difícil para él definir con claridad su campaña política.

El mexicano tiene como objetivo convertir a México en una potencia mundial, con su slogan “Conoce a José Antonio Meade” busca dar a conocer la experiencia y conocimientos que ha adquirido después de trabajar en diferentes puestos públicos durante años, afirmando que tiene los elementos necesarios para lograr dicho objetivo.

Aunado a esto, el candidato ha dejado en claro que busca el apoyo de las mujeres mexicanas, siendo este su segmento meta; la estrategia que está utilizando Meade para llegar a este nicho, es atraerlas con temas de seguridad y familia. Por ello, es el candidato que incluye mayormente a su esposa como estrategia entre las mujeres, buscando que las demás puedan sentirse identificadas con Juana Cuevas (su cónyuge), pues según los expertos, ella tiene una mayor capacidad de conectar con la ciudadanía, tiene una mirada muy cálida y porta con orgullo las tradiciones mexicanas.

En lo que se refiere a la imagen física del candidato Meade, en un principio fue sumamente deficiente, puesto que en repetidas ocasiones se dejó ver con trajes o atuendos muy holgados, que no le favorecían, utilizando cortes y colores muy tradicionalistas. Asimismo, en su lenguaje corporal, los ademanes que realiza muestran a un político tradicional, poco coherente para convencer sobre su ideología de hacer de México un país vanguardista.

Después de las críticas hacia su vestimenta, Meade comenzó a vestir una camisa blanca y jeans en tono azul claro, lo que generó un punto a favor. Según los expertos, dejó los trajes y las corbatas para usar ropa más cómoda y con eso generar una apariencia mucho más relajada, con el objetivo de verse más cercano a los mexicanos.

Respecto a los colores que usa, los expertos aseguran que son los adecuados. Su marca personal muestra pureza, limpieza y un ser pulcro; usando camisas blancas para mandar un mensaje de confiabilidad.

El verdadero problema de la imagen de José Antonio Meade va más allá del vestuario, lenguaje corporal o cualquier spot publicitario, su problema radica en el partido del que emerge, el Partido Revolucionario Institucional (PRI).

A pesar de ser el mejor candidato del PRI, con una imagen de político e imagen pura, en un poco tiempo pasó a contagiarse de la imagen del partido, y sus escándalos de corrupción. Ejemplo claro de esto, fueron los ataques recibidos a su imagen durante el primer debate presidencial, en donde el candidato fue expuesto con fotografías acompañado del ex gobernador César Duarte, acusado de lavado de dinero y fraudes en la administración pública.

Pese a que es el candidato con más experiencia en cargos públicos, mayor grado de estudios y conocimiento en materia de economía, su imagen no logra despegar debido a la negativa que existe por parte de la ciudadanía hacia el partido. No importa la calidad de sus spots, ni la cantidad de pancartas colocadas, ni los sitios que el candidato recorra, mientras su imagen se encuentre ligada a su partido de origen, y no sea capaz de reconocer los errores cometidos por su partido y por el actual presidente, Enrique Peña Nieto, la campaña de Meade no podrá levantarse del catastrófico tercer lugar que hoy en día ostenta.

## **Jaime Rodríguez Calderón**

Jaime Rodríguez Calderón, el Bronco, fue el primer gobernador independiente en México, ganó las elecciones en Nuevo León con el 48.8% de los votos, y esto generó un impacto en la manera en que se percibe la imagen de los candidatos, debido a que se mostró la posibilidad de tener a un funcionario público independiente, desplazando a los partidos políticos antes establecidos en el gobierno.

Aunque el candidato perteneció más de 10 años al Partido Revolucionario Institucional (PRI), el Bronco ha sabido manejar bien su marca personal, el uso de botas, sombrero y chalecos de cuero lo hacen ver mucho más cercano al pueblo y no como el típico político, sino como un simple ciudadano que busca representar los intereses de los mexicanos.

Su trágica historia, permite que la gente se identifique con él, puesto que se muestra como una víctima de la violencia, y comparte el sentimiento de los ciudadanos que han sufrido una pérdida a mano del crimen organizado, debido a la pérdida de su hijo en manos del crimen organizado. Además de haber sufrido un atentado a su persona.

El gobernador con licencia se ha hecho famoso por frases muy polémicas, entre las que destacan "a las niñas gordas nadie las quiere", "mi mamá está bien buena", o la última, mencionada en el primer debate presidencial, "tenemos que mocharle la mano al que roben".

Los especialistas consideran que el candidato debería cuidar más su discurso si realmente quiere aprovechar la conexión con la ciudadanía, no obstante, también coinciden en que estas frases, al igual que al candidato Andrés Manuel López Obrador, de una u otra manera, les permiten generar polémica, dando como resultado una continua mención y posicionamiento de sus nombres en la mente de los ciudadanos.

De igual manera, El Bronco posee un buen manejo del lenguaje corporal y existe congruencia con su personalidad norteña, franca y tosca, la cual genera seguridad y genera la percepción de que cuidará los intereses de la población.

Pese a los aciertos de Jaime Rodríguez, uno de los errores que los especialistas observan en el candidato, es el uso de colores poco neutros en su vestimenta, especialmente en sus camisas.

El Bronco se ha dicho independiente de los medios de comunicación, de los partidos políticos, de los empresarios y es ahí donde pone en juego su imagen pública, generando una incertidumbre en su credibilidad, puesto que una de las premisas de ésta, es que la imagen debe ser coherente con su esencia, y como es bien sabido, es imposible desempeñar un cargo político sin generar relaciones con los grupos mencionados anteriormente, por lo que deberá aclarar bien hasta dónde llegará su independencia, con el objetivo de que sus seguidores no se sientan decepcionados.

La repercusión que ha logrado Jaime Rodríguez por medio de los debates presidenciales, ha sido de suma importancia para su posicionamiento como un posible candidato electo a la presidencia del país.

Durante el primer debate, el candidato buscó darse a conocer de una manera poco convencional, por medio de su polémica propuesta acerca de mutilar la mano de los criminales y compartiendo un número de teléfono con el que la población podría mandar mensajes a través de la aplicación de "WhatsApp", todo esto lo llevó a posicionarse como tendencia en las redes sociales, generando un sin número de "memes", que le permitieron darse a conocer a la mayoría de los usuarios de internet.

Una vez que El Bronco logró atraer la atención de los mexicanos, su postura en el segundo debate se observó con un cambio, aunque seguía utilizando un lenguaje coloquial, en este debate las respuestas fueron concisas, y mostró un nivel de compromiso mayor con la ciudadanía.

### **Margarita Ester Zavala Gómez del Campo**

La ex candidata Margarita Zavala se presentó como la primera candidata independiente a la presidencia de México, con un arranque prometedor gracias a la junta de un millón de firmas, pese a esto, las críticas siguieron percibiendo como un grave error, la separación con el Partido Acción Nacional (PAN), debido a la falta de seguridad que su imagen política generaba en la ciudadanía.

Un tweet en el que Margarita Zavala dice coincidir con Andrés Manuel López Obrador, nos lleva a observar los aciertos en mercadotecnia que cada uno de ellos ha tenido en lo que va de su carrera por la Presidencia en 2018. Zavala fue la candidata independiente con mayor número de firmas y Obrador encabeza las preferencias de los electores.

El marketing político de la candidata, tuvo resultados virales en las acciones que llevó a cabo, ya que el anuncio de su renuncia al PAN, se convirtió en un video con gran número de reacciones. La comunicación inmediata y frente grandes audiencias han posicionado en un alto grado de importancia a las redes sociales, sobre todo cuando se difunde información electoral a través de este medio de comunicación.

La imagen de Margarita, a pesar de ser una candidata independiente, representaba todos los valores en que su antiguo partido se fundamenta, basando su campaña en valores tradicionales, buscando un acercamiento a un segmento de la población conservador.

Uno de los errores que presentó la campaña de la ex primera dama, fue precisamente la falta de separación de su imagen con la de su esposo, el ex presidente Felipe Calderón, al cual se le acusa de iniciar una guerra con el crimen organizado, generando una masacre de miles de mexicanos.

La candidata se mostraba en las entrevistas con una postura firme en la que defendía las acciones de su esposo, y además de eso, reiteraba la necesidad de reforzar la policía, para continuar con esta guerra. Ante esto, la ciudadanía con temor a sufrir la crisis de violencia del sexenio 2006-2012, optó por dar la espalda a Margarita, aun cuando estuviera de acuerdo con los valores que representa.

La aventura como candidata presidencial de Margarita Zavala llegó a su fin el 17 de mayo del 2018. La candidatura nunca llegó a despegar en las encuestas. Los sondeos más optimistas apenas le daban un 4% de intención de voto desde hace semanas.

La renuncia de Zavala se da en un momento en el que Ricardo Anaya está buscando el voto útil. En busca de dar un impulso a su candidatura, Anaya tendió la mano a Zavala en entrevistas y foros recientes, con la esperanza de que los votos de la candidata se puedan redirigir hacia su campaña.

## **CONCLUSIONES**

Se aceptan las siguientes hipótesis:

**H<sub>1</sub>:** La campaña proselitista de los candidatos a la Presidencia de la República en 2018, utiliza los conceptos principales del marketing político para desarrollar sus estrategias de campaña.

**H1:** El marketing político tiene gran impacto en la perspectiva de la ciudadanía mexicana respecto a los candidatos, durante las elecciones presidenciales del 2018.

El marketing político desempeña un papel fundamental en la planeación y dirección de las campañas electorales, manipulando la percepción que tienen los votantes sobre los candidatos, mediante el posicionamiento de una imagen pública específica en estos.

Después de un análisis riguroso sobre las estrategias políticas empleadas por cada uno de los candidatos, y la posterior comparación de este con la apreciación de los ciudadanos hacia los aspirantes, se puede concluir que dichas estrategias influyen cuantiosamente en la población.

Las estrategias de marketing político aplicadas por los dos candidatos que van arriba en las encuestas preelectorales han dado resultados favorables, tales como la imagen pública que Andrés Manuel López Obrador busca representar y el uso de las redes sociales como principal medio de difusión por Ricardo Anaya.

José Antonio Meade presenta una campaña difícil puesto que, a pesar de los intentos por deslindarse de los errores de su partido, no ha logrado esto, por ende, los ciudadanos no logran captar la imagen pública que éste busca expresar hacia la población.

En relación al independiente Jaime Rodríguez Calderón, a pesar de ir en último lugar en las encuestas preelectorales, presenta una respuesta favorable respecto a las estrategias de marketing usadas y a la percepción que tiene la ciudadanía de él, catalogándolo como un mexicano comprometido y honesto.

Por último, la ex candidata Margarita Zavala representa un caso de marketing fallido, puesto que nunca logró deslindarse de la figura de su esposo, pese a las estrategias de campaña utilizadas, nunca incrementó su puntuación en las encuestas preelectorales.

En conclusión, el éxito o fracaso de las campañas electorales depende en gran medida de la planeación estratégica del marketing político, así como de la capacidad de respuesta de los partidos políticos a las necesidades cambiantes del mercado electoral.

## TABLAS Y FIGURAS

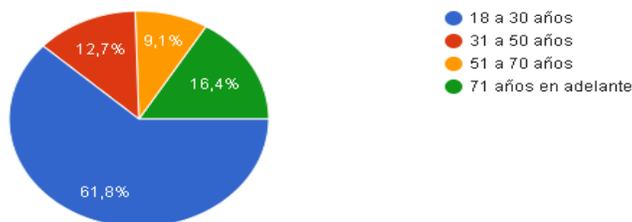


Figura 1 Edad de los encuestados

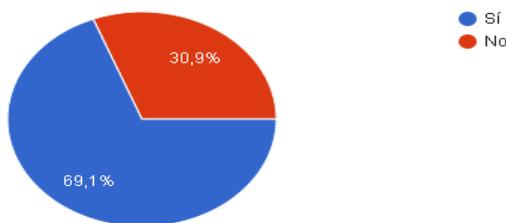


Figura 2 ¿Ha escuchado hablar del marketing político?

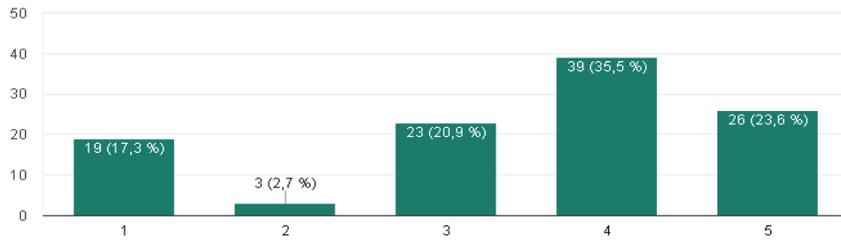


Figura 3. ¿En qué medida considera que el marketing político utilizado por los candidatos repercute en la perspectiva que los votantes tienen sobre ellos? (1 es nulo y 5 es mucho)

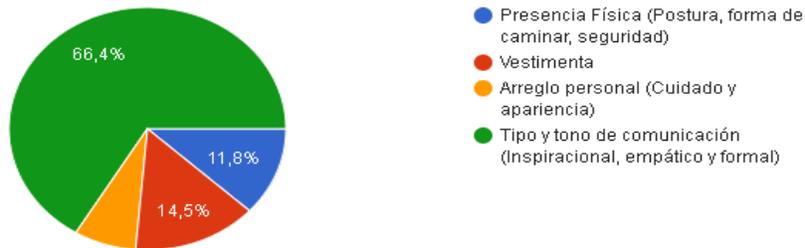


Figura 4. ¿Cuál considera que es el elemento de imagen pública que repercute más en los votantes?

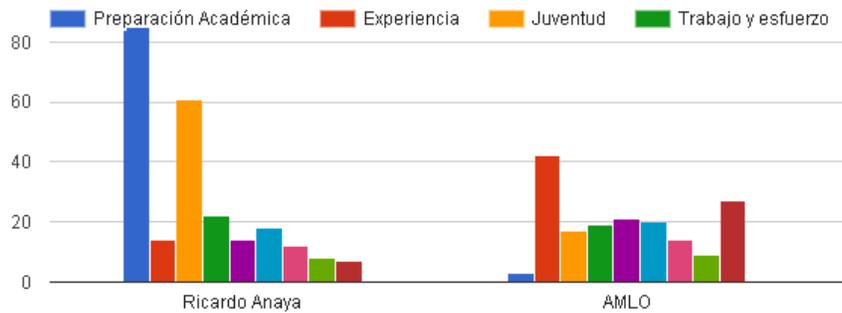


Figura 5. ¿Qué puntos considera que describen mejor a los candidatos? Parte 1

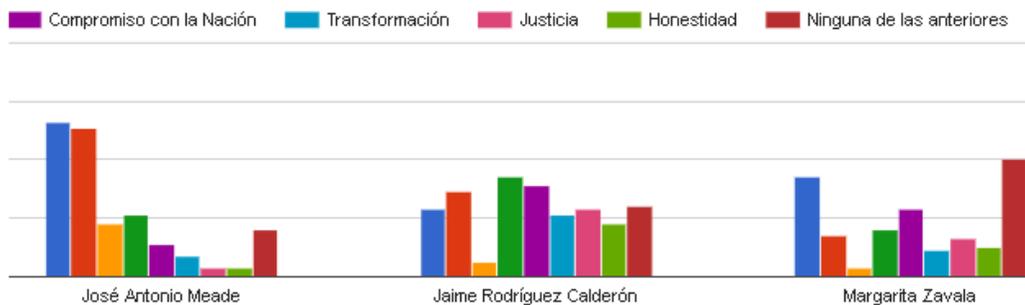


Figura 6. ¿Qué puntos considera que describen mejor a los candidatos? Parte 2

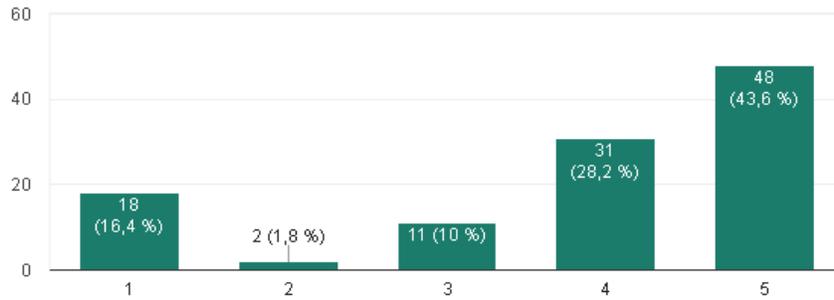


Figura 7 ¿En qué medida considera que el/los partidos que respaldan a los candidatos influyen en la perspectiva de los votantes? (1 es poco, 5 es mucho)

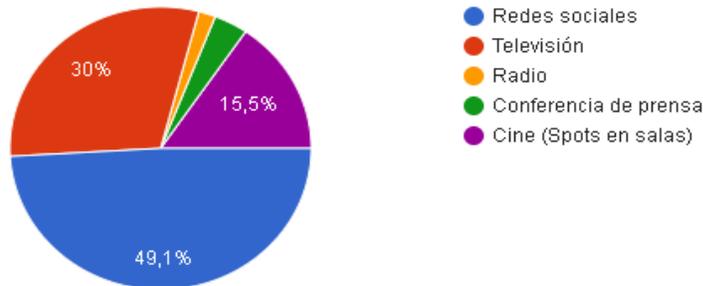


Figura 8 ¿Qué medio de comunicación masiva piensa que es más efectivo para la propaganda política?

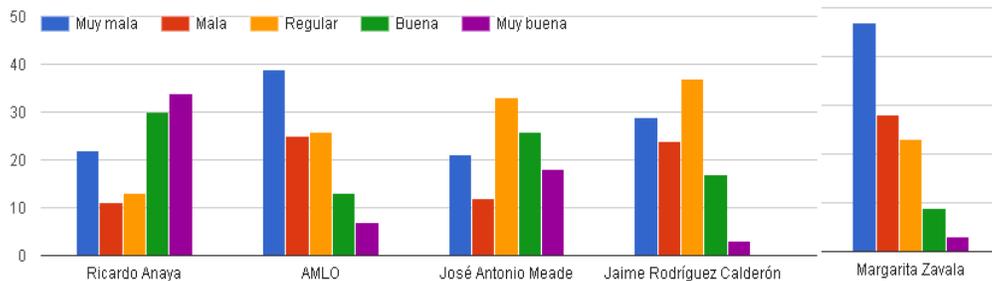


Figura 9 ¿Cómo considera la preparación de los candidatos para el debate electoral, tomando en consideración los ya realizados?

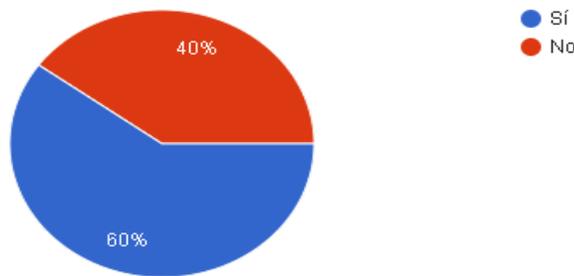


Figura 10 ¿Los debates electorales han influido en su decisión de voto?

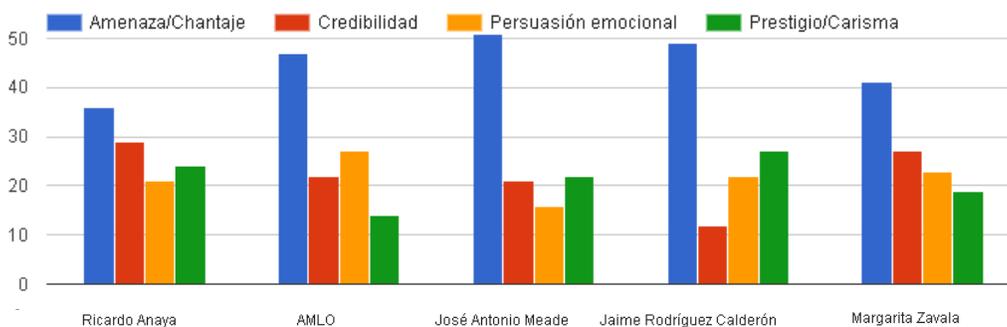


Figura 11; ¿Cuál considera que es la estrategia principal de cada candidato para la obtención de votos?

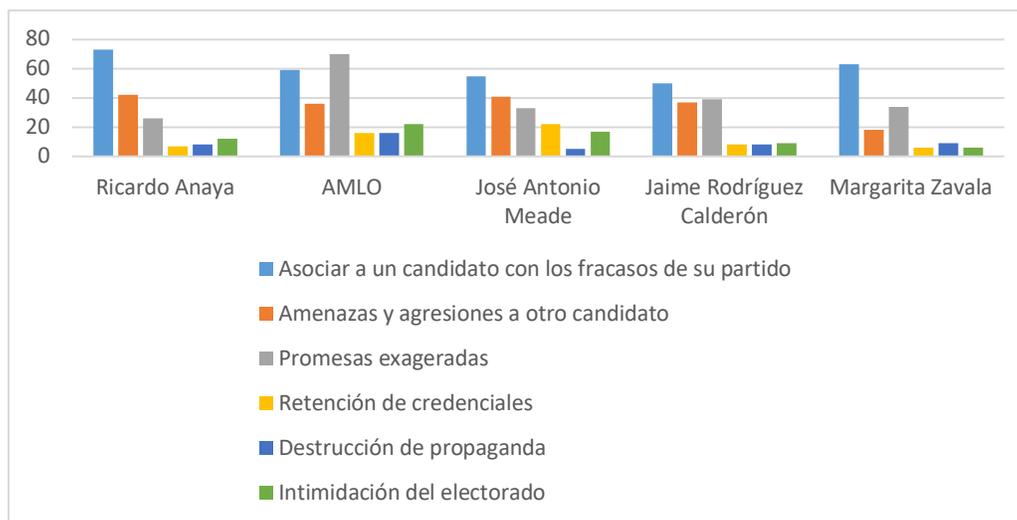


Figura 12; Cree que alguno de los candidatos ha incurrido en alguna de las siguientes prácticas deshonestas?

## REFERENCIAS

- American Marketing Association. (s.f.). American Marketing Association. Obtenido de [www.ama.org](http://www.ama.org)
- Badillo, D., & Arista, L. (17 de Febrero de 2018). El Economista. Obtenido de AMLO en primer lugar y con campaña controlada: <https://www.economista.com.mx/politica/AMLO-en-primer-lugar-y-con-campana-controlada-20180217-0025.html>
- Borja, R. (1998). Enciclopedia de la Política. México: Fondo de Cultura Económica.
- Branketing. (19 de Febrero de 2018). Branketing. Obtenido de La imagen pública candidatos a la presidencia: <http://branketing.mx/la-imagen-publica-candidatos-a-la-presidencia-mexico-2018-amlo-meade-anaya/>
- Buendía, E. (06 de Abril de 2018). El Sol de México. Obtenido de Campañas electorales: <https://www.elsoldemexico.com.mx/analisis/campanas-electorales-1593031.html>

- Caro, L. (27 de Abril de 2018). Debate. Obtenido de Publicidad y voceros, la estrategia de los candidatos en redes: <https://www.debate.com.mx/politica/estrategias-publicitarias-candidatos-debate-presidencial-elecciones-2018-20180427-0089.html>
- Cruz, L. (08 de Mayo de 2018). Merca 2.0. Obtenido de AMLO: La marca del 2018: <https://www.merca20.com/amlo-la-marca-del-2018/>
- Díaz, M. (16 de Enero de 2018). SDP Noticias. Obtenido de Los 6 ejercicios asertivos de la campaña de AMLO: <https://www.sdpnoticias.com/nacional/2018/01/16/los-6-ejes-asertivos-de-la-campana-de-amlo>
- Fernández, C., Hernández, R., & Ocampo, E. (2003). Marketing político e imagen de gobierno en funciones. México: Mc Graw Hill.
- Gómez, S. (13 de Diciembre de 2017). SDP Noticias. Obtenido de En contexto. ¿Funcionará la estrategia de marketing emocional a AMLO?: <https://www.sdpnoticias.com/nacional/2017/12/13/en-contexto-funcionara-la-estrategia-de-marketing-emocional-a-amlo>
- González, F. (22 de Mayo de 2018). Merca 2.0. Obtenido de AMLO responde al apoyo de Belinda: se trata de una estrategia de influencer marketing: <https://www.merca20.com/amlo-responde-al-apoyo-de-belinda-se-trata-de-una-estrategia-de-influencer-marketing/>
- Herrera, F. (26 de Febrero de 2018). Roast Brief. Obtenido de Crisis sin fin: la campaña electoral de Ricardo Anaya: <https://www.roastbrief.com.mx/2018/02/crisis-sin-fin-la-campana-electoral-de-ricardo-anaya/>
- Jaramillo, A. (25 de Enero de 2018). Merca 2.0. Obtenido de ¿Qué aprendimos de la precampaña de Ricardo Anaya?: <https://www.merca20.com/que-aprendimos-de-la-precampana-de-ricardo-anaya/>
- Lafuente, J. (17 de Mayo de 2018). El país. Obtenido de Margarita Zavala renuncia a su candidatura para presidir México: [https://elpais.com/internacional/2018/05/16/mexico/1526493957\\_472938.html](https://elpais.com/internacional/2018/05/16/mexico/1526493957_472938.html)
- Lerma, A., Bárcena, S., & Vite, R. (2016). Marketing Político. México: Cengage Learning.
- Noguez, O. (01 de Noviembre de 2017). Merca 2.0. Obtenido de Margarita Zavala y Andrés Manuel López Obrador ¿quién es quién en marketing?: <https://www.merca20.com/margarita-zavala-y-andres-manuel-lopez-obrador-quien-es-quien-en-marketing/>
- Olivos, D. (10 de Octubre de 2017). Blasting News. Obtenido de Margarita Zavala ¿desesperación o estrategia?: <https://mx.blastingnews.com/politica/2017/10/margarita-zavala-desesperacion-o-estrategia-002077497.html>

- SDP Noticias. (21 de Mayo de 2018). SDP Noticias. Obtenido de AMLO se lleva el segundo debate; Anaya y Meade empatan: Encuesta de opinión pública: <https://www.sdpsnoticias.com/nacional/2018/05/21/amlo-se-lleva-el-segundo-debate-anaya-y-meade-empatan-encuesta-opinion-publica>
- Soto, E. (23 de Enero de 2018). Nación 321. Obtenido de Ricardo Anaya el candidato tradicional: <http://www.nacion321.com/elecciones/lookypolitica-ricardo-anaya-el-candidato-tradicional1>
- Soto, E. (22 de Enero de 2018). Nación 321. Obtenido de José Antonio Meade: ¿un candidato puro?: <http://www.nacion321.com/elecciones/lookypolitica-jose-antonio-meade-un-candidato-puro>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walter, B. (2007). Fundamentos de Marketing. México: Mc Graw Hill.
- Valdez, A. (2016). El arte de ganar elecciones: Marketing del nuevo milenio. México: Trillas.
- Zavala, M. (19 de Diciembre de 2017). El Universal. Obtenido de El nuevo AMLO encara 2018 con cambio de imagen: <http://www.eluniversal.com.mx/elecciones-2018/el-nuevo-amlo-encara-2018-con-cambio-de-imagen#imagen-1>

**RECHAZO DE DEVOLUCIÓN DE IMPUESTOS CASO DE ESTUDIO:  
PRESUNCIÓN ARBITRARIA DE OPERACIONES INEXISTENTES PARA  
EFECTOS DE LA DEVOLUCIÓN DEL IMPUESTO AL VALOR  
AGREGADO, CLIENTE DE UN DESPACHO FISCAL DE LA CD. DE  
CHIHUAHUA**

**German Acuña Rodríguez**

Facultad de Contaduría y Administración Universidad Autónoma de Chihuahua  
german.acuña@gmail.com

**José Juan Hernández Perea**

Facultad de Contaduría y Administración Universidad Autónoma de Chihuahua  
jhernande@uach.mx

**Luis Carlos Juárez Chavira**

Facultad de Contaduría y Administración Universidad Autónoma de Chihuahua  
lcarlosjuicha@gmail.com

---

**RESUMEN**

El derecho de los contribuyentes a solicitar la devolución de los impuestos que se generen a su favor obliga al Servicio de Administración Tributaria a actuar en estricto apego a las leyes fiscales, a fin de garantizar que sus resoluciones a dichas solicitudes no violen ningún principio constitucional. El objetivo de este caso de estudio fue analizar el impacto negativo que genera en las finanzas de empresas del sector primario en la ciudad de Chihuahua el rechazo de la devolución del Impuesto al Valor Agregado a favor que fue solicitado. Derivado del análisis del caso de estudio se determinó que el Servicio de Administración Tributaria rechazó el 10% del Impuesto al Valor Agregado a favor que solicitó en devolución la empresa; representando un monto total de \$1'039,489.00 pesos, dicho rechazo fue sustentado en una presunción arbitraria de operaciones inexistentes, ya que si bien se realizaron operaciones con contribuyentes incluidos en las listas de contribuyentes incumplidos que al amparo del artículo 69-B del CFF publica el SAT, esto no es concluyente y violenta el derecho al debido proceso al generar una afectación económica a los contribuyentes sin haber iniciado las facultades de comprobación que el mismo artículo en mención considera. Del análisis del caso de estudio se observa un mal proceder por parte del Servicio de Administración Tributaria quien a pesar de las recomendaciones que organismos como la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente le ha enviado, ha hecho caso omiso.

**Palabras clave:** impuestos, devolución de IVA, simulación, evasión

## ABSTRACT

The taxpayers' right to request the return of the taxes that are generated in favor obligate to the Tax Administration Service to act in strict attachment to the tax laws in order to guarantee that their solutions to such requests do not breach any constitutional principle. The main objective of this case study was to analyze the negative impact that generates in the companies' finances of the primary sector in Chihuahua city the rejection of the return of the Value Added Tax in favor that was requested. According to the analysis of the case study, it was determined that the Service Tax Administration rejected 10% of the Value Added Tax in favor that the company requested in return; representing a total amount of \$ 1,039,489.00 pesos. The known rejection was supported by an arbitrary presumption of non-existent operations, even if the operations were carried out with taxpayers included in the lists of unpaid taxpayers published by the Service Tax Administration under the article 69-B CFF, this is not conclusive and violent the right to due process when this rejection generates a negative economic impact to the taxpayers without having begun the faculties of verification that the same article already mentioned considers. Agreed the analysis of the case study, it is noted a bad proceeding by the Tax Administration Service who despite the recommendations that organizations such as the Attorney's Office of the Taxpayer's Advocate have sent to it and has been ignored.

**Key Words:** taxes, tax return, simulation, evasion

## INTRODUCCIÓN

Con la inclusión del artículo 69B, al Código Fiscal de la Federación, a través de la reforma que sufrió dicho ordenamiento legal para el año 2014, se le otorgaron nuevas facultades a la autoridad hacendaria (SAT), buscando erradicar prácticas ilegales de deducción y acreditamiento de operaciones inexistentes. Dicho ordenamiento se compone de tres partes:

La primera, dispuesta por los tres párrafos iniciales, regula el procedimiento y consecuencia para los contribuyentes que han estado emitiendo comprobantes fiscales sin contar con activos, personal, infraestructura o capacidad material, para prestar los servicios o producir, comercializar o entregar los bienes que amparan tales comprobantes, a los que las autoridades hacendarias han denominado Empresas que Facturan Operaciones Simuladas (EFOS).

La segunda, situada en el segundo párrafo, se refiere al cese general de efectos fiscales de las operaciones contenidas en los comprobantes fiscales expedidos por los contribuyentes referidos en el párrafo anterior.

La tercera parte, contenida en los dos últimos párrafos del mencionado artículo, el cual se dirige a las personas físicas y morales que hayan dado cualquier efecto fiscal a los comprobantes expedidos por un contribuyente EFOS incluido en una de las listas definitivas, a estos particulares se les sujeta a un procedimiento que se les concede la opción de autocorrección, o bien, les impone

el deber jurídico de acreditar la efectiva realización de las operaciones amparadas en los comprobantes.

Es de estos últimos contribuyentes que se realizó el caso de estudio, ya que la autoridad amparada en este ordenamiento y realizado una interpretación aislada y particular en lo señalado en los párrafos cuarto al sexto, en el sentido de que una vez publicado el EFOS en una de las listas definitivas, su efecto general es que todas las operaciones contenidas en cualquier comprobante fiscal expedido por dicho EFOS, no producen ningún efecto fiscal alguno, por lo que para la autoridad todas aquellas personas físicas y morales que hayan dado efecto fiscal a estos comprobantes se convierten en automático en Empresas que Deducen Operaciones Simuladas (EDOS), situación que los coloca en el deber jurídico ineludible de acreditar ante el SAT que adquirieron los bienes o recibieron los servicios que amparan los comprobantes bajo el entendido de que si no lo hicieron, o no autocorrigieron su situación fiscal, una vez ejercidas las facultades de comprobación, la autoridad hacendaria emitirá un crédito fiscal y considerará estas operaciones como actos o contratos simulados.

El objetivo fue demostrar que la autoridad perjudica económicamente al contribuyente al no contar con los elementos necesarios para proceder al rechazo de operaciones por presunta inexistencia de estas.

El problema de investigación fue ¿Cuál es la razón por la que el SAT determina como inexistentes las operaciones del sector primario para la devolución del IVA al aplicar el artículo 69-b del Código Fiscal de la Federación?

La hipótesis fue el servicio de administración tributaria considera que los contribuyentes del sector primario que obtienen saldo a favor del Impuesto al Valor Agregado y solicitan su devolución son muy propensos a haber generado el saldo a favor simulando operaciones.

## DESARROLLO

Mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 9 de diciembre de 2013, se introdujo una serie de importantes modificaciones al Código Fiscal de la Federación, entre las cuales destaca la adición de un artículo 69-B, que faculta a las autoridades fiscales a declarar, con efectos generales y exclusivamente para efectos tributarios, la inexistencia de las operaciones celebradas por los particulares que han expedido comprobantes fiscales sin contar con la capacidad humana, técnica o material para realizar los actos reflejados en dichos documentos.

Según la exposición de motivos de la iniciativa que dio origen a esta importante modificación, la finalidad de este mecanismo ha sido la de combatir el tráfico de comprobantes fiscales apócrifos como estrategia para evadir artificiosamente el pago de contribuciones. Esta práctica ilegal supone la colocación de comprobantes fiscales que amparan la realización de operaciones inexistentes, o que, habiéndose llevado acabo, carecen de sustancia o la poca que pudieran tener no guarda proporción con las cantidades supuestamente erogadas, de modo que al emplear los comprobantes respectivos como soporte de una deducción o de un acreditamiento, el particular reduce su carga al erosionar la base del tributo, o incluso se beneficia con la generación de saldos a favor.

Con el propósito de hacer frente a esta problemática, el Congreso de la Unión introdujo un procedimiento especial que actualmente, se desarrolla en los términos del artículo 69-B del Código Fiscal de la Federación (2017), mismo que estipula a la letra lo siguiente:

*Artículo 69-B. “Cuando la autoridad fiscal detecte que un contribuyente ha estado emitiendo comprobantes sin contar con los activos, personal, infraestructura o capacidad material, directa o indirectamente, para prestar los servicios o producir, comercializar o entregar los bienes que amparan tales comprobantes, o bien, que dichos contribuyentes se encuentren no localizados, se presumirá la inexistencia de las operaciones amparadas en tales comprobantes”*

*“En este supuesto, procederá a notificar a los contribuyentes que se encuentren en dicha situación a través de su buzón tributario, de la página de internet del Servicio de Administración Tributaria, así como mediante publicación en el Diario Oficial de la Federación, con el objeto de que aquellos contribuyentes puedan manifestar ante la autoridad fiscal lo que a su derecho convenga y aportar la documentación e información que consideren pertinentes para desvirtuar los hechos que llevaron a la autoridad a notificarlos. Para ello, los contribuyentes interesados contarán con un plazo de quince días contados a partir de la última de las notificaciones que se hayan efectuado. Transcurrido dicho plazo, la autoridad, en un plazo que no excederá de cinco días, valorará las pruebas y defensas que se hayan hecho valer; notificará su resolución a los contribuyentes respectivos a través del buzón tributario y publicará un listado en el Diario Oficial de la Federación y en la página de internet del Servicio de Administración Tributaria, únicamente de los contribuyentes que no hayan desvirtuado los hechos que se les imputan y, por tanto, se encuentran definitivamente en la situación a que se refiere el primer párrafo de este artículo. En*

*notificación de la resolución. Los efectos de la publicación de este listado serán considerar, con efectos generales, que las operaciones contenidas en los comprobantes fiscales expedidos por el contribuyente en cuestión no producen ni produjeron efecto fiscal alguno. Las personas físicas o morales que hayan dado cualquier efecto fiscal a los comprobantes fiscales expedidos por un contribuyente incluido en el listado a que se refiere el párrafo tercero de este artículo, contarán con treinta días siguientes al de la citada publicación para acreditar ante la propia autoridad, que efectivamente adquirieron los bienes o recibieron los servicios que amparan los citados comprobantes fiscales, o bien procederán en el mismo plazo a corregir su situación fiscal, mediante la declaración o declaraciones complementarias que correspondan, mismas que deberán presentar en términos de este Código”*

En caso de que la autoridad fiscal, en uso de sus facultades de comprobación, detecte que una persona física o moral no acreditó la efectiva prestación del servicio o adquisición de los bienes, o no corrigió su situación fiscal, en los términos que prevé el párrafo anterior, determinará el o los créditos fiscales que correspondan. Asimismo, las operaciones amparadas en los comprobantes fiscales antes señalados se considerarán como actos o contratos simulados para efecto de los delitos previstos en este Código.

De conformidad con esta norma, las autoridades hacendarias poseen la facultad de declarar la inexistencia de las operaciones realizadas por los contribuyentes que han expedido comprobantes fiscales sin contar con los activos, la infraestructura, el personal o la capacidad material, para prestar los servicios o producir, comercializar o entregar los bienes amparados en dichos comprobantes.

Aún y cuando esta norma impone una obligación a cargo de los contribuyentes, no prevé los lineamientos más básicos para su cumplimiento, lo cual propicia que éstos queden al entero arbitrio de las autoridades hacendarias, en detrimento de la certeza jurídica que nuestra Carta Magna exige de cualquier disposición que establezca obligaciones a los gobernados, sobre todo cuando se contemplan sanciones ante su eventual desacato, no establece si, una vez aportadas las pruebas dentro del plazo legal de treinta días, la autoridad hacendaria podrá emitir uno o varios requerimientos adicionales, y en su caso, en qué plazos podrá hacerlo. Asimismo, no indica un plazo máximo para que la autoridad fiscal emita una resolución definitiva, como sí ocurre por cierto con el procedimiento que se entiende con el emisor de los comprobantes cuestionados.

Resulta lógico que al no indicar si la autoridad puede requerir datos o documentos adicionales, y en su caso, el número de requerimientos permitidos y los plazos aplicables, se ha dejado un extenso margen a la actuación arbitraria del Fisco Federal, que, ante la falta de límites concretos, podrá decidir unilateralmente si la información aportada ha sido idónea para demostrar la existencia de

los actos amparados en los respectivos comprobantes y por tanto rechazar tanto la deducibilidad como en su caso el acreditamiento del Impuesto al Valor Agregado de dichas operaciones.

Es válido afirmar que al no prever un plazo cierto para que la autoridad decida si los medios probatorios aportados demuestran que se recibieron los servicios o los bienes respectivos, el precepto es violatorio del principio de la seguridad jurídica. La ausencia de un margen de tiempo dentro del cual podrá definirse la situación legal de los contribuyentes, da lugar a que la autoridad fije discrecionalmente la duración del procedimiento, mismo que podrá prolongarse indefinidamente, y mientras tanto, el afectado no tendrá certeza sobre si debe o no dar efectos a los comprobantes que le fueron expedidos por sus proveedores.

Consciente de esta situación, el Servicio de Administración Tributaria, (SAT, 2017), a través de la Regla 1.5 de la Resolución Miscelánea Fiscal para 2017, ha pretendido subsanar los defectos que se observan en el texto legal, instaurando el procedimiento que deberá seguirse a efecto de hacer efectivo el derecho de audiencia de los terceros que se ven afectados con la publicación del listado:

Regla 1.5. Procedimiento para acreditar que efectivamente se adquirieron los bienes o recibieron los servicios que amparan los comprobantes fiscales.

*“Para los efectos del artículo 69-B, penúltimo párrafo del CFF (2013), las personas físicas y morales que hayan dado cualquier efecto fiscal a los CFDI expedidos por los contribuyentes incluidos en el listado definitivo a que se refiere el tercer párrafo del referido artículo, podrán acreditar que efectivamente adquirieron los bienes o recibieron los servicios que amparan dichos comprobantes, o bien, corregir su situación fiscal dentro del plazo de treinta días siguientes al de la publicación del listado en el DOF y en el Portal del SAT, ello conforme a la ficha de trámite 157/CFE “Informe y documentación que deberán presentar los contribuyentes a que se refiere la regla 1.5., para acreditar que efectivamente recibieron los servicios o adquirieron los bienes que amparan los comprobantes fiscales que les expedieron o que corrigieron su situación fiscal”, contenida en el Anexo I-A”.*

La autoridad podrá requerir información o documentación adicional, a efecto de resolver lo que en derecho proceda. El contribuyente contará con un plazo de diez días contados a partir del día hábil siguiente a aquél en que haya surtido efectos la notificación del requerimiento, para proporcionar la información y documentación solicitada, dicho plazo se podrá ampliar por diez días más, siempre que el contribuyente presente su solicitud dentro del plazo inicial de diez días.

Transcurrido el plazo a que se refiere el párrafo anterior, en caso de que el contribuyente no proporcione la información y documentación requerida, o bien se proporcione incompleta, la autoridad valorará su situación únicamente con las pruebas aportadas y resolverá lo que en derecho proceda.

El plazo máximo con el que contará la autoridad para resolver si el contribuyente acreditó que efectivamente adquirió los bienes o recibió los servicios que amparan dichos comprobantes, será de treinta días contados a partir del día en que presente su solicitud de aclaración, o bien, de que se tenga por cumplido el requerimiento de información.

Para estos efectos la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente (PRODECON, 2017) la cual es un organismo descentralizado, no sectorizado, con autonomía técnica funcional y de gestión, especializado en materia tributaria, que entre otras atribuciones sustantivas, realiza propuestas de modificaciones normativas y legales, identifica e investiga problemas sistémicos, interpreta disposiciones legales y emite recomendaciones y sugerencias, se ha pronunciado al respecto de la problemática que se plantea en el presente texto mediante criterios jurisdiccionales, en su carácter de abogada defensora de los contribuyentes, publicando diversos criterios jurisdiccionales entre los que podemos mencionar 41/2016 aprobado en la séptima Sesión Ordinaria 26/08/2016, en el que manifiesta que a juicio del órgano jurisdiccional no procede rechazar la devolución respecto de operaciones de contribuyentes que dieron efectos a los comprobantes fiscales, si aún no ha transcurrido el plazo con el que cuentan para demostrar que efectivamente adquirieron los bienes o recibieron los servicios, el cual se cita para mayor claridad:

*CRITERIO JURISDICCIONAL 41/2016. “De conformidad con el artículo 69-B, quinto párrafo del Código Fiscal de la Federación (CFF, 2013), los contribuyentes que hayan dado cualquier efecto fiscal a los comprobantes expedidos por un contribuyente incluido en el listado definitivo por realizar operaciones inexistentes o simuladas, contarán con treinta días hábiles posteriores a la publicación para acreditar que efectivamente adquirieron los bienes o recibieron los servicios que amparan los citados comprobantes. En ese sentido, el Órgano Jurisdiccional consideró que para que la autoridad fiscal concluya que las operaciones comerciales amparadas en comprobantes fiscales son inexistentes o simuladas, no basta que se haya agotado el procedimiento previsto en el artículo 69-B del CFF, respecto del proveedor de los bienes o servicios amparados en los comprobantes fiscales, sino que es necesario que también se hubiere agotado respecto de los contribuyentes que dieron efectos a los comprobantes, es decir que al momento de la determinación ya hubiera transcurrido el plazo de treinta días con el que cuentan para acreditar que efectivamente adquirieron los bienes o recibieron los servicios que amparan tales comprobantes, sin que dichos contribuyentes lo hubieran hecho; toda vez que si bien la publicación en el listado definitivo de los contribuyentes que expiden comprobantes fiscales por operaciones inexistentes tiene efectos generales, de tal modo que pueda concluirse que los comprobantes expedidos por éstos no producen efectos fiscales, tal publicación también conlleva el derecho de los terceros relacionados para acreditar que efectivamente realizaron las operaciones, pues la*

*misma tiene por objeto justamente que los terceros vinculados con los contribuyentes incluidos en la lista puedan hacer valer lo conducente ante la propia autoridad fiscal.*

*Juicio Contencioso Administrativo en la vía ordinaria. Sala Regional del Pacífico del entonces Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa. 2016. Sentencia firme”.*

Aunado a este criterio la PRODECON (2017), mediante criterio 12/2017 aprobado en la primera sesión extraordinaria 10/01/2017, manifestó que resulta ilegal el procedimiento para determinar las operaciones inexistentes, si la autoridad notifica fuera del plazo de cinco días la resolución que contempla el tercer párrafo del multicitado artículo, la cual se cita para mayor claridad:

*“De conformidad con el tercer párrafo del artículo 69 -B del Código Fiscal de la Federación, la autoridad fiscal cuenta con un plazo máximo de cinco días hábiles para valorar las pruebas y defensas que los contribuyentes hayan hecho valer con el fin desvirtuar los hechos que llevaron a la autoridad a colocarlos en el supuesto de presunción de expedir comprobantes fiscales que amparen operaciones inexistentes. Así, el Órgano Jurisdiccional, en cumplimiento de ejecutoria, consideró que en dicho plazo no sólo debe emitirse, sino también notificarse la resolución que determina que los contribuyentes no desvirtuaron los hechos que se les imputaron, ya que la valoración de pruebas se encuentra implícita en la emisión de la resolución referida. Por tanto, al constatarse que en el caso concreto la autoridad incumplió con la mencionada obligación y, por ende, se atentó en contra de la seguridad jurídica del contribuyente, se resolvió declarar la nulidad lisa y llana de la resolución impugnada con fundamento en los artículos 51, fracción IV y 52, fracción II, de la Ley Federal de Procedimiento Contencioso Administrativo, al actualizarse la caducidad especial del procedimiento previsto por el tercer párrafo del artículo 69-B del Código Fiscal de la Federación”*

*Juicio de Amparo Directo. Segundo Tribunal Colegiado en materias Penal y Administrativa del Vigésimo Primer Circuito. 2016. Sentencia firme”.*

En relación con las cartas invitación que emite la autoridad en la que exhorta al contribuyente a “regularizar su situación fiscal”, eliminado los efectos fiscales que le dio a las operaciones celebradas con proveedores publicados en el listado definitivo a que se refiere el cuarto párrafo del artículo 69-B del CFF, la PRODECON (2017), *considera que, dicho medio no constituye un medio idóneo para desestimar las operaciones que el contribuyente afirma haber sostenido de manera legal y cumpliendo con los requerimientos fiscales vigentes por lo que está en pleno derecho de deducir y acreditar la operación, para mayor comprensión de la postura manifestada por la Procuraduría, se expone a continuación el referido criterio jurisdiccional 2/2016 aprobado en la segunda sesión ordinaria 26/02/2016:*

*“La carta invitación a través de la cual la autoridad fiscal exhorta al contribuyente a regularizar su situación fiscal, con el objeto de que elimine los efectos fiscales que en su momento dio a los comprobantes que le fueron expedidos por alguno de sus proveedores, cuyos datos fueron publicados en el listado definitivo a que se refiere el cuarto párrafo del artículo 69-B del Código Fiscal de la Federación (CFF, 2013), por no haber acreditado ante dicha autoridad que sí llevó a cabo las operaciones que se estimaron inexistentes con su proveedor; en opinión de esta Procuraduría, no constituye el medio idóneo para desestimar las operaciones que el contribuyente receptor de los comprobantes afirma sí llevó a cabo con el contribuyente publicado en el referido listado. Por tanto, esta Procuraduría considera que el que un contribuyente quede incluido en forma definitiva en el listado previsto en el tercer párrafo del artículo 69-B del CFF como emisor de comprobantes fiscales por operaciones inexistentes, no debe ocasionar el efecto automático de que al tercero le sean desconocidas sus operaciones y, por ende, la deducción de las cantidades amparadas por los comprobantes respectivos; pues constituye un derecho fundamental de cualquier gobernado, el que los actos de autoridad destinados a privarle de algún derecho sigan el debido proceso, que comprende ser llamado al procedimiento respectivo a través de una notificación personal y directa. En ese sentido, si la autoridad fiscal pretende desconocer ciertas operaciones, debe ejercer las facultades de comprobación en términos de lo previsto en el último párrafo del 69-B del CFF de manera directa con el tercero afectado, con el objeto de que éste ofrezca pruebas y alegue lo que a su derecho convenga para acreditar la existencia de las operaciones, garantizando con ello su derecho de audiencia. Razonar lo contrario, conduciría a una interpretación excesiva y desproporcionada de la norma legal, pues los terceros para no perder la oportunidad de acudir ante el llamado de la autoridad, tendrían que estar revisando permanentemente que dentro de los listados definitivos que en términos del artículo 69-B publique el Servicio de Administración Tributaria, no se incluya alguno de sus proveedores, no sólo respecto de sus operaciones realizadas dentro del ejercicio fiscal en curso, sino incluso de aquellas celebradas en ejercicios anteriores”*

Como se puede apreciar con todo lo anterior y, no obstante, de la actual redacción del artículo 69-B del Código Fiscal de la Federación; se considera necesario incorporar una reforma para reglamentar con claridad y certeza tanto jurídica como operativa, este procedimiento y hacer efectivo el derecho de audiencia de los contribuyentes.

La siguiente tesis emitida por la Suprema Corte de Justicia ratifica que el contribuyente no debe ser penalizado por el solo hecho de que su proveedor fue enlistado por el SAT en su mencionada publicación.

Después de llevar a cabo el caso de estudio en la compañía del sector primario, en el municipio de Chihuahua, el cual se llevó a cabo mediante la revisión de la información proporcionada por la empresa, como son las declaraciones de impuestos del ejercicio 2016, las solicitudes de devolución

realizada por la compañía, lo anterior con el fin de conocer el porcentaje de rechazo de Impuesto al Valor Agregado por parte del Servicio de Administración Tributaria, los resultados se detallan a continuación:

Durante el periodo de enero a diciembre 2016, la compañía solicito en devolución un importe de \$9,433,232.00 de los cuales fueron rechazados \$1'039,489.00 las operaciones que se rechazaron corresponde a operaciones celebradas con contribuyentes listados en la “relación de contribuyentes incumplidos”

<b>Periodo devolución</b>	<b>Saldo a favor</b>	<b>IVA rechazado</b>
Enero 2016	877,402	21,988
Febrero 2016	626,845	10,086
Marzo 2016	806,587	134,107
Abril 2016	913,626	46,664
Mayo 2016	1,029,811	112,858
Junio 2016	883,619	42,978
Julio 2016	546,138	85,522
Agosto 2016	562,329	64,404
Septiembre 2016	617,124	141,241
Octubre 2016	864,545	148,500
Noviembre 2016	621,869	97,035
Diciembre 2016	1,083,338	134,107
<b>Gran total</b>	<b>9,433,233</b>	<b>1,039,490</b>

Tabla 1. El importe de \$1'039,489.00 representa un 10% del saldo total solicitado en devolución durante el ejercicio.

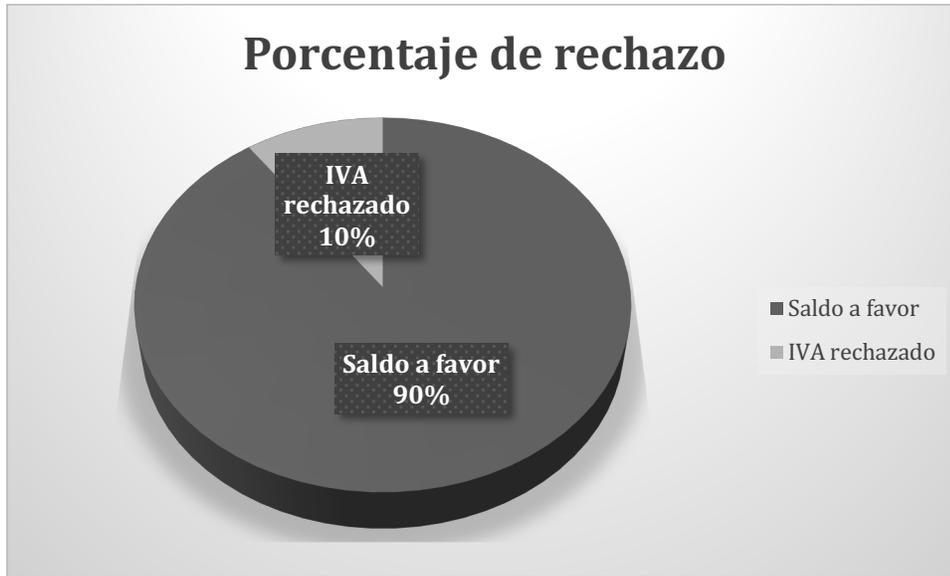


Figura 1. Porcentaje del IVA rechazado del cliente en el despacho contable

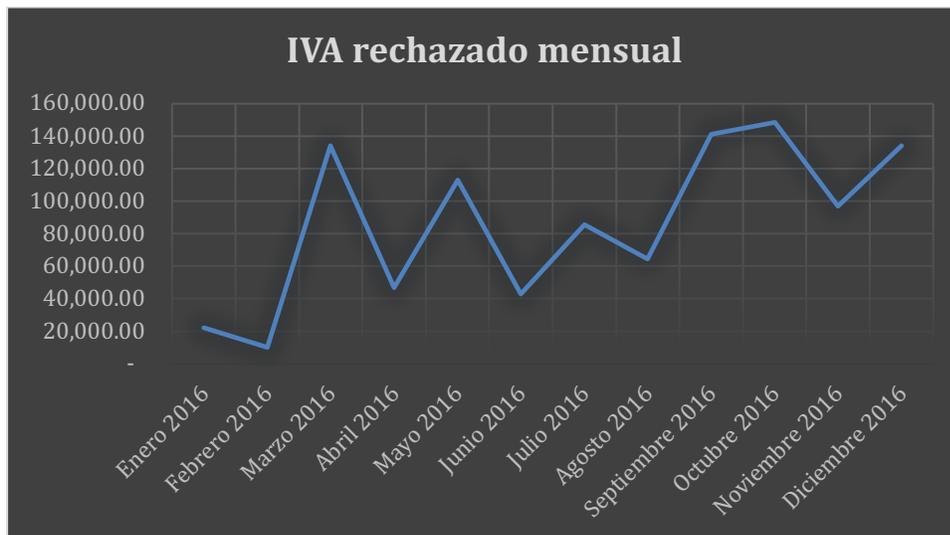


Figura 2. Cifras del rechazo mensual del cliente del despacho contable

## CONCLUSIONES

Del análisis del caso de estudio se concluye que la autoridad fiscal procede de manera inapropiada y arbitraria al no utilizar los medios idóneos para concluir que el contribuyente realizó operaciones simuladas; de tal manera que esta presunción que el Servicio de Administración Tributaria hace, genera un rechazo a la solicitud de devolución del Impuesto al Valor Agregado anulando la deducibilidad de los comprobantes fiscales emitidos por un proveedor de servicios, aun cuando no fue una revisión directa al contribuyente la que dio origen a la presunción de operaciones inexistentes, sino que derivado de que el proveedor de servicios no comprobó en tiempo y forma la legitimidad de las operaciones que amparan los comprobantes fiscales a los que el contribuyente que recibió el servicio les dio un efecto fiscal, le ocasiona una afectación a las finanzas de los contribuyentes receptores del servicio.

Es de considerar también que la disposición fiscal incluida en el mencionado artículo 69-B del Código Fiscal de la Federación impone una carga excesiva a los contribuyentes al obligarlos a estar consultando los listados que publica el Servicio de Administración Tributaria con los contribuyentes que él considera realizan operaciones inexistentes y cotejarlos con todos los proveedores de productos y servicios con los que se realizan operaciones presentes y al mismo tiempo revisar si no se realizaron operaciones en el pasado con los mismos, a efectos de poder estar comprobando al Servicio de Administración Tributaria que las operaciones que se realizaron con ellos fueron legítimas y anular de esta manera una posible presunción de inexistencia de dichas operaciones.

Desde la adición del artículo 69-B al Código Fiscal de la Federación en el año 2014, los contribuyentes han estado presentando diferentes medios de defensa tratando de lograr que el SAT reconozca el perjuicio que se está ocasionando al sujeto pasivo de la relación tributaria, sin embargo tanto el SAT como los diversos tribunales no han mostrado la voluntad de modificar la redacción del mismo, si bien no se pretende anular la lucha del SAT contra la evasión de impuestos, si es de suma importancia que el proceder de la autoridad fiscalizadora no afecte los intereses de los contribuyentes que se preocupan por cumplir con sus obligaciones fiscales al imponerles obligaciones que en ocasiones resultan prácticamente imposibles.

Recomendamos considerar el tema con la debida importancia a efectos de que se cumpla con una de las principales encomiendas que el Servicio de Administración Tributaria tiene; que según lo publicado en su portal de internet es facilitar e incentivar el cumplimiento voluntario.

## REFERENCIAS

Gobierno de México. Ley del Impuesto al Valor Agregado. (2016). Distrito Federal Recuperado el 25 de Noviembre de 2017 con el tema Rechazo de la Devolución de Impuestos [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/77\\_301116.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/77_301116.pdf)

Gobierno de MéParlamentaria, G. (2013). Exposición de motivos de la reforma al artículo 69-B CFF . Distrito Federal. Recuperado el 25 de Noviembre de 2017 con el tema Rechazo de la

Devolución de Impuestos  
[www.senado.gob.mx/comisiones/finanzas\\_publicas/docs/CFF.pdf](http://www.senado.gob.mx/comisiones/finanzas_publicas/docs/CFF.pdf)

Gobierno de México. Procuraduría de la Defensa del Contribuyente, criterios sustantivos, Recuperado el 25 de Noviembre de 2017 con el tema Rechazo de la Devolución de Impuestos [www.prodecon.gob.mx](http://www.prodecon.gob.mx)

Gobierno de México. Resolución Miscelánea Fiscal. (2016). Distrito Federal. Recuperado el 25 de Noviembre de 2017 con el tema Rechazo de la Devolución de Impuestos [dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5466834&fecha=23/12/2016](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5466834&fecha=23/12/2016)

Gobierno de México. Servicio de Administración Tributaria (2017), México, Recuperado el 25 de Noviembre de 2017 con el tema Rechazo de la Devolución de Impuestos [www.sat.gob.mx](http://www.sat.gob.mx)

## **GESTIÓN DE INNOVACIÓN (GEIN) COMO MÉTODO DE COMERCIALIZACIÓN EN CUAUHTÉMOC, CHIHUAHUA**

**Dra. Laura Elizabeth Cavazos González**

TecNM/Instituto Tecnológico de Cd. Cuautémoc  
Ave. Tecnológico s/n Cd. Cuauhtémoc, Chihuahua.  
lecg2003@hotmail.com

**M.C. Ema Cristina Gutiérrez Enríquez**

TecNM/Instituto Tecnológico de Cd. Cuautémoc  
Ave. Tecnológico s/n Cd. Cuauhtémoc, Chihuahua.  
cristigutie@gmail.com

**Carmen Lizeth Mendoza Rojo**

TecNM/Instituto Tecnológico de Cd. Cuautémoc  
Licenciatura en Administración  
Ave. Tecnológico s/n Cd. Cuauhtémoc, Chihuahua.  
lizeth1607@hotmail.com

**Erika Lizeth Anaya López**

TecNM/Instituto Tecnológico de Cd. Cuautémoc  
Licenciatura en Administración  
Ave. Tecnológico s/n Cd. Cuauhtémoc, Chihuahua.

---

### **RESUMEN**

La innovación, hoy en día es de gran importancia para los negocios en general, ya que se ha convertido en una herramienta para sobrevivir en el mercado y sobresalir entre la competencia, debido a que conforme aumentan los cambios tecnológicos, se vuelven más exigentes los gustos del consumidor y por ende, es imprescindible ofrecer productos y/o servicios de acuerdo a las necesidades que se demandan en los mercados. En ciudad Cuauhtémoc, Chihuahua, se observa que en el centro, a pesar de ser una de las zonas con importante actividad comercial en el municipio, la mayoría de los negocios (con más de 10 años) no trabajan ni en su imagen ni en sus ventas, por lo que se ve a los empleados brindando un servicio de baja calidad, productos mal acomodados y desordenados, anaqueles vacíos y productos obsoletos, entre otros factores desfavorables evidenciando que se han quedado estancados por rechazar el cambio inminente. Por este motivo, se diseñó un método de comercialización que conduzca a las empresas a innovar en sus negocios de una manera práctica y sencilla y cuyo objetivo es que los empresarios puedan aplicar los cambios en su empresa de una manera sistematizada e incrementar con ello, las ventas, atraer más clientes, registrar mejores empleados, lograr facilitar el cambio y la innovación en más empresas y mantener la mejora continua en éstas. La metodología GEIN consiste en nueve pasos entre los que se enfatizan: monitorear el medio ambiente de la empresa, contar con empleados capacitados y motivados para vender, generar buena comunicación tanto interna como externa, utilización de publicidad y redes sociales. Estas técnicas coadyuvan a innovar e implementar

mejoras continuas ya que es un sistema cerrado que permite volver a empezar en el paso uno y es aplicable y reproducible a cualquier empresa que lo desee adaptar.

**Palabras clave:** Método, innovación, gestión, comercialización

## **ABSTRACT**

Innovation, today is of great importance for business in general, as it has become a tool to survive in the market and stand out from the competition, because as technological changes increase, tastes become more demanding of the consumer and therefore, it is essential to offer products and / or services according to the needs demanded in the markets. In Cuauhtémoc city, Chihuahua, it is observed that in the center, in spite of being one of the areas with important commercial activity in the municipality, most of the businesses (with more than 10 years) do not work either in their image or in their sales, so that employees are seen providing a service of low quality, poorly arranged and disorganized products, empty shelves and obsolete products, among other unfavorable factors evidencing that they have been stuck for rejecting the imminent change. For this reason, a marketing method was designed that leads companies to innovate in their businesses in a practical and simple way and whose objective is that entrepreneurs can apply the changes in their company in a systematic manner and thereby increase the sales, attract more customers, register better employees, manage to facilitate change and innovation in more companies and maintain continuous improvement in these. The GEIN methodology consists of nine steps among which are emphasized: monitor the company's environment, have trained and motivated employees to sell, generate good internal and external communication, use of advertising and social networks. These techniques contribute to innovate and implement continuous improvements since it is a closed system that allows you to start over in step one and is applicable and reproducible to any company that wishes to adapt it.

**Key words:** Method, innovation, management, marketing

## **1. PROBLEMÁTICA DE COMERCIALIZACIÓN EN EL CENTRO DE CD. CUAUHTÉMOC, CHIHUAHUA, MÉXICO**

Se puede observar en los negocios que se encuentran ubicados en el centro de la Cd. de Cuauhtémoc, Chihuahua, que la forma de comercializar los productos que ofrecen, es a través de los mismos métodos tradicionales de hace más de veinte o diez años: promociones o descuentos a través de carteles impresos o realizados manualmente y pegados en las ventanas y puertas de los negocios: otros establecimientos, exhiben su mercancía en las banquetas. Los productos en las vitrinas o en aparadores por lo general tienen puesto precio y es común, recurrir a la música afuera del establecimiento ciertos días, para atraer la atención del cliente, Algunas tiendas realizan mucha publicidad y promoción solo en la inauguración. Otra problemática que presentan las negociaciones referidas, es que no se innovan como empresa o en sus productos. Los negocios de cosméticos, de ropa, zapaterías, importaciones y demás presentan la misma fachada y ofertan los productos de siempre e inclusive no dan una imagen de higiene. Por ejemplo las tiendas de ropa,

tradicionalmente cuando hay alguna fecha especial que celebrar, ponen la mercancía en los aparadores de acuerdo al color que distingue esas fechas, además de que adornan vistosamente los aparadores. Las boutiques siendo especializadas, en el centro pueden tener ropa parecida pero por lo general hay más variedad entre unas y otras y tienen organizada la tienda. A comparación de las tiendas de ropa grandes que son tiendas familiares, tienen la mercancía sin acomodar, y se ofrece prácticamente lo mismo y algunas tienen ropa que no es muy moderna, antes tenían mucha promoción y publicidad, ahora parecen abandonadas, siguen en funcionamiento y tienen clientes pero ya no como antaño.

Las zapaterías hay muchas pero algunas son del mismo dueño y suelen tener la misma variedad de zapatos. Por lo general se encuentran en la puerta las personas que atienden y se manejan los mismos precios de una a otra zapatería. Se cambian los zapatos del aparador pero se hace de acuerdo a la temporada (invierno, verano) y cuando establecen ofertas o promociones de temporada como el regreso a clases o que pueden hacer pagos en quincenas, los publican pegando un cartel impreso en las vitrinas. En la mayoría de zapaterías se manejan también por vales. Algunas tienen más de 20 años y sus productos están desordenados en ventanas, mostradores y pasillos, están casi oscuras y parecen no tener interés por el cambio, reparten volantes. Esto sucede principalmente porque la mayoría de empresarios se resisten al cambio y no hacen nada por mejorar su negocio que sigue igual que hace años, cuando realmente eran la novedad, pero conforme el tiempo pasa también llega la competencia con nuevas y mejores cosas, hay más variedad en gustos y se manejan diferente porque hay empresarios que vienen de otras ciudades a instalarse en Cuauhtémoc, Chihuahua y por lo tanto, traen distintas ideas y formas novedosas de ofrecer sus productos o servicios y el cliente irremediamente es atraído por empresas que rompen paradigmas y son puntas de lanza.

### **1.1 Objetivo general**

El objetivo general de investigación es diseñar un método de comercialización que se base en la estrategia de la gestión de la innovación en las negociaciones del centro de Cuauhtémoc, Chihuahua.

### **1.2 Objetivos específicos**

Derivados del objetivo general, los específicos son:

- a) Determinar el estilo de comercialización de las negociaciones del centro de la ciudad de Cuauhtémoc, Chihuahua.
- b) Perfilar los elementos base de innovación que actualmente practican los negocios referidos.

## **2. EL ESTATUS COMERCIAL**

Para los efectos de este estudio se entenderá por **comercialización**: la acción y efecto de poner a la venta un producto o servicio y darle las condiciones y vías de distribución y promoción para su lograr una transacción de mercado.

## **2.1 El Comportamiento de la Economía Comercial en México**

Debido a la internacionalización de las economías, hoy en día se puede hablar de que México se encuentra inmerso en una economía comercial. Por esto, las empresas han tenido que evolucionar de un carácter nacional a uno internacional, buscando ser más eficientes y competitivos tanto en los costos de producción como en la calidad de ésta. Para lo anterior, ha sido necesario llevar a cabo relaciones estrechas y estratégicas entre el gobierno, los diversos organismos y las empresas, buscando una sinergia positiva que fomente la producción nacional, el comercio internacional así como las inversiones extranjeras; logrando con esto la generación de empleos, el fortalecimiento del mercado interno y el incremento de las exportaciones, reflejándose así en un incremento del bienestar económico y social que permite una mejor calidad de vida para la población mexicana. Por tanto, dos de los pilares más importantes en los que se ha enfocado la economía mexicana son el fortalecimiento de la Pyme y el fomento a la exportación, debido a que por un lado, las Pymes tienen una importante participación en la generación de empleos y por otro lado, la exportación es una actividad económica que implica una demanda para la producción doméstica de bienes y servicios e incrementa los ingresos de la economía en general y de los exportadores. Con lo anterior se deduce que México tiene una economía comercial favorable, ya que el país ha logrado adaptarse a la economía mundial. Diversos reportes y especialistas del tema señalan que México ha consolidado su actividad comercial con dos grandes potencias mundiales: Estados Unidos y la Unión Europea, convirtiendo al sector externo en el más dinámico del país y el mayor generador de empleos. En síntesis, se puede concluir que la economía comercial en México ha demostrado ser un importante sector para fomentar y potenciar su participación en el comercio exterior contribuyendo a incentivar el desarrollo económico y social del país. [Mexico, G. d. (2015).]

## **2.2 Índice de Ventas en Comercio de Chihuahua**

El Estado de Chihuahua, es una entidad en el que la fuerza de la industria es en términos relativos mayor al país en su conjunto, la economía manufactura de Chihuahua es internacionalmente reconocida, logrando atraer sector de alta especialización tecnológica como al aeroespacial, la electrónica y al automotriz. Es la oportunidad de capitalizar este reconocimiento hacia una mayor diversificación de su economía. Por su posición logística y la fortaleza de la entidad en el sector primario, y el reconocimiento a la calidad de su capital humano, da a Chihuahua ventajas para atraer más inversión de nuevos sectores, como el químico y el agroindustrial,

## **2.3 Comercialización en Cd. Cuauhtémoc, Chihuahua**

Esta región se desarrolla en una diversidad de actividades, de las cuales destacan la agricultura con una aportación del 23.8% de la producción en la región, en donde la producción de manzana tiene una importante participación a nivel nacional. Otra actividad sobresaliente es la

ganadería que representa el 23% con la cría de ganado bovino y avícola. En tanto a la actividad extractiva tiene mayor peso en la región con un 24%, dado que en esta región existen importantes yacimientos de oro y plata, lo cual ha posicionado al Estado en los primeros lugares en la producción de estos minerales. La Industria Manufacturera participa con un 13%, el cual se concentra en la agroindustria, como la fabricación de lácteos y bebidas. Esta región cuenta con un parque industrial con 18 empresas instaladas. [Chihuahua, G. d. (2010).]

## 2.4 Evolución del comercio en el centro de cd. Cuauhtémoc, Chihuahua

Lo que para 1833 apareciera como uno de los ranchos de la jurisdicción de Cusihuirachi con el nombre de San Antonio, que con el paso del ferrocarril por los dominios del latifundio Zuloaga y el establecimiento de una estación de tren, cobró importancia, convirtiéndose inmediatamente en lugar de embarque de los productos agrícolas y ganaderos de la región, así como los ricos minerales procedentes de Cusihuirachi y otros centros mineros de la sierra. Trabajo y necesidades de venta de productos, alimentos y hospedaje, motivaron que en las cercanías de la estación ferroviaria surgieran viviendas de los conocidos comerciantes que aun radican en esta localidad. La aparente anarquía de las primeras construcciones se convirtió en orden definido cuando por urgencia de reubicación de los rancheros, aparceros o medieros de El Moyote, Ojo Caliente, Arrollo de Dolores y Napavechi recibieron las primeras 16 manzanas trazadas por la familia Zuloaga, arrancando con ello la urbanización de este centro poblacional. En este municipio se cuenta con un sector comercial y de servicios de primera calidad (3300); abasteciendo la región en el rubro de mayoreo y menudeo, a comunidades de toda la Sierra Tarahumara. Incluyendo en este apartado el Corredor Comercial que (se considera el más grande de Latinoamérica) con 266 micro y medianas empresas. La oferta hotelera es se ha incrementado en las últimas fechas, con 16 restaurantes de especialidad, donde se puede disfrutar de una amplia gama de platillos internacionales y tradicionales de la región; 30 restaurantes de comida rápida y 5 cafeterías. Las tiendas de ropa son comercios especializados en la venta de vestimenta y complementos dirigidas al público en general o especializadas según estilos, géneros, marcas e incluso precios gracias a la creación del out let. [XEPL. (2017)].

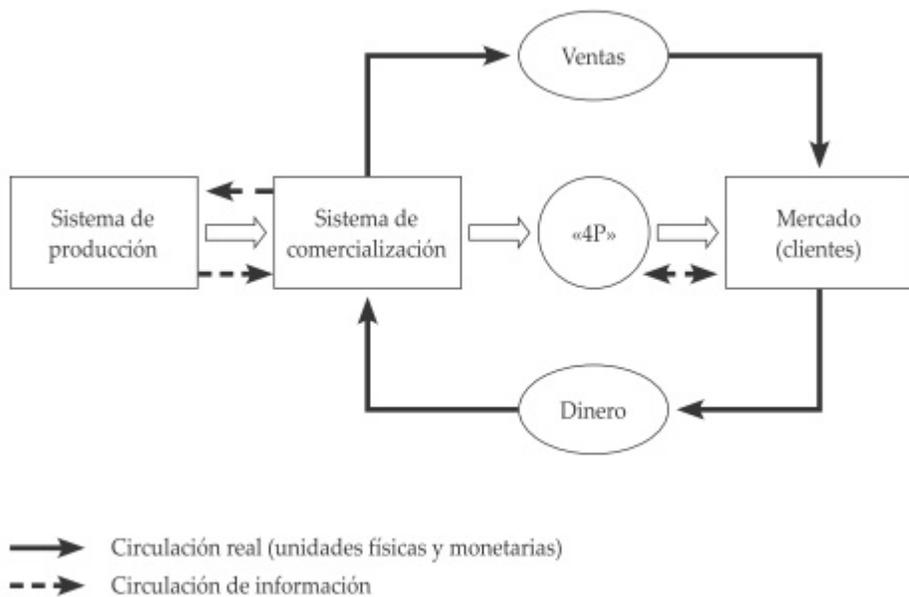
## 2.5 Matriz de análisis estratégico producto-mercado

En 1957, Igor Ansoff, diseñó la primera matriz de análisis estratégico producto-mercado, la cual todavía mantiene vigencia, este instrumento permite analizar cuál será la jugada en marketing que una empresa puede hacer para innovar. Primera estrategia, *penetración de mercado*, la empresa busca elevar sus ventas mediante una mayor explotación del mercado actual con los mismos productos. Se puede lograr el esfuerzo de mercadeo (promoción, distribución, precio, servicios). Segunda estrategia, *desarrollo de producto*, se diseñan nuevos productos para los mercados existentes, los cuales buscan satisfacer nuevas necesidades de los clientes. Por lo general, se enfrentan nuevas ofertas de la competencia o se apalancan en la tecnología. Tercera estrategia, *desarrollo de mercado*, es un esfuerzo por desarrollar los productos actuales en nuevos mercados; esto puede lograrse a través de la identificación de nuevos usos, de nuevos mercados geográficos o nuevos canales de distribución. Cuarta estrategia, *diversificación*, se refiere a ofrecer nuevos productos en mercados nuevos; se genera una nueva unidad de negocio para la compañía. [Rocca, J. (2017).] En la figura 1 se expone este planteamiento de intercambio que

lleva a la consecución de un retorno (principalmente económico) a través de una transacción que se detone en un marco estructural que alberga la labor comercial. Así, se configura el esquema del sistema de comercialización, definido como «sistema total de actividades empresariales encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales. Sistema que pretende como objetivos fundamentales incrementar la cuota de mercado, la rentabilidad y el crecimiento de la cifra de ventas». Un sistema de comercialización debe tener en cuenta un conjunto de aspectos los cuales se relacionan a continuación:

- a) El entorno de mercado que recoge los elementos externos que afectan a la demanda global. como son: crecimiento demográfico, renta por habitante, demanda de bienes complementarios y otros.
- b) Objetivos y estrategias de las empresas competidoras que afectan la reacción de las ventas frente a las actuaciones comerciales de la empresa.
- c) Decisiones estratégicas de la empresa referente a la cartera de productos que se dirige al mercado y a los canales de distribución empleados.
- d) Decisiones operativas de la empresa referente a la utilización de las variables precio, producto, publicidad y distribución.
- e) . Modelo explicativo del comportamiento del consumidor que recoja la incidencia que tienen en las ventas las modificaciones de los elementos antes mencionados (entorno, competencia y decisiones estratégicas y tácticas).
- f) Modelo explicativo de los objetivos de la empresa y de la incidencia en los mismos de las ventas y costos previstos.

Estos elementos se integran en el conocimiento del mercado y sus reacciones ante los diferentes estímulos comerciales controlados o no por la empresa y la configuración de un plan comercial en el que se integran las disímiles decisiones estratégicas y tácticas que puedan adoptarse, de forma que conduzcan a la satisfacción de sus objetivos. De manera general, como se observa en los planteamientos anteriores hay elementos generalizadores que deberán tenerse en cuenta en la concepción de un sistema de comercialización, sobre la base de considerar aquellos aspectos que tienen que ver en cómo una empresa ubica sus productos en el mercado y estratégicamente responde a los requerimientos del consumidor en el proceso de compra – venta y para beneficio de ambas partes. [Guerrero Garcia, M., & Pérez Martínez, Y. (2009).]



Fuente: Bueno (2004)

**Figura 1. Estructura del sistema de comercialización de la empresa**

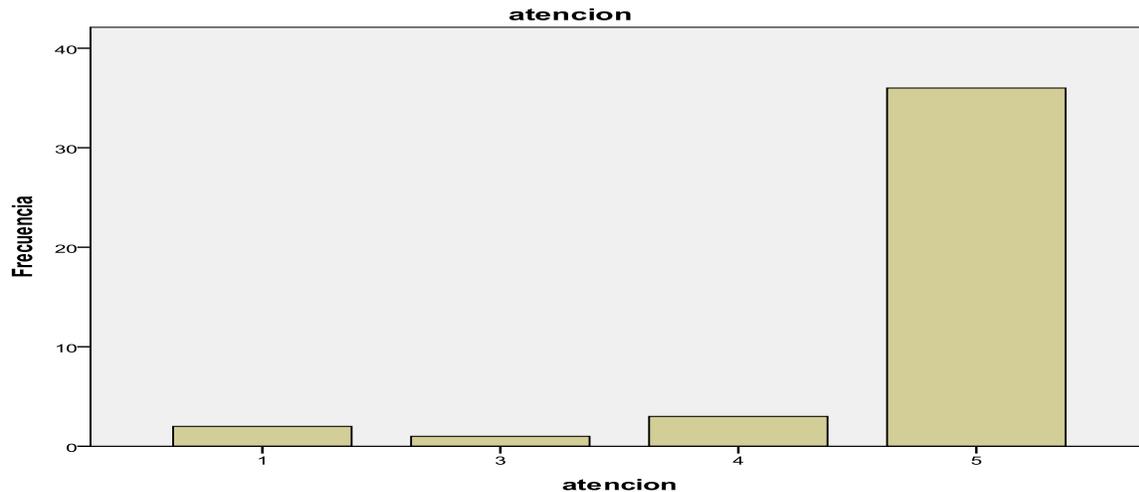
### 3 METODOLOGIA

Para realizar la investigación acerca de la comercialización en Cuauhtémoc y el desarrollo del nuevo método, se aplicó la encuesta (Anexo 1) a 42 negociaciones y estructurar la base de datos en SPSS y para darse cuenta de lo que había que modificar y planificar en una nueva metodología de comercialización. De acuerdo al giro de la empresa los negocios que se eligieron para encuestar son los siguientes: 2 Dulcerías, 5 importaciones, 2 Ferreterías, 5 Tiendas de ropa familiar, 3 Tiendas de Botas, 6 Boutiques, 2 Tiendas de Accesorios, 2 Farmacias, 5 Restaurantes, 5 Zapaterías, 2 Tiendas de Deportes y 3 Joyerías. Ante la prioritaria necesidad de reformar los sistemas de comercialización, surge del 2016 al 2017 la idea de generar un modelo basado en la gestión de la innovación para transformar las prácticas de comercio en la región anteriormente especificada. Se analizó el estado del arte, se seleccionaron aquellos enfoques y modelos que mostraran similitud con el objetivo del modelo.. Para el análisis de datos se utiliza Excel y el programa IBM SPSS Statistics.

### 4 RESULTADOS

A continuación se desglosan los resultados que dan origen al Método GEIN. El 45% de las empresas en el centro de ciudad Cuauhtémoc tiene más de 10 años y por lo tanto la gente ya las conoce y son las más tradicionales y menos adaptadas al cambio. En la Figura 2, las empresas están conscientes

de que la buena atención al cliente es de vital importancia para mantenerse en el mercado y aumentar las ventas ya que el 86% de los empresarios lo considera como uno de los factores que más influye en las ventas de su negocio.



**Figura 2: Influencia de la atención al cliente en las ventas**

El 45% de las empresas utilizan la publicidad mixta como estrategia de ventas. En la Tabla 1, se incluyen desde radio, internet, periódico, volates y carteles; sin embargo, de todas estas la radio es una de las más utilizadas para publicitarse con un 26%.

Así mismo, se muestra en la Tabla 2 que las empresas utilizan varias estrategias de venta que ayudan en la innovación del negocio ya que los porcentajes reflejan que el 44% de las estrategias es una mezcla de todas. Los empresarios manifestaron que las ventas disminuyeron desde la instalación de los estacionómetros debido a que hay una gran cantidad de multas por que se exceden en los tiempos pagados.

**Tabla 1: Tabla de contingencia publicidad \* imagen**

			Imagen		Total
			si	no	
publicidad	radio	Recuento	9	1	10
		% del total	23.7%	2.6%	26.3%
	internet	Recuento	1	0	1
		% del total	2.6%	.0%	2.6%
	periódico	Recuento	1	0	1
		% del total	2.6%	.0%	2.6%
	volantes	Recuento	5	1	6
		% del total	13.2%	2.6%	15.8%
	carteles	Recuento	2	1	3
		% del total	5.3%	2.6%	7.9%
	mixto	Recuento	16	1	17
		% del total	42.1%	2.6%	44.7%
Total		Recuento	34	4	38
		% del total	89.5%	10.5%	100.0%

**Tabla 2: Tabla de contingencia estrategias \* innovación**

			innovación			Total
			3	4	5	
estrategias	ofertas	Recuento	4	3	2	9
		% del total	10.3%	7.7%	5.1%	23.1%
	atención al cliente	Recuento	6	4	2	12
		% del total	15.4%	10.3%	5.1%	30.8%
	Otros	Recuento	0	1	0	1
		% del total	.0%	2.6%	.0%	2.6%
	Mixto	Recuento	7	6	4	17
		% del total	17.9%	15.4%	10.3%	43.6%
Total		Recuento	17	14	8	39
		% del total	43.6%	35.9%	20.5%	100.0%

#### 4.1 Método GEIN

Esta metodología presenta estrategias para estar a la vanguardia con la innovación y poder estar posicionados por más tiempo en el mercado y en la mente del consumidor y aumentar las

ventas. Se sugiere a los empresarios dar seguimiento a las estrategias paso por paso como se exponen en el diagrama 1. Se trata principalmente de observar lo que pasa alrededor y dentro de la empresa, notar e identificar problemas y a la vez buscar la manera de solucionarlos y finalmente, seguirse innovando siempre que sea necesario (Ver Diagrama 1).

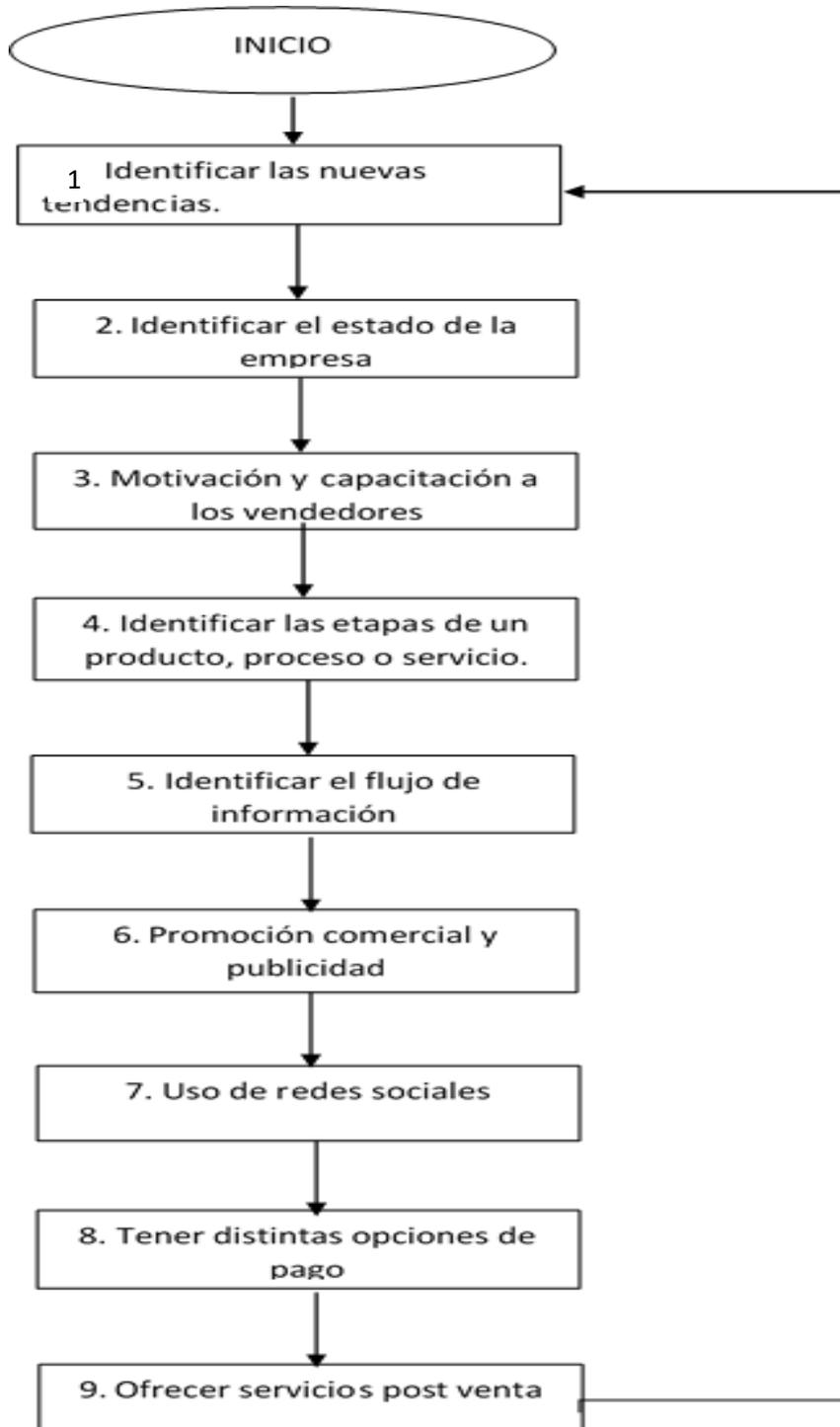


Diagrama 1 Método GEIN

**4.1.1 Identificar nuevas tendencias.** Se tiene que dar mayor importancia a los recursos del mercado ya que hoy en día el ciclo de vida de los productos es muy corto y se requiere de cambios constantes. Esto viene como consecuencia a estar más informados y adaptados que la competencia para cubrir a tiempo y bien las necesidades de los clientes, con ello se anticipan a la oportunidad de la tendencia en lugar de quedarse en el pasado. Esto para las empresas es como un análisis de mercado pero con visión del futuro y juntando éste con el actual, la empresa logra desarrollarse asegurando resultados a corto y largo plazo.

**4.1.2 Identificar el estado de la empresa y hacer diagnóstico empresarial.** Se debe analizar cómo se encuentra actualmente la empresa comparando cómo se pensaba que estaría de acuerdo a los estados financieros y ver si se han cumplido los procedimientos y objetivos planeados para llegar a las metas y analizar la visión. y ver si se está consiguiendo lo planeado desde un principio, luego hacer un diagnóstico empresarial en el que se pueden detectar más rápido y preciso los problemas que tiene la empresa y así buscar soluciones y lograr que siga en buen funcionamiento. El diagnóstico empresarial se realiza tomando en consideración 4 procesos:

a) **Evaluación.** En este proceso se establece un parámetro que permitirá evaluar la actual situación de la empresa, enfocándose en consumidores, apartado financiero, proceso de producción, etc.

b) **Visión detallada:** Se recoge toda la información posible acerca del sistema concreto de la empresa por el que se está interesado en estudiar. Este proceso es posible gracias a la toma de imágenes, tablas, gráficos, entrevistas y toda clase de recursos que permitan conocer de primera mano la situación actual.

c) **Cálculos.** establecer el grado de alcance en función del parámetro que se haya querido fijar.

d) **Conclusiones.** Se analiza toda la información que se ha recogido y se estudia para evaluar y conocer los motivos que impiden alcanzar aquellos parámetros que en su momento se establecieron. Conociendo los problemas, será mucho más fácil encontrar las soluciones.

**4.1.3 Motivación, capacitación a los vendedores.** Ventas es la función tradicional o básica en la que se soporta toda la fuerza del sistema. Si una empresa cuida a sus empleados, ellos cuidarán al cliente; por eso es de vital importancia que ellos estén realmente capacitados y preparados para dar una excelente atención al cliente. La información que les proporcionan los jefes a sus empleados es de vital importancia, ésta debe de ser clara y precisa. A continuación se presentan algunas de las distintas maneras de motivar y capacitar al personal de ventas para que logren los objetivos deseados para la empresa y estén siempre motivados realizando su trabajo.

a) **Programar reuniones periódicas con el personal de ventas.** En lugar de enfocarse en lo que ellos están haciendo mal, asegurarse de que ellos puedan expresar sus preocupaciones, puntos débiles y problemas en el trabajo en algunas reuniones individuales.

- b) Capacitar a los vendedores.** Hay diversas formas de planificar capacitaciones que incrementen la motivación, algunas de ellas son: designar a vendedores para que entrenen a sus compañeros, hacer una visita de campo, encontrando a un gerente que permita observar el éxito de su equipo de ventas, escoger a un asesor para que capacite a los vendedores., elegir a un mentor para que capacite a los nuevos trabajadores. Esto disminuye la incomodidad que conlleva ser nuevo en un trabajo. Si los nuevos trabajadores cumplen con sus metas de ventas, recompensar a los mentores con incentivos.
- c) Invertir en herramientas que ayuden en las ventas.** Un buen informe, un correo masivo o una aplicación para celular pueden mejorar el rendimiento de un vendedor, ayudándole con sus metas de ventas y motivándolo.
- d) Adaptar un plan motivacional para cada empleado.** Porque cada empleado es una persona diferente y hay los que se motivan con un incentivo monetario como hay quienes prefieren que su trabajo sea reconocido.
- e) Crear una estructura de comisiones razonable y efectiva.**
- f) Implementar incentivos diarios, semanales y mensuales.** Ofreciendo desde un viaje, un día libre, tarjetas de regalo, café, refrigerios gratis o membresías en un gimnasio o en un club por el mayor número de ventas en una semana, de acuerdo al capital de la empresa, ya que esto estimulará al personal para que se esfuerce más.
- g) Establecer una meta personal.** Tener en cuenta qué es lo que motiva a cada trabajador, fijar un incentivo en sus comisiones que se ajuste a sus intereses.
- h) Incentivar el trabajo en equipo.** Por lo general, los vendedores se sienten solos buscando alcanzar un objetivo.
- i) Reconocer sus logros en las ventas.** El tiempo que se invierte en felicitar a alguien por su trabajo puede decidir qué tan duro trabajará para alcanzar su siguiente meta. Se deben tomar en cuenta las siguientes estrategias de reconocimiento: felicitar en público, escribir carta de reconocimiento para el vendedor en cuestión o bien, presentarle ante los jefes h hacer patentes los logros obtenidos.

**4.1.4 Identificar las distintas etapas en términos de tiempo que vive un producto, proceso o servicio.** Esto permite planificar las estrategias que permitirán alcanzar esos objetivos, debido a que cada etapa por la que pasa el producto es distinta y tiende a durar cierto tiempo en cada una dependiendo del tipo de producto que se ofrece. Es importante saber cuánto tiempo se quedara el producto en cada una de sus etapas, para planificar de acuerdo a ese tiempo las distintas metas para alcanzar los objetivos de venta y lograr que se cumplan en el plazo establecido. Así se sabe en qué momento exacto se debe empezar a innovar o cuándo no es momento para hacerlo. Se deben planear estrategias de comercialización diferentes en cada una de las etapas, las cuales se presentan a continuación:

**a) Introducción:** Esta primera etapa del ciclo de vida del producto, se inicia cuando se lanza un nuevo producto al mercado, que puede ser algo innovador.

Según Stanton, Etzel y Walker (2007), la etapa de introducción es la etapa más arriesgada y costosa de un producto porque se tiene que gastar una considerable cantidad de dinero no solo en desarrollar el producto sino también en procurar la aceptación de la

oferta por el consumidor. Por ello, cabe señalar que son muchos los nuevos productos que fracasan en esta etapa debido principalmente a que no son aceptados por una cantidad suficiente de consumidores.

**b) Crecimiento:** Según Lamb, Hair y McDaniel, (2011) en la etapa de crecimiento las ventas suelen incrementarse a tasas crecientes, muchos competidores ingresan en el mercado, las grandes compañías pueden comenzar a adquirir pequeños negocios pioneros y las utilidades son saludables.

**c) Madurez:** el crecimiento de las ventas se reduce y/o se detiene.

Según Kotler y Armstrong (2007), esta etapa normalmente dura más tiempo que las etapas anteriores y presenta retos importantes para la dirección de mercadotecnia. La mayor parte de los productos se encuentran en la etapa de madurez de su ciclo de vida, por lo que casi toda la dirección de mercadotecnia se ocupa de productos maduros.

**d) Declive:** la demanda disminuye, por tanto, existe una baja de larga duración en las ventas, las cuales, podrían bajar a cero, o caer a su nivel más bajo en el que pueden continuar durante muchos años.

**4.1.5 Identificar el flujo de información, materiales, transacciones y experiencias de interacción entre clientes y personal o elementos del contexto.** Es decir la información que el gerente le trasmite al personal debe de ser clara y precisa. En términos generales para que la comunicación sea eficaz en la empresa, es importante que surja del empleado, es decir, comunicación de forma ascendente. No hay que olvidar la importancia del flujo horizontal en la comunicación, esto sucede cuando los involucrados pertenecen a un mismo nivel de jerarquía o similar; así como también existe la comunicación diagonal (se presenta entre los trabajadores de distintos niveles jerárquicos, aún sin que haya una dependencia entre departamentos o niveles).

**4.1.6 Promoción comercial y publicidad.** En esta etapa de la metodología, se realiza la función de mantenimiento de la demanda. La publicidad es una de las técnicas que más utilizan las empresas ya que es una de las más eficientes y con ella se logra atraer a los clientes. Existen muchas maneras de publicitarse como por medio de folletos, radio, periódico, televisión, carteles, internet y la más antigua manera de boca en boca. La finalidad de esto es tanto atraer nuevos clientes como mantener la demanda que ya se tiene y si es posible, aumentarla.

**4.1.7 Redes sociales.** Aparte de las muchas relaciones que se obtienen con la participación en las diferentes redes sociales, una de las grandes ventajas de participar en ellas, es para difundir los contenidos de atracción, ya sean propios, cómo los externos a la empresa. La proporción adecuada de difusión en las redes sociales es compartir el 20% de contenido propio y el 80% externo, que sea de calidad y de interés para el perfil objetivo, así cuando los clientes siguen en las redes sociales a las empresas que difunden contenido que llame su atención, puede la empresa luego promocionar y publicar sus productos y ofertas.

**4.1.8 Tener distintas opciones de pago.** Esto se refiere a tener diferentes alternativas de pago como podrían ser: tener crédito y pagos con tarjeta.

**4.1.9 Ofrecer servicios post venta.** Los servicios post venta son un conjunto de acciones de ayuda, de asistencia y de información al cliente para fidelizar su relación futura. Realizando el servicio post venta se les brinda a los clientes garantía y calidad en los productos o servicios y ellos al ver el compromiso y atención por parte de la empresa, se sentirán cómodos con ello y garantiza generalmente que el cliente volverá a ese mismo negocio. El seguir atendiendo a un cliente, después de la venta, dándole facilidades y prestándole apoyo, es una forma de fortalecer su posición ante competidores y lograr no solo clientes satisfechos sino clientes leales a la empresa. Se debe tener personal capacitado para realizar el servicio post venta para garantizar el seguimiento de la compra. Algunos de estos servicios podrían ser llamadas de retroalimentación, servicios adicionales a la compra, reparar daños materiales o de servicios, enseñar utilización de productos o servicios, entre otros dependiendo de las políticas de la empresa.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusión General

Casi la mitad de las empresas del centro de Cuauhtémoc tienen más de 10 años funcionando, por lo que son muy conocidas ya por la gente aunque algunas se niegan a innovar, por lo que sus ventas se han visto muy afectadas durante los últimos años. La innovación puede verse en las empresas nuevas que tienen de 0 a 5 años ya que traen ideas nuevas y están actualizados. Las empresas que innovan a pesar de sus años son pocas pero se han mantenido y sus ventas no son tan

bajas como las de los que no lo hacen. La mayoría utilizan publicidad mixta aunque sigue destacando la radio como estrategia ya que es donde existe más audiencia por parte de la gente de Cuauhtémoc y alrededores. Los beneficios de aplicar esta nueva metodología de comercialización de innovación son:

- a) Estar informado sobre lo que pasa alrededor y así tener conciencia de lo que están buscando los clientes y saber qué ofrecer.
- b) Se puede ver dónde hay problemas o falta más esfuerzo, analizando el estado de la empresa.
- c) Lograr que los empleados y sobre todo los de ventas que son quienes tienen el contacto mayor con el cliente, brinden un buen servicio al cliente y por lo tanto aumenten las ventas.
- d) Tener un estimado del tiempo para saber cuándo es momento de cambiar y mejorar, identificando las etapas del producto.
- e) Una mejor comunicación entre empleados y jefes, así como entre vendedor y clientes, lo que hace que no haya malos entendidos.
- f) Estar presentes en la mente del consumidor, anunciándose.
- g) Con el uso de redes sociales se logra llegar a más gente, así como mantener un contacto más cercano con los clientes.
- h) Al tener distintas opciones de pago, los clientes se sienten más cómodos.
- i) Al darle seguimiento al cliente después de la compra, el cliente se sentirá importante para la empresa y se crea una fidelidad cliente-empresa.

## 5.2 Recomendaciones

Una sugerencia para los empresarios de Cuauhtémoc podría ser el estar observando cuales son las nuevas tendencias, que es lo que pide el cliente en el momento e innovar, estar a la vanguardia con lo que se está vendiendo más y tener una buena comunicación dentro de la empresa para así poder brindar mejor atención al cliente, el hecho de innovar implica todos los aspectos que se puedan mejorar en la empresa como desde la imagen hasta la atención que se brinda y utilizar todas las herramientas que se tengan para incrementar las ventas pensando de manera positiva con respecto al cambio.

## 6. REFERENCIAS

Chihuahua, G. d. (2010.). *Programa sectorial 2010-2016*. Obtenido de Chihuahua.gob.mx:

[http://www.chihuahua.gob.mx/attach2/sf/uploads/indtfisc/progSER2010-2016/ProgSec\\_Economia.pdf](http://www.chihuahua.gob.mx/attach2/sf/uploads/indtfisc/progSER2010-2016/ProgSec_Economia.pdf)

*El diario de Chihuahua*. (2015.). Obtenido de eldiariodechihuahua.mx:

<http://eldiariodechihuahua.mx/Cuauhtemoc/2015-01-29/Queso-de-Cuauht%C3%A9moc-con-puertas-abiertas-para-exportaci%C3%B3n/900b3df753bba58eaea5f8f429535b30>

*El diario de Chihuahua*. (2014). Obtenido de eldiariodechihuahua.mx:

<http://www.eldiariodechihuahua.mx/Cuauhtemoc/2014-08-23/Capacitar%C3%A1n-a-empresas-cuauhtemenses-para-exportar-a-Odessa/106f14be68895434ad1f45e1db778017>

- Guerrero Garcia, M., & Pérez Martínez, Y. (2009.). *Biblioteca virtual de derecho, economía y ciencias sociales*. Obtenido de eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/504/Sistema%20de%20comercializacion.htm>
- Lamb, Hair y McDaniel (2011) *Marketing*, Cengage Learning Editores, S.A. 11a. edición, México
- Mexico, G. d. (2015.). *Promexico* . Obtenido de Promexico.gob.mx: <http://www.promexico.gob.mx/comercio/el-comportamiento-de-la-economia-comercial-en-mexico.html> consulta 20 mayo 2017
- Rocca, J. (2017). *lcwin.com*. Obtenido de lcwin.com: <http://lcwin.com/reinventat-tus-metodos-de-comercializacion-e-incrementa-tus-ventas/>
- Stanton W., Etzel M., Walker B. (2007) *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill 14a. edición, México.
- XEPL*. (2017). Obtenido de xepi.com.mx: <http://www.xepi.com.mx/completa1.php?i=1048>
- Kotler P, Armstrong G (2007) *Marketing*, versión para América Latina, Pearson Educación 11ª. Edición, México

## 7. ANEXO

El formato que se utilizó para aplicar las encuestas es el siguiente:

1. ¿Cuánto tiempo tiene su empresa?

De 0 a 5 años     De 6 a 10 años     Más de 10 años

2. ¿Cómo lleva acabo la publicidad de su empresa?

Radio     Internet     Televisión     Periódico     Volantes     Carteles

3. ¿Cuáles son las estrategias de venta que utiliza?

Ofertas     Atención al cliente     Crédito     Demostraciones     Otros

4. ¿Del 1 al 5 cómo evalúa la innovación en las empresas?

1     2     3     4     5

5. ¿Del 1 al 5 como considera que influye el precio como una estrategia de venta?

1     2     3     4     5

6. ¿Considera que los estaciono metros han o beneficiado las ventas?

Sí     No    ¿Por qué?

7. Del 1 al 5 como relaciona el punto de ubicación de la tienda con las ventas que tiene:

1     2     3     4     5

8. La imagen de la tienda tiene relación con las ventas.

Sí     No    ¿Por qué?

9. Del 1 al 5 como cree que influya la atención al cliente en las ventas

1     2     3     4     5

10. ¿Cómo ve la competencia con empresas de su mismo giro?

Mucha     Poca     Regular

11. Comentarios o sugerencias:

## ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE NUEZ MEXICANA: EL CASO DE CHIHUAHUA

**Adanelly Ávila Arce**

Universidad Autónoma de Chihuahua  
aarce@uach.mx

**Luis Alberto Vizcaíno Villareal**

Universidad Autónoma de Chihuahua  
albertvizcaino09@hotmail.com

**David de Jesús González Milán**

Universidad Autónoma de Chihuahua  
dmilan@uach.mx

---

### RESUMEN

La producción el proceso y la industrialización de la nuez chihuahuense es un tema de gran importancia para la economía y el desarrollo del estado, así como también la comercialización y el comportamiento del mercado tanto local como internacional. Dado lo anterior, el principal objetivo de la investigación es analizar diversos aspectos de la nuez pecanera como los son la producción, comercialización y los mercados extranjeros. Se observaron los datos de este fruto con respecto al tiempo y como se ha comportado año con año como lo es su mercado, producción y comercialización.

Dentro de los principales resultados se identificó que el consumo mexicano tiene cierta elasticidad en este producto debido a que es adquirido solo en ciertas fechas y con cantidades muy dispersas. Además se acertó que la mayor competencia del producto es la almendra siendo el mayor competidor en mercados internacionales, así como también se logró identificar que los mayores compradores y socios comerciales de este producto son México, Estados Unidos y China que regulan los precios de la nuez pecanera dependiendo de la oferta y demanda de dichos países.

**Palabras clave:** producción, mercados, precio, exportación, consumo.

### INTRODUCCIÓN

En los últimos años en la agricultura mexicana, y particularmente en el estado de Chihuahua se ha incrementado la plantación de nuez pecanera y se ha observado notablemente el aumento de producción de este fruto. Sin embargo, en la actualidad la nuez pecanera chihuahuense se ha visto un poco afectada, por su alta competitividad en los mercados internacionales donde compite con ciertos alimentos similares como lo es la almendra que en los últimos años ha tenido una extensa

demanda, logrando afectar directamente el precio y a sus consumidores finales, aunque los que adquieren este producto agroalimenticio se basa en calidad y precio, la nuez chihuahuense se caracteriza por serlo (Rodríguez *et al.*, 2007).

En términos generales se puede afirmar que México tiene una competitividad internacional del 20% donde la mayor parte de esta representación es de Chihuahua con una producción de 65 mil 500 toneladas de nuez en cascara, mientras que Estados Unidos participa con una competitividad del 75% (Sagarpa, 2016).

Según con los datos otorgados por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), las huertas mexicanas de nuez se extienden alrededor de 106 mil hectáreas distribuidas en 16 entidades federativas y siendo el estado de Chihuahua la región más importante. En estado de Chihuahua se caracteriza por la calidad de su nuez ya que tiene su cascara delgada que facilita el quebrado, así como también es reconocida por un sabor y aroma agradable. Chihuahua cuenta con alrededor de 70 mil hectáreas de nogales donde las principales comunidades de producción son: Jiménez, Camargo, Allende, Buenaventura y Aldama, mientras que los estados del país que compiten con Chihuahua son Coahuila, Sonora y Nuevo León.

Por otra parte es importante mencionar que el proceso y la industria de la nuez pecanera se ha visto presionada en los últimos años por el mercado mundial de nueces competidoras que satisfacen usos alimenticios y necesidades industriales similares como la almendra, pistacho, nuez de castilla, y nuez de la India. De éstas la principal competidora es la almendra, debido a que ha alcanzado producciones récord y un precio menor en los últimos años. Por otro lado, cambian los gustos y preferencias de los consumidores, en los estándares de calidad que dan el precio final de la nuez a los productores. Ahora existe la posibilidad de comercializar la nuez pecanera en países asiáticos y europeo y buscar día con día nuevos mercados (Rodríguez *et al.*, 2007).

Los esfuerzos comerciales de México para desarrollar nuevos mercados han sido orientados hacia Europa, principalmente Francia. Al igual que los consumidores estadounidenses, los ciudadanos franceses aprecian los alimentos internacionales innovadores y de alta calidad nutricional. Recientemente el mercado francés ha mostrado interés en una gran variedad de productos agrícolas entre los que se encuentran frutos secos y nueces (almendras, avellanas, nuez pecanera, nuez de la India y pistachos) para ser utilizados en las industrias de alimentos tipo botana, “Francia podría ser un mercado potencial para la nuez mexicana así lo mencionan los autores” (Sagarpa, 2016).

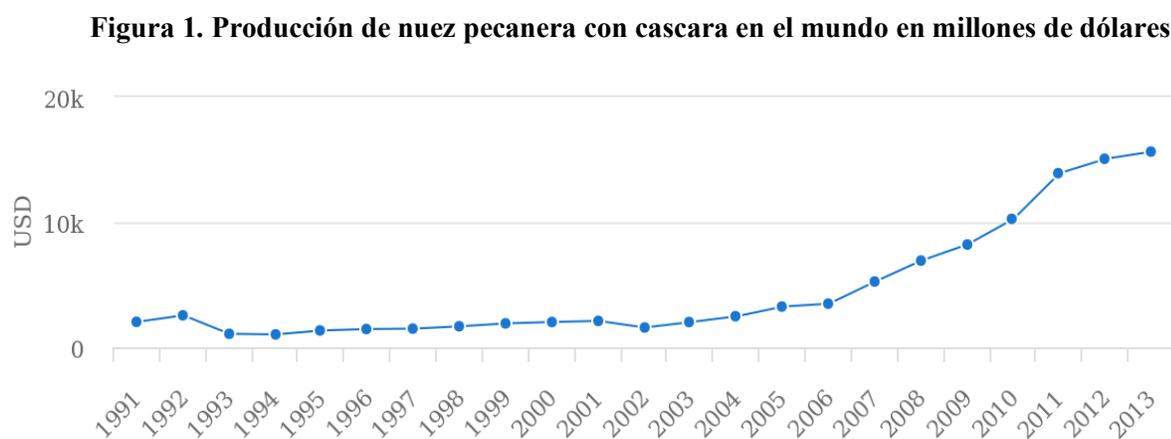
Bajo el escenario anterior es que la presente investigación tiene como principal objetivo analizar el comportamiento de la economía del estado de Chihuahua en función de la producción de nuez, además de identificar posibles nuevos mercados de la nuez donde el valor y el precio se distinguen por su competitividad en sus grupos alimenticios (como lo es la almendra su mayor competidor mundial).

## DESARROLLO

### a. Contextualización del mercado de nuez

La nuez pecanera es un factor importante en el grupo de alimenticio haciendo competitividad internacional con productos familiarizados como los son la nuez moscada, nuez de la india, nuez de castilla y nuez de coco.

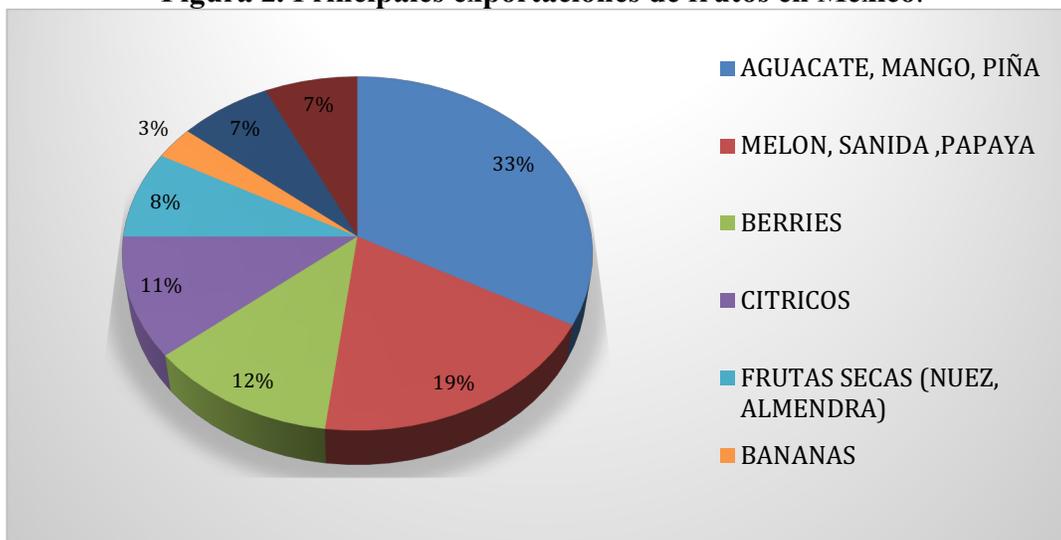
En la figura 1 se muestra cómo ha evolucionado la producción de nuez pecanera con cascara en todos los países del mundo teniendo un impacto positivo y creciendo constantemente la producción de nuez.



*Fuente: Elaboración propia con base de datos de la FAO, 2017*

En México existen ciertos productos alimenticios de gran importancia en mercado internacional donde uno de ellos es la nuez y otros frutos secos como lo es la almendra y el pistacho, también sin olvidar que México tiene una mayor producción de frutas que tiene indicadores positivos en la exportación del país como se muestra en la figura 2.

**Figura 2. Principales exportaciones de frutos en México.**

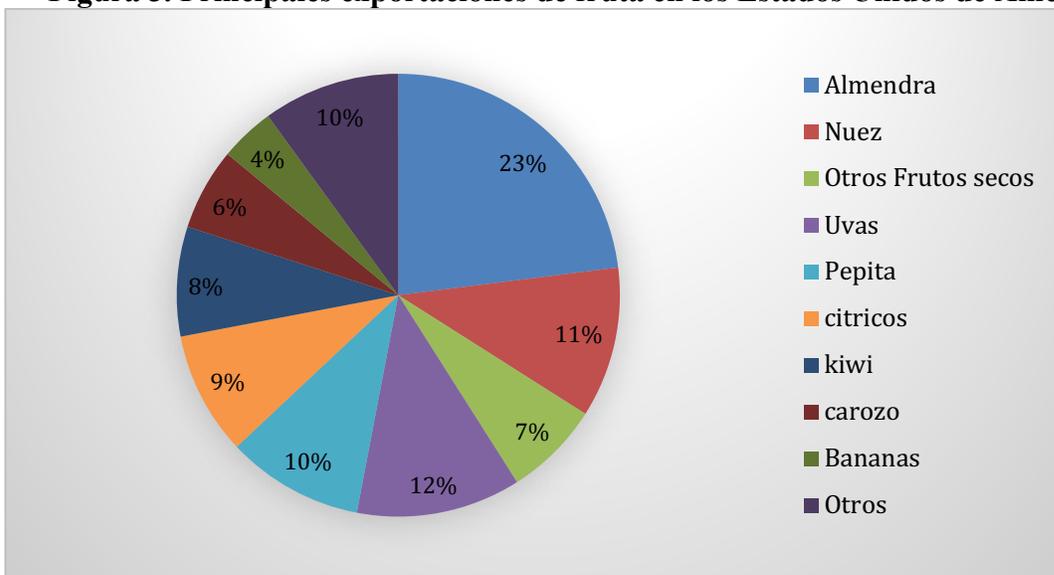


*Fuente: Elaboración propia con base de datos INEGI, 2017*

De acuerdo con los encargados de productos agroalimenticios del país (Sagarpa) se tiene un ingreso estimado por las exportaciones de nuez alrededor de 195 mil millones de dólares anuales.

El principal país exportador de nuez pecanera es Estados Unidos de América siendo también el mayor productor de este alimento, se estima que tiene un ingreso de 2236 millones de dólares anuales como se muestra en la Figura 3.

**Figura 3. Principales exportaciones de fruta en los Estados Unidos de América**

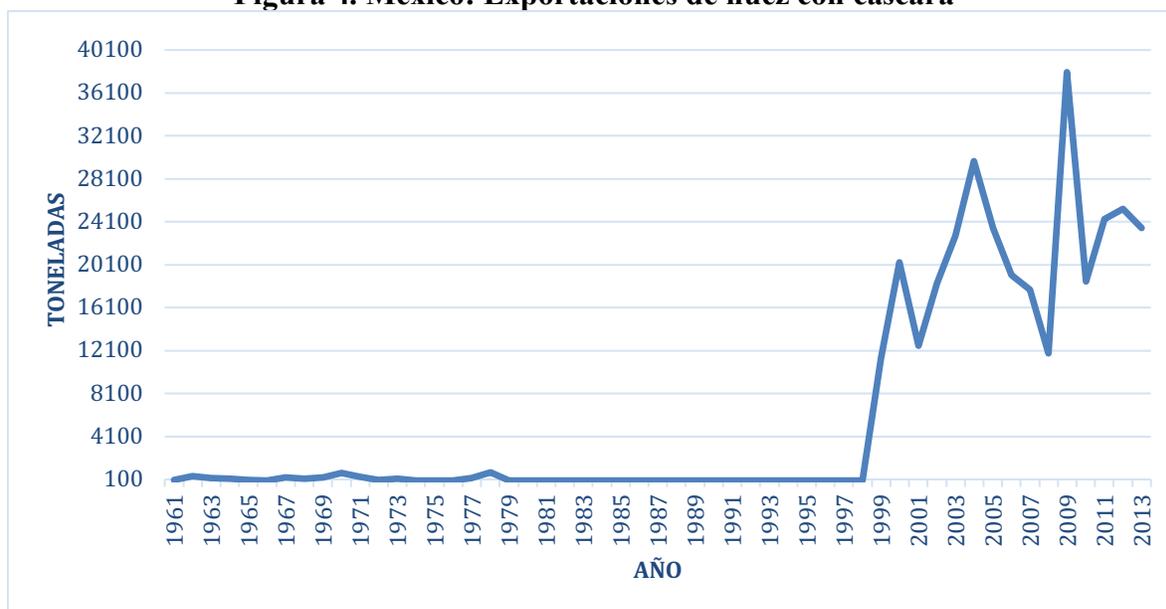


*Fuente:*

*Elaboración con base de datos de USDA, 2017*

La comercialización de la nuez pecanera en el mundo puede ser considerado como un factor de crecimiento para los países donde se interactúa el bien agroalimentación. En ese sentido, uno de los importantes países en el mercado internacional de la nuez es México ya que tiene una alta producción y una diversificación de comercio ocupando los primeros lugares en los tratados de nuez pecanera, como se observa en la figura 4.

**Figura 4. México: Exportaciones de nuez con cascara**



*Fuente: Elaboración propia con base de datos de la FAO, 2017*

### **b. Revisión de la literatura**

Las negociaciones y acuerdos comerciales que tiene México han impactado en cierto valor a bienes y servicios favoreciendo a empresas y productores internos, así como también se ha incrementado su economía con camino a nuevos mercados y vinculado con 60% del PIB mundial, así lo menciona (Promexico, 2017).

Promexico indica que la economía mexicana cuenta con tratados con 46 países y 12 tratados de libre comercio para hacer negociaciones comerciales, así como también está vinculado con ciertos tratado como lo es (ALADI) por sus siglas asociación latinoamericana de integración, el (TPP) tratado de asociación transpacífico y uno de los más importantes el (TLCAN) tratado de libre comercio de américa del norte.

Las exportaciones e importaciones han evolucionado drásticamente a través del tiempo por lo que cada día se circula más productos con nuevas fuentes de elaboración y diferentes procesos, es por eso que existe una mayor probabilidad de ocurrir una infección y comercializar productos infectados, es por eso que las autoridades sanitarias de cada país tienen que estar prevenidos para cualquier incertidumbre que conlleve algún riesgo para la salud de su población como lo es una epidemia o enfermedad que pueda causar los alimentos importados (Avendaño *et al.*, 2006).

Continuando con las observaciones del autor anterior, en el caso de Estados Unidos las regularizaciones y sanciones son derivadamente estrictas debido a que se encuentran las mayores transacciones de Importación, en este caso México asigna ciertos estándares de calidad adecuados a este país ya que el 90% de las exportaciones de México son a Norteamérica, y es donde la empresas mexicanas enfrenta nuevos procesos y regularizaciones de elaboración de productos, aunque muchos de los empresarios prefieren buscar nuevos mercados diferentes al norteamericano, con bajas regularización y pocas normas que permita la entrada del producto importador.

En la economía mexicana se ve reflejado el sector agropecuario como una variable importante para el crecimiento, describiendo el apartado de la agricultura como el más importante de este sector que se cultivan alrededor de 20 a 30 millones de hectáreas por año en todo el país, manifestando un crecimiento alrededor del 3% anuales y una aportación al PIB del 10% (Méndez, 2008).

En el mismo sentido, los productos agroalimenticios mexicanos son un factor importante para la economía del país y está por encima y superando los ingresos de las remesas y de la venta del petróleo, en agosto del 2016 las exportaciones estuvieron por encima de 15mil millones de dólares y tuvo un incremento anual del 5.2 por ciento (Sagarpa, 2016).

### **c. Principales resultados**

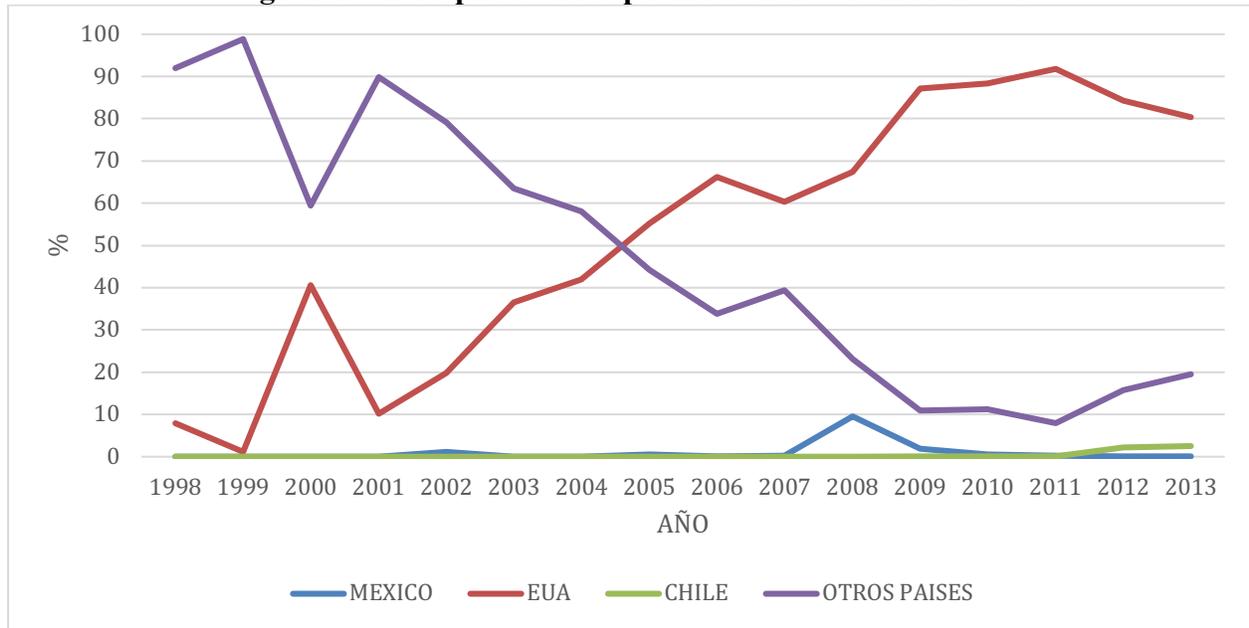
Los métodos de investigación que se tomaron en cuenta durante el proceso de análisis fueron de estadística descriptiva recolectando datos de ciertas bases de información como la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) siendo la principal fuente de información para esta investigación, así como también se utilizó la base de datos del Sistema de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), la United States Department of Agriculture (USDA) con base de Estados Unidos y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

Se logra identificar que México tiene una muy poca participación en el mercado chino ya que Estados Unidos tiene la mayor parte del mercado conquistado, pero la mayor participación del mercado de EE. UU lo tiene completamente conquistado México ya que los países competidores en este mercado son muy inferiores a el, por otra parte, al observar las series de tiempo se puede detectar que los países del resto del mundo han disminuido y México ha incrementado constantemente.

Los países del mundo y países competidores de nuez con cascara y pelada suelen incrementarse constantemente y los de mayor participación son: Estados Unidos de América, México, Chile, Francia, India y Brasil.

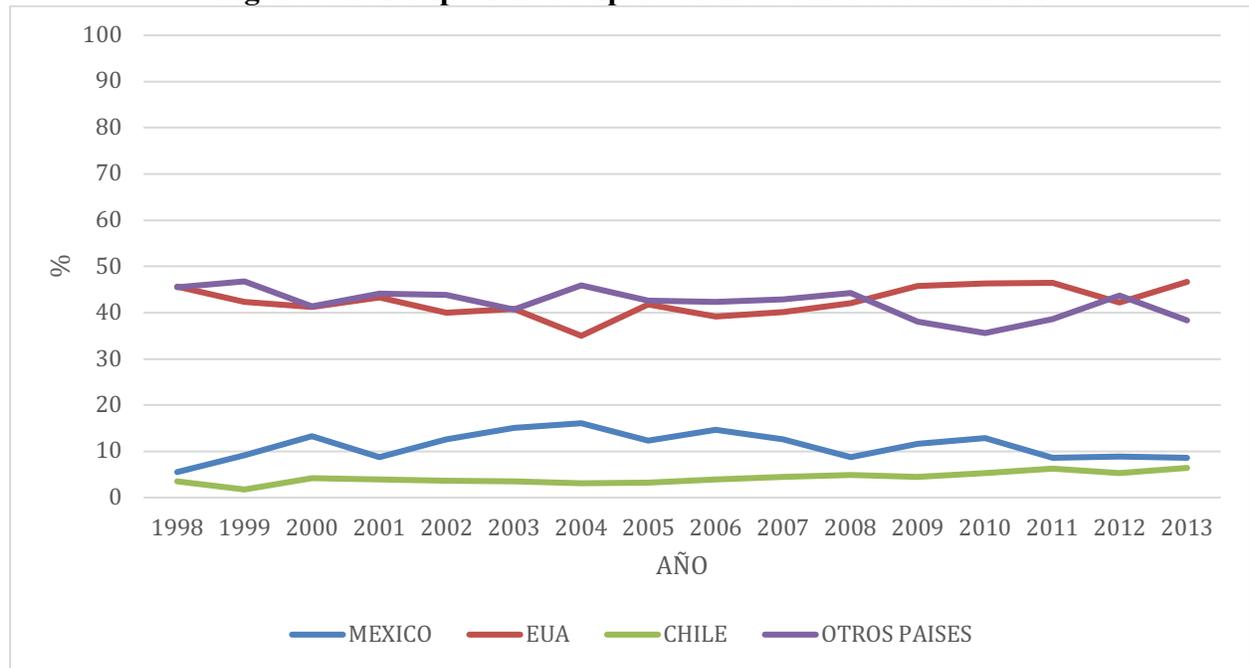
El cambio en las exportaciones de nuez ha tenido ciertas caídas y auges a través del tiempo, pero principalmente para los años 2000` s existe un incremento para todos los países competidores, las siguientes figuras muestran la participación del mercado chino de países competidores y el mercado mundial de la nuez con cascara y pelada.

**Figura 5. Participación de exportaciones al mercado Chino**



Fuente: Elaboración propia con base de datos FAO, 2017

**Figura 6. Participación de exportaciones al mercado mundial**

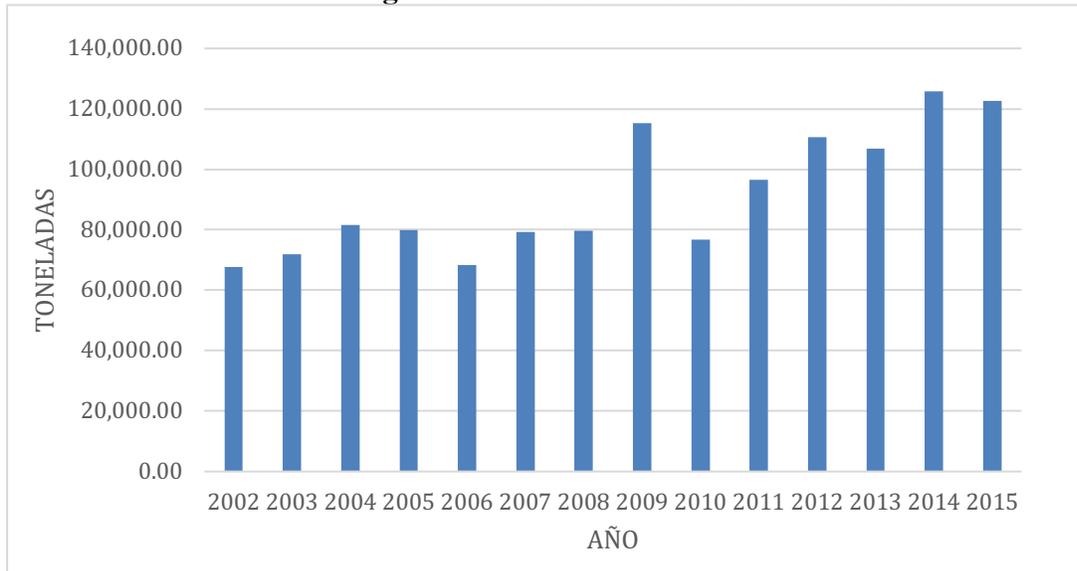


Fuente: Elaboración propia con base de datos FAO, 2017

Con base a la información del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) se obtuvieron ciertos resultados respecto a la producción de nuez en México y Chihuahua, a través de una línea del tiempo donde indica a los estados y municipios más participativos en este producto.

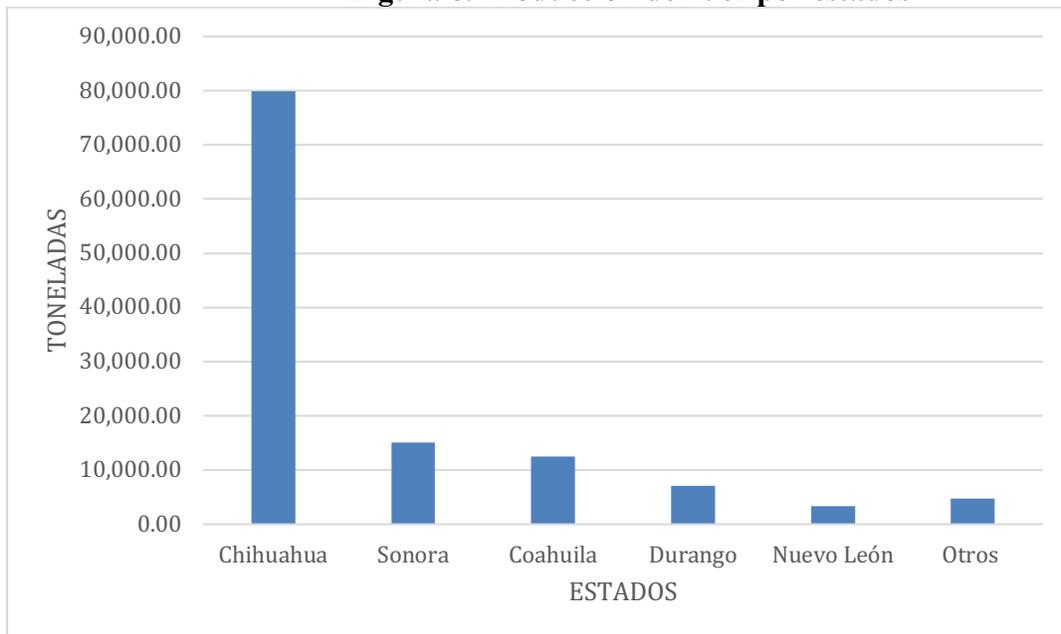
México es uno de los principales productores de mundo y comercializador que coexisten, para el año 2014 ha tenido una cifra histórica alcanzando las 120,000 toneladas de nuez por año como se puede observar en la figura 7, esto debido a los mayores dominios que se han sembrado y el crecimiento notablemente en el transcurso del tiempo.

**Figura 7. Producción de nuez en México**



*Fuente: Elaboración propia con base de datos SIAP, 2017*

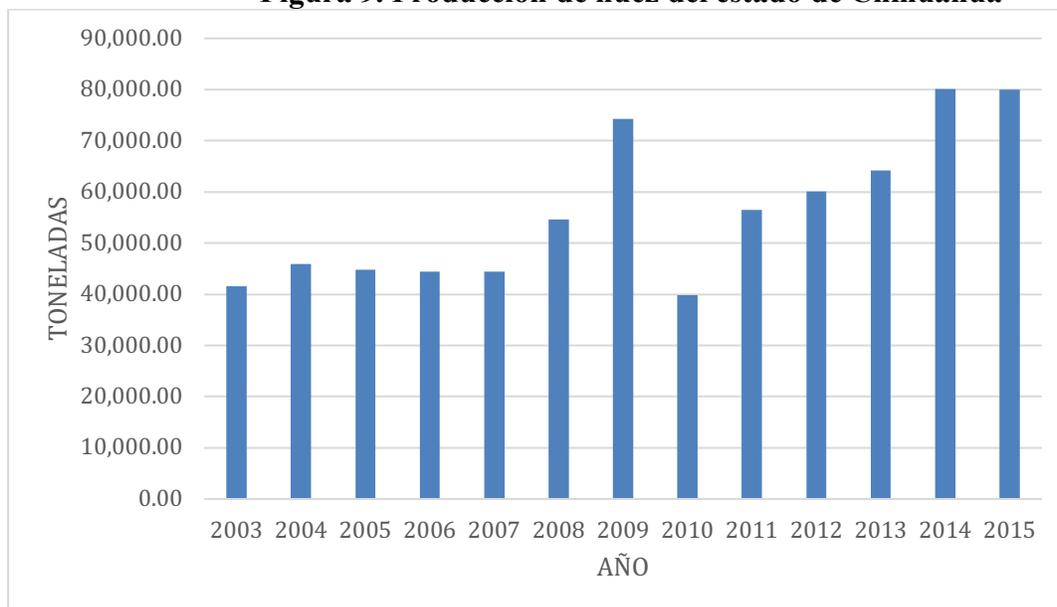
**Figura 8. Producción de nuez por estados**



*Fuente: Elaboración propia con base de datos SIAP, 2017*

Chihuahua desde los años noventa en adelante se ha posicionado como el primer productor de nuez del país, pero a principios del año 2000 su incremento de nogales cultivados en superficies chihuahuenses fue el auge que le daría ventaja sobre el resto de los demás estados productores.

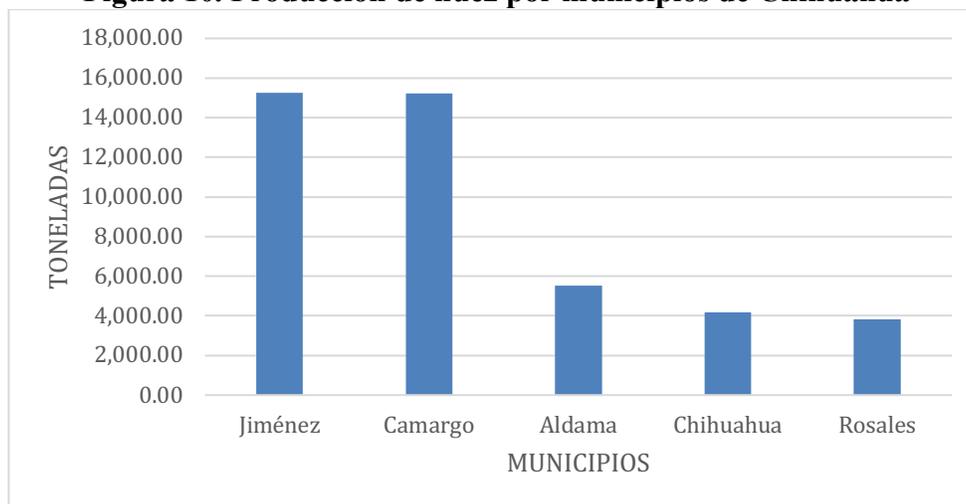
**Figura 9. Producción de nuez del estado de Chihuahua**



*Fuente: Elaboración propia con base de datos SIAP, 2017*

Chihuahua en los dos últimos años se ha favorecido teniendo una producción histórica superando las 80, 000 toneladas de nuez siendo el 2014 el año de mayor rendimiento en producción como se pudo observar en la figura 9. Mientras que la mayoría de los municipios del estado de Chihuahua son productores, pero también existe una cierta distribución de este cultivo entre comunidades como lo es el suroeste del estado donde se concentra la mayor parte de hectáreas sembradas por nogal y donde se obtiene la mayor producción del estado, los mayores participantes del estado son Jiménez y Camargo alcanzando las 15, 000 toneladas anualmente como se muestra en figura 10.

**Figura 10. Producción de nuez por municipios de Chihuahua**



## CONCLUSIONES

México es un país en donde existen distintos tipos de oportunidades y de hacer negocios a través de distintas maneras, una de ellas se basa la interacción del comercio y se fundamentan las distribuciones de bienes y servicios que se ofertan y demandan, los productos agroalimentarios mexicanos tienen ciertos gustos y preferencias en los mercados de alimentación y México como país se distingue por ser uno de ellos ya que son reconocidos por productos de calidad en el mundo como lo es en la carne, maíz, chile, tomate y ciertos derivados de estos productos, y en el norte de país y uno de ellas es la nuez, la cual en los últimos años ha tenido cierto auge en crecimiento de producción, oferta y demanda.

Sin embargo, la comercialización no es algo fácil, ya que las normas, el control y las reglas que se tiene en el grupo de alimentos cada día son más difíciles, es por eso que se tiene que estar informando de que es lo que pasa en el mundo a los agricultores locales y en lo principal a los productores de nuez en el estado de Chihuahua, ya que la mayor cosecha que se da por temporada es dedicada a la exportación y solo un poco al consumo local.

En ese sentido, Estados Unidos tiene una importante participación en la nuez no solo en México sino en todo el mundo tanto en producción como comercio, y los resultados arrojan que la mayoría de las exportaciones de nuez pecanera se destinan a los americanos con alrededor del 80%, y solo una poca parte a otros países.

Analizando los diferentes países competitivos, los resultados indican que los mayores comercializadores de nuez son los chinos y se dedican principalmente al comercio de este producto destinándoles a diferentes países como lo es Nueva Zelanda, Francia y ciertos países del otro lado del mundo, y el mayor socio comercial de nuez es Estados Unidos.

Finalmente, existe una problemática de mercados internacionales en la nuez mexicana debido a que se está comercializando a un solo país aún cuando existen cientos de países en donde se puede negociar directamente la gama de reconocidos alimentos producidos en México, como lo es la nuez pecanera, lo anterior permitiría tener mayores beneficios económicos y crecimiento para México y para Chihuahua.

## REFERENCIAS

- Avendaño Belem, Riderman Rita, Lugo Sonia, Mungaray Alejandro (2006). *La inocuidad alimentaria en México* "Universidad Autónoma de Baja California"
- Méndez Morales, José Silvestre (2008). *Problemas económicos de México*. Editorial McGrawHill.
- Ojeda-Barrios, Damaris, Arras Vota, Ana María; Hernández-Rodríguez, O. Adriana; López Díaz, Julio César; Aguilar Valdés, Alfredo; Denogean Ballesteros, Francisco G. *Análisis FODA y perspectivas del cultivo del nogal pecanero en Chihuahua*. Revista Mexicana de Agronegocios, vol. XIV, núm. 27, julio-diciembre, 2010, pp. 348-359 Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C. Torreón, México.
- Schwentesius Rintermann, Rita (2010). *Producción orgánica y mercados locales en México*

Rodríguez Aida, López Julio y Silvia García (2007). *“Visión y estrategias para las nuevas condiciones de mercado de la NUEZ PECANERA en el mundo”*. Facultad de Ciencias Agro tecnológicas de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

Sagarpa (2016). “Chihuahua, líder nacional en producción de nuez”. Reporte informativo.

Usabiaga, Javier (1991). “InfoAserca”. Revista Claridades agropecuarias.