DESARROLLO Y POSICIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS MEXICANAS

Coordinadores

Dr. Federico Gonzaléz Santoyo • Dra. M. Beatriz Flores Romero

ISBN: 978-607-9096-29-8

COMITÉ EDITORIAL

Dr. Jaime Gil Lafuente (UB- España)
Dra. Ana María Gil Lafuente (UB- España)
Dr. Antonio Terceño Gómez (URV-España)
Dr. José Daniel Barquero Cabrero (ESERP-España)

Dra. Ma. Cruz del Río Rama (España)
Dr. José Álvarez García (España)
Dr. Federico González Santoyo (INIDEM-UMSNH-México)
Dra. M. Beatriz Flores Romero (UMSNH- INIDEM-México)
Dr. Marco A. Tinoco Álvarez (UMSNH- México)
Dr. Fernando Arreola Vega (México)- Magistrado
Dr. Gerardo Alfaro Calderón (UMSNH-México)
Dra. Teodora González Rodríguez (Universidad Veracruzana-México)
Dr. Rubén Rueda Chávez (ITESM-México)
Dr. Sigifredo Estrada Arguello (ITESM-México)
Dr. Omero Valdovinos Mercado (México)- Magistrado
Dr. Mauricio A. Chagolla Farías UMSNH-México)
Dra. Irma Nora Valencia Vargas (UMSNH-México)
Dr. José Luis Gil Vázquez (ITM-México)
Dr. Sergio de los Cobos Silva (UAM-México)
Dr. Emiliano Velázquez Esquivel (México)
Dr. Rubén Chávez Rivera (México)
Dra. Gabriela Albertina Serrano Heredia (UMSNH)
Dr. José Serrano Heredia (UMSNH)

ILUSTRE ACADEMIA IBEROAMERICANA DE DOCTORES

Dr. en Ing. Federico González Santoyo
Presidente

Dr. en D. Fernando Arreola Vega
Vicepresidente del área de Ciencias Jurídicas, Sociales y Humanidades

Dr. en Ed. Jesús Vázquez Estupiñán
Vicepresidente del área de Artes

Dra. en Cs. Martha Beatriz Flores Romero
Vicepresidenta del área de Ciencias Administrativas y Económicas

Dr. en Cs. José Luis Gil Vázquez
Vicepresidente del área de Ciencias Exactas

Dr. en Cs. Rubén Quintero Sánchez
Vicepresidente del área de Tecnología e Innovación

Dra. en Cs. Altagracia Santoyo Medina
Vicepresidente del área de Ciencias Médicas y Químicas

Dr. en Cs. Emiliano Velázquez Esquivel
Vicepresidente del área de Ciencias Biológicas

Dr. en Cs., Dr. en D. Marco Antonio Tinoco Álvarez
Secretario

Dr. en Cs. Miguel Ángel Guitrón Vargas
Tesorero

DESARROLLO Y POSICIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS MEXICANAS

Coordinadores

Dr. Federico González Santoyo – Dra. M. Beatriz Flores Romero

Derechos reservados © 2019 respecto a la primera edición electrónica por: Federico González Santoyo, M. Beatriz Flores Romero y la Ilustre Academia de Doctores A.C., Instituto Iberoamericano de Desarrollo Empresarial (INIDEM), email: fegosa@inidem.edu.mx. RENIECYT-CONACYT- No. 2010/13507-2015/13507. Rincón de Barranquillas # 555, Frac. Arboledas. C.P. 58060Morelia, Michoacán, México.

Todos los trabajos incluidos como capítulos de libro, fueron arbitrados de forma ciega por 3 miembros del comité editorial de esta obra y evaluadores invitados.

ISBN: 978-607-9096-29-8

Grabado en Morelia, Michoacán, México

Esta obra se terminó de editar y grabar en Octubre del 2019, se elaboraron 1000 discos compactos

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra, incluido diseño tipográfico y portada, sea cual fuere el medio, electrónico o mecánico, sin consentimiento de los coordinadores y de la Ilustre Academia Iberoamericana de Doctores A.C.

ÍNDICE	PAGINAS
Portada	i
Directorio de la IAIDRES	ii
Hoja Legal	iii
ÍNDICE	v
CAPÍTULO 1. GESTIÓN EMPRESARIAL	
EL EMPRENDIMIENTO FEMENINO DESDE UN PUNTO DE VISTA HISTÓRICO Andrés Mauricio Grisales Aguirre, Karla Patricia Ávila Bejar, Daniela Muñoz Giraldo	1
COMERCIO INTERNACIONAL Y TRÁFICO ILEGAL DE ESPECIES SILVESTRES EN MÉXICO. Ariadna Esmeralda Gallegos Rivas	19
ANÁLISIS DEL TLCAN-TMEC EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MEXICANA Ariadna Esmeralda Gallegos Rivas, Jesús Rodríguez Calderón	36
ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE MICROEMPRESAS QUE COMERCIALIZAN ROPA Y CALZADO DEPORTIVO. Aurelio Deniz Guizar, Martha Beatriz Santa Ana Escobar, Rutilio López Barbosa	57
EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL COMERCIAL, SIMILITUDES Y DIVERGENCIAS (EVALUACIÓN DE JÓVENES UNIVERSITARIOS) Báez Martínez R., Castillo Malagón R.	76
LA PERMANENCIA EMPRESARIAL DE LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS ADMINISTRADORES Becerra Bizarrón,M., Delgado Diaz, L., Sandoval Ballesteros, G.	97
SUPLEMENTACIÓN A BASE DE LEUCAENA (*Leucaena leucocephala*) SOBRE EL RENDIMIENTO DE LA PRODUCCIÓN LÁCTEA Cabrera Núñez Amalia, Rojas Ronquillo María Rebeca, Montero Solís Flor María	112
TOWARDS A RATIONAL CONSUMER BUDGET (RCB) IN MEXICO (2019). Carlos Méndez González, Pablo Adrián Magaña Sánchez, Luis Octavio Ríos Silva	119
MODELOS DE GESTIÓN DE PROGRAMAS DE DESARROLLO RURAL. EL PROGRAMA PRODER EN EXTREMADURA (ESPAÑA) Castellano-Álvarez, Francisco Javier, Aguilasocho-Montoya, Dora, Álvarez-García, José	124
LIDERAZGO PARA LA GESTIÓN EXITOSA DE LA ORGANIZACIÓN Celina Ruiz Garrido, Celia del Pilar Garrido Vargas, María Eugenia Sentíes Santos.	141
INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS RELACIONES OBRERO-PATRONAL Edalid Álvarez Velázquez; Norma Elisa Jonguitud Morales; Leonardo Flores Barrios	151
EL ANÁLISIS FODA PARA LA PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS Edalid Álvarez Velázquez, Saulo Sinforoso Martínez, Nancy Verónica Sánchez Sulú	171
DESARROLLO DE UN SISTEMA ACUAPÓNICO DE PRODUCCIÓN DE VEGETALES Y ANIMALES ACUÁTICOS EXITOSO Enrique Avila Gómez, Arturo Huato Pacheco, Adrián Olvera Hernández	192
LA CUNICULTURA, COMO MODELO DE DESARROLLO COMUNITARIO, A PARTIR DE LA ENSEÑANZA BÁSICA Escobar Salazar Laura Eugenia, Gómez Soto José Guadalupe· Rodríguez Suarez Manuel	215
PROCESO DE COMPRA DE MATERIALES Y SERVICIOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE MANTENIMIENTO IMPLEMENTADO EN UN HOTEL DEL ESTADO DE TLAXCALA Espinosa Águila ML, Fuentes Paul A, Lozada Guzmán A.	220
CÓMO IMPACTA LA INFORMALIDAD DE LOS EMPLEADOS DE BASE EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES Eugenio Suárez Velázquez	236
GREEN MARKETING, ¿MODA O TENDENCIA DE CONSUMO ENTRE LOS MILLENNIALS? Flor Madrigal Moreno, Salvador Madrigal Moreno, Fernándo Ávila Carreón	242

MODELO QUE IMPACTA A UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE TORREÓN, COAHUILA. Canibe Cruz F., Hernández Rodríguez A., Jaramillo Rosales M.	252
CAPITAL SOCIAL Y DESEMPLEO JUVENIL DESDE UNA PERSPECTIVA UNIVERSITARIA EN EL SURESTE DE MÉXICO García Rodríguez J.F., Martínez Prats G., Armenta Ramírez A.,	271
TÉCNICA DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS (BI) PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE POST VENTA EN PYMES. Gómez García Reyna Karen, Karina Stephania Núñez Montoya, Mario Roldán Chacón	288
DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL EN MICHOACÁN Guzmán Ruiz, L., Rodríguez Camarena, M.G., García Pérez Negrón	299
PYME MANUFACTURERAS DEL ESTADO DE COAHUILA: ESTRATEGIAS DE CONSOLIDACIÓN. Sandra López Chavarría, Jara Flores J.E., Molina Morejón V.	317
EL LADO OCULTO DEL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Jesús Manuel Reyes-García, Jesús Álvarez-Cedillo, Juan Ignacio Reyes-García,	332
LA OUTSOURCING Y LOS SERVICIOS DE NOMINAS. José Luis Chávez Chávez	348
TRABAJO EN EQUIPO EN LOS PROYECTOS INTEGRADORES José Rubén Ríos Arellano, Martin Ruiz Muñoz, Jose Barajas Huerta	364
LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS MICROEMPRESAS MEXICANAS. José Elías Silva Trigueros, Federico González Santoyo, Arturo Pantoja Ayala	376
ESTRATEGÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MICROFIRMAS MICHOACANAS PRODUCTORAS DE CERVEZA ARTESANAL CON BASE EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARTE I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS. José Elías Silva Trigueros, Martha Beatriz Flores Romero, Federico González Santoyo	395
ESTRATEGÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MICROFIRMAS MICHOACANAS PRODUCTORAS DE CERVEZA ARTESANAL CON BASE EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: PARTE II: CASO PRÁCTICO. José Elías Silva Trigueros, Martha Beatriz Flores Romero, Federico González Santoyo	418
YOGA DE LA RISA COMO ESTRATEGIA PARA EL CONTROL DE ESTRÉS EN EL CAPITAL HUMANO. Liliana Calderón Franco, Ingrid Nineth Pinto López	445
ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ENDÓGENO EN LA PIEDAD, MICHOACÁN. Ma. Elena Hernández Manríquez, Jacqueline López Zarate.	457
LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD IDENTIFICADAS A TRAVÉS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y LAS PROPUESTAS DE MEJORA IMPLEMENTADAS EN LAS EMPRESAS Ma. Luz Tafoya Celis, Olivina Melgoza Márquez, Paula Ibarra Mora	468
PERFIL DEL VISITANTE AL FESTIVAL INTERNACIONAL DE ARTES VIVAS 2017 DE LOJA (ECUADOR). Maldonado-Erazo, Claudia Patricia, Aguilasocho-Montoya, Dora, Del Río-Rama, María de la Cruz	480
LA CONTABILIDAD FINANCIERA APLICADO AL SECTOR HOTELERO DE TUXPAN, VER. Marcela Olarte García, Oralia Elorza Martínez, Leonardo Flores Barrios	498
LA IMPORTANCIA DE LA MEMORIA ORGANIZACIONAL María de Lourdes González Ayala, David López Ortiz	510
MICRO EMPRESAS FAMILIARES ANTE EL RETO DEL MARKETING EN MÉXICO María Estela Corona Moreno, Laura Alejandrina Acosta Urzúa, Alejandra Berenice García Torres	525
ESTUDIO ORGANIZACIONAL APLICADO AL PROYECTO "ASPERGOT CRIANZA Y COMERCIALIZACIÓN DE CARACOL". María Guadalupe Gámez Morales, María Dolores Martínez Díaz, Edith Amalia Barragán López	540
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO María Luisa Jiménez López, Cuauhtémoc Guerrero Dávalos	555
FACTORES QUE INFLUYEN EN LA INTENCIÓN DE COMPRA POR INTERNET EN UNA POBLACIÓN DE JÓVENES EN LA CIUDAD DE MÉXICO	576

Martín Salvador Ulloa Márquez, Eylin Jorge Coto, Abraham Gordillo Mejía	
BENEFICIOS DE LOS PROYECTOS DE MEJORA DESARROLLADOS POR EQUIPOS DE TRABAJO Martínez García Luis Armando, Rodríguez Villagrana Teresita de Jesús, Fraire Díaz Maura	592
MIEL MELLIPONA UNA ALTERNATIVA VIABLE DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO EN EL NORTE DE VERACRUZ Martínez Sánchez César Enrique, Alarcón Pulido Sara Aida, Amalia Cabrera Núñez	603
SISTEMA DE INFORMACION PARA EL INVENTARIO DE CAPITAL HUMANO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS Montiel García Adriana, Villanueva Meléndez Armando, Montiel Estrada Mayra Vanessa	610
METODOLOGÍA DEL ESTUDIO TÉCNICO DE PROYECTO DE INVERSIÓN PECUARIO DE PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES Muñoz Ochoa Jaime, Macedo Villegas José Cesar, Ayala Hurtado Jesús	628
MODELO TEÓRICO METODOLÓGICO PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS DE LAS CAJAS DE AHORRO Muratalla Bautista, G., Reyes Fernández, J. G., Ulaje Arroyo, S. Y.	635
UNA PEQUEÑA ACCIÓN PARA APOYAR AL MEDIO AMBIENTE Y AL DESARROLLO SUSTENTABLE: LA OMISIÓN DEL FORRO DE CUADERNOS Y CARPETAS EN LA ESCUELA PREPARATORIA VILLA DE MATEL. Núñez Esqueda, C.V.	648
CONDICIONES DE TRABAJO EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE SALVATIERRA GTO. Olvera Montoya Ana Luisa, Espinosa Rodríguez Marcela, Martínez Gómez Erik Gerardo	657
ANÁLISIS DE LA MERCADOTECNIA EN LOS HOTELES DE DOS Y TRES ESTRELLAS EN TUXPAN DE RODRÍGUEZ CANO, VERACRUZ; UNA PERSPECTIVA DE LOS TOMADORES DE DECISIONES. Oralia Elorza Martínez, Leonardo Flores Barrios, Marcela Olarte García	668
ANALÍTICA DE DATOS HERRAMIENTA PARA INTELIGENCIA DE NEGOCIOS: ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO, REVISIÓN Y ESTADO DEL ARTE. Peña Luna, R., Guerrero Ramos, L.A.,Borrego Robledo V.	680
IDENTIFICACION DE VARIABLES QUE INCREMENTAN LA ESPERANZA DE VIDA DE LAS EMPRESAS. UNA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA. Ruiz Hernández Karen, Reyes García Juan Ignacio	704
LA IMPORTANCIA DEL CAPITAL SOCIAL E INNOVACIÓN DE EMPRESAS PRODUCTORAS EN EL DESARROLLO LOCAL DE MANZANILLO Rutilio Rodolfo López Barbosa, Luis Octavio Ríos Silva, Aurelio Deniz Guízar	717
IMPACTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA TRADICIONAL EN LA EMPRESAS PORCINAS DEL CENTRO DE MÉXICO Ruy Ortiz-Rodríguez	731
INTEGRACIÓN DE LAS ACTIVIDADES AMBIENTALES EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE EN LAS SUCURSALES DEL BANDEC GUANTÁNAMO Salas Fuente Happy, Gutiérrez Trinidad Joel, Zuleta Gavilanes Osdais Iraelio	754
COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR DEL COMERCIO INFORMAL EN URUAPAN MICHOACÁN INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE URUAPAN Salvador Raúl Castrejón Ayala, Ernestina Hernández Casas Rosa Elena Núñez Escamilla	779
TARJETAS DE CRÉDITO EN MÉXICO: 2019 Serrano Heredia, José, Serrano Heredia, José Ramon, Araceli Diaz Orozco	791
INDUSTRIA DE SUBPRODUCTOS LÁCTEOS EN SANTIAGO TANGAMANDAPIO, MICHOACÁN, MÉXICO. Sierra Torres O.I., Bautista Hernández M.A., Martínez Veiza I.	813
LAS PLATAFORMAS DIGITALES EN LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA. UNA HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL ÁREA ECONÓMICO-ADMINISTRATIVA Sinforoso Martínez, S. Vargas Abasolo L. Álvarez Velázquez E.	826
EL IMPACTO DE LOS SISTEMAS DE COSTOS EN LAS INDUSTRIAS TEXTILES, EN EL ESTADO DE TLAXCALA. Sofía Mitre Camacho, María Berta Quintana León, Edit Reyes Ruiz	838
ESTRATEGIA COMPETITIVA ANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE MÉTODOS DE COBRANZA EN LAS AGENCIAS AUTOMOTRICES. Sofía Mitre Camacho, Enrique Vázquez Fernández, Rosalinda Armas Gómez.	853

APLICACIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA EN EL EJERCICIO DE LA PROFESIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO. Sofia Mitre Camacho, Silvia Patricia Muñoz Castellanos, Gabriela Cervantes Ortega	871
METODOLOGÍA LSP RECURSO DINAMIZADOR PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. UN ENFOQUE BASADO EN LA CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO POR COMPETENCIAS LABORALES. Susana Ruíz Valdés, Juan Alberto Ruíz Tapia, Ivett del Rosario Cruz Solíz	889
EL NEUROLIDERAZGO COMO RECURSO NEURONAL PARA EL MANAGEMENT. UNA NUEVA TENDENCIA DE DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL PARA EFICIENTIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI. Susana Ruíz Valdés, Juan Alberto Ruíz Tapia, María del Carmen Gómez Chagoya	912
PLAN DE NEGOCIOS DE UNA HELADERÍA CON FRUTAS EXÓTICAS EN LÁZARO CÁRDENAS, MICHOACÁN. Tapia Tapia Alma Rosa, Raya Villalpando Rafael, Tapia Tapia Emma	935
HERRAMIENTAS DE MARKETING DIGITAL COMO ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO PARA EMPRENDEDORES. Valdez Plancarte M., Flores Romero M. B.	952
ANÁLISIS DE LA LEY PARA REGULAR LAS INSTITUCIONES DE TECNOLOGÍA FINANCIERA Villalón Calderón G.G., Miranda Rosales J.C., Villalón Valdez R.G.	963
ELEMENTOS SIGNIFICATIVOS PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA RESTAURANTES ORIENTADO A LOS JÓVENES. Zapata Sánchez J.L., Esparza Aguilar J.L., Pérez Hervert, M.J.,	974
2. ESTRATEGIAS Y APLICACIONES EN LA EMPRESA	
DETERMINAR EL NIVEL DE ASOCIACIÓN ENTRE INTELIGENCIA EMOCIONAL EN ADULTOS DEL 20 A 60 AÑOS AL FRENTE DE UNA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE SALVATIERRA Y EL DESEMPEÑO LABORAL CON SUS COLABORADORES. Díaz García, L.M, Ramírez Arenas, J.C, García Medina, M.	988
ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, RECURSOS Y CAPACIDADES DE LOS PRESTADORES DE SERVICIOS TURISTICOS DE SALVATIERRA PUEBLO PARA LA GENERACIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA García Medina Mariana, Vieyra Guzmán Yuritzi Neybet, Salgado Ortiz Francisco Javier	996
AUTOMATIZACIÓN DEL PROCESO DE SUAVIZACIÓN EN UNA PURIFICADORA DE AGUA COMO HERRAMIENTA PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Josué Socorro Montoya Vega, Lina Luna Medina, María de Fátima Sánchez Ramos.	1008
IMPLEMENTACIÓN DE LAS TIC´S EN ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DEL PUEBLO MÁGICO DE SALVATIERRA. Luna Medina L., Sáchez Ramos F., Montoya Vega J.	1016
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CULTURA TURÍSTICA EN LA COLONIA JUAN N. ÁLVAREZ, MUNICIPIO DE COPALA, GUERRERO. Mayo Cotino A., Niño Gutiérrez N. S.*, Bergeret Muñoz, R. J.	1026
IDENTIFICACIÓN DEL TURISMO RURAL SUSTENTABLE COMO UNA OPCIÓN PARA EL INCREMENTO ECONÓMICO EN SALVATIERRA PUEBLO MÁGICO. Montalvo Luna., A.R., Montoya Vega J.S., Luna Medina L.	1041
COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR DE SERVICIOS EN SALVATIERRA PUEBLO MAGICO A TRAVES DEL USO DE LAS TARJETAS DE CREDITO Y DEBITO. Ramírez Arenas, J.C., Juan Carlos, García Medina M., Vieyra Guzmán Y	1059
MODELO DE EMPRENDIMIENTO TURÍSTICO INTELIGENTE PARA IMPULSAR EL DESARROLLO DEL PUEBLO MÁGICO DE SALVATIERRA, GUANAJUATO. Rueda Chávez., R.F, Montalvo Luna A.R., Diaz García, L,M.	1072
LA INTELIGENCIA INTRAPERSONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR TURÍSTICO. Salgado Ortiz Francisco J., Rueda Chávez Rubén F., Montalvo Luna Ana R.	1083
IMPORTANCIA DE LA INDUCCIÓN PARA GARANTIZAR LA PERMANENCIA DEL PERSONAL EN LAS EMPRESAS. Sánchez Ramos, M. F., Diaz García, L. M., Ramírez Arenas, J. C.	1089
IMPORTANCIA DE LAS CERTIFICACIONES Y ACREDITACIONES DE CALIDAD EN EL SECTOR SALUD EN MÉXICO. Vieyra Guzmán Y., Salgado Ortiz F, Rueda Chávez R.	1107
3. INNOVACIÓN EN LA EMPRESA	

LAS TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LAS EXPORTACIONES EN MÉXICO. Acosta Cazares Jorge Antonio, Zizumbo Ramírez Haydee, Christian Alan Acosta Terán	1120
ELABORACIÓN DE BIOPELICULAS A PARTIR RESINA DE PINO COMO RECUBRIMIENTO DE FRUTAS Y VERDURAS. Alejandro Morales Guerrero, José Pérez Villarreal, Jorge Luis Guerrero Medina	1133
INCORPORACIÓN DE LA MORINGA (*MORINGA OLEÍFERA)* EN PRODUCTOS ALIMENTICIOS Alejandro Morales Guerrero, Jorge Luis Guerrero Medina, José Pérez Villarreal	1141
DISEÑO ESTRATÉGICO PARA LA ADQUISICIÓN Y/O ACTUALIZACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LOS SISTEMAS DE CÓMPUTO EN LAS ORGANIZACIONES DE MICHOACÁN: ANÁLISIS DE COSTO. Ángel Omar Gallardo Vega	1150
FORTALECIMIENTO A LA GANADERÍA CON ESTABLECIMIENTO DE PRADERAS EN VILLA MADERO, MICHOACÁN. C. Gabriel Rico Mora.	1173
REVISIÓN SISTEMÁTICA Y ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO SOBRE RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL Chapa Martínez Alma Josefina, Guerrero Ramos Liliana Angélica, Molina Morejón Víctor Manuel	1183
EL USO DE LAS REDES SOCIALES (FACEBOOK) COMO UN CANAL DE SERVICIO CALIDAD EFECTIVO HACIA LOS CLIENTES. Contreras Martínez J., Molina Morejón V., Caballero Torres F.	1195
DISRUPTORES NEURONALES CAUSANTES DE ENFERMEDADES COMO RESULTADO DE LA PRODUCCIÓN INDUSTRIALIZADA DE ALIMENTOS DE ORIGEN ANIMAL, VEGETAL Y LA CONTAMINACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE Cruz Hernández Ángel Raúl, Lucio Domínguez Rodolfo, Bedolla Cedeño Carlos.	1209
IMPACTO AMBIENTAL DEL AGUA EN LA CIUDAD DE TUXPAN, VERACRUZ. Cuautle Gallardo Ulises Eduardo, Martínez Noberon Erik, López García Xóchitl	1227
LA INDUSTRIA OPULENTA DE LA PORNOGRAFÍA EN INTERNET Y LA CRECIENTE VIOLENCIA HACIA LAS MUJERES. Emilio Carrillo Ojeda	1234
LA LIBERACIÓN DE PARTÍCULA EN LA CONCENTRACIÓN DE MINERALES Francisco Javier A. Diaz Camacho, Juan Méndez Ramírez	1249
GAMIFICACIÓN COMO ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA PARA AUMENTAR LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN PYMES Gómez García Reyna Karen, Gordillo Mejía Abraham, Acosta Gonzaga Elizabeth	1258
LOS SALARIOS EN MÉXICO: ESTUDIO ELABORADO A PARTIR DE DATOS PANEL Isaíd Campa Domínguez, Fernando Ávila Carreón, Víctor Béjar Tinoco	1269
DISEÑO DEL PROTOTIPO DE UN MOLINO DE BOLAS PARA LABORATORIO José Martínez Garcia; Francisco Diaz Camacho	1280
INTELIGENCIA DE NEGOCIOS, ESTADO DEL ARTE: Impacto en la Toma de Decisiones Estratégica en las Empresas. Lara Pérez J.A., Medina Elizondo M., Canibe Cruz F.	1293
MODELO PARA COADYUVAR EN LAS PROBLEMÁTICAS GENERADAS POR LAS LLUVIAS EN LAS ZONAS MÁS VULNERABLES, Y APROVECHAR EL AGUA PLUVIAL PARA INDUCIRLA INDIRECTAMENTE HACIA EL SUBSUELO, EN LA CIUDAD DE MORELIA, MICHOACÁN. Manuel Gutiérrez Gallegos, Beatriz Flores Romero Federico González Santoyo	1310
COMPARATIVA DE BASES DE DATOS RELACIONALES CON BASES DE DATOS NO RELACIONALES EN LAS ORGANIZACIONES. María Estela Romero Fuentes, Héctor Oceguera Soto, José Juan Cabeza Ortega	1325
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: UN ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO Y ESTADO DEL ARTE DEL PERÍODO 2015-2019 EN LAS BASES DE DATOS SCOPUS Y WEB OF SCIENCE. Medina Gracia María de la Luz, Guerrero Ramos Liliana Angélica, De-León-Gómez Víctor	1334
GENERACIÓN Y DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTO EN LOS MUNICIPIOS DE MICHOACÁN DE OCAMPO. Miriam Guzmán González, Erik Alfaro Calderón	1359
EFECTO DE SUSTRATOS Y HORMONAS EN EL ENRAIZAMIENTO DE ESTACAS DE *GLIRICIDIA SEPIUM* (JACQ.) KUNTH EX WALP. Montero Solís Flor María,Cabrera Núñez Amalia, Alarcón Pulido Sara Aida	1376

ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO ESTRÉS LABORAL UNA REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Moreno Hernández M.A., Solís Cardoza V. M., Moreno Casillas H.A	1386
LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN UNA UNIVERSIDAD. Parres Frausto A., De Valle Cuevas V., Aguilar Rosales L.	1404
USO DE PLATAFORMAS DIGITALES, HERRAMIENTA ALTERNATIVA, EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE Patricia Raquel Maya Gómez, Lorenzo Contreras Garduño, Fabiola Maya Gómez	1415
MODELOS DE COMERCIALIZACIÓN AGRÍCOLA: UNA REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y UN ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO. Patricia Vázquez López, Imelda Ayala Ortiz, José de Jesús Espinoza Arellano	1424
ESTUDIO DE CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR TERCIARIO. Pérez Romero M.E., Flores Hernández E.N., Flores Romero M.B.	1444
PRÁCTICAS AMBIENTALES EN EL SECTOR HOTELERO EN MÉXICO Reyes Cruz Zayra Alina, Martínez Noberon Erik , López García Xochitl	1453
ROBOT MULTIFUNCIONAL. Ricardo Alejandro Solís Ramírez, Jorge Luís Salazar Martínez, Alan Vega Espitia	1460
ENTRENADOR INDUSTRIAL DE MOTORES TRIFÁSICOS Ricardo Alejandro Solís Ramírez, Francisco Hernández Solís, Jesús Eduardo Guerrero Hernández	1472
ESTUDIO COMPARATIVO SOBRE EL EFECTO ANESTÉSICO DE INFUSIÓN DE CLAVO DE OLOR (*SYZYGIUM AROMATICUM*) Y LIDOCAÍNA. COMO ANESTÉSICOS EN CÍCLIDO CONVICTO (*ARCHOCENTRUS NIGROFASCIATUS*) Roberto Marcos Antonio, Rodolfo Lucio Domínguez, Carlos Bedolla Cedeño, Ángel Raúl Cruz Hernández.	1488
APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA SLP PARA LA DISTRIBUCIÓN ÓPTIMA DEL LABORATORIO DE EQUIPO PESADO DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SALVATIERRA. Santos Olvera Orlando K , Martínez Martínez J. Ricardo, Zuñiga Maldonado Walter Manuel	1500
PRODUCCIÓN CIENTÍFICA SOBRE ESTUDIOS RELACIONADOS AL MARKETING A TRAVÉS DE LAS REDES SOCIALES EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. Serralde Coloapa J. L., Becerra Godínez J.A., Acosta Gonzaga E.	1514
EL DESARROLLO DE LA NANOTECNOLOGÍA Y SU IMPACTO EN LA ECONOMIA: EL GRAFENO EL MATERIAL DEL FUTURO. Tapia Reynoso S., Delgado May V.A, Correa García M.G	1530
GAMIFICACIÓN: UNA REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y UN ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO Teresita de Jesús Rodríguez Villagrana, Liliana Angélica Guerrero Ramos, Luis Armando Martínez García	1539
VALORACIÓN AUTOMATIZADA MASIVA DE LA VIVIENDA EN TORREÓN, COAHUILA Vázquez Álvarez I, Juárez del Toro R, Reyes Díaz E.	1564
ESTUDIO DE HERRAMIENTAS PARA DETERMINAR EL NIVEL DE AGILIDAD EN EMPRESAS DE DESARROLLO DE SOFTWARE. Yadira Jazmín Pérez Castillo, Sandra Dinora Orantes Jiménez, Patricio Orlando Letelier Torres	1585
EL USO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y LAS TECNOLOGÍAS APLICABLES EN LA MERCADOTECNIA PARA LA TOMA DE DECISIONES. Yuritzi lizeth Gamez Bejar	1600
ESTUDIO TÉCNICO APLICADO AL PROYECTO "ASPERGOT CRIANZA Y COMERCIALIZACIÓN DE CARACOL. Zúñiga Ramos Jorge, Martínez Díaz María Dolores, Ortiz Orozco Norma Angélica	1613
4. CALIDAD Y COMPETITIVIDAD	
CRECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA A CAUSA DEL ESTABLECIMIENTO DE ESTANCIAS INFANTILES PARA PADRES Y MADRES TRABAJADORES. Balky Jordan Gomez Oropeza, Xochitl Segura Lozano, Reimundo Moreno Zepeda	1625
ANÁLISIS DE LAS MUDAS EN PROCESO DE MOLDEO MEDIANTE LA METODOLOGÍA DMAIC Brenda Crystal Suárez Espinosa, Marco Antonio Coria Díaz, Jennifer Vanessa Guzmán López	1638
LA CERTIFICACIÓN COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS MEZCALERAS DE MICHOACÁN. Calderón Gutiérrez A., Toscano Galeana J., Godínez Reyes, N. L.	1649
ANÁLISIS DE CAUSALIDAD ENTRE VARIABLES MACROECONÓMICAS Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN MÉXICO. Carmen Borrego-Salcido, Salas-Pérez F.G., Juárez-Del-Toro, R.	1665

PORQUE CERTIFICAR DE UNA GRANJA CUNICOLA. Escobar Salazar LE., Gómez Soto JG, Chavez Nuñez A	1678
DIFERENCIACION EN LOS COSTOS DE PRODUCCION POR EL EFECTO DE BAJA PRODUCTIVIDAD DE LAS HEMBRAS EN UNA GRANJA CUNICOLA Escobar Salazar LE., Gómez Soto JG y Marcelino Romero JY	1684
MICROEMPRESAS FAMILIARES DE LA REGIÓN VALLES UNA PROPUESTA HACIA LA TRASCENDENCIA Y LA PRODUCTIVIDAD. García Cueva S., Marquez Rosales A., López Palomar Ma	1694
ACTUALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE CALIDAD EN LA EMPRESA DINÁMICA INDUSTRIAL BALSAS S.A. DE C.V. EN LÁZARO CÁRDENAS, MICHOACÁN García-Pérez-Negrón, A.; Guzmán-Ruiz, L.; Galeana-Esquivel E.	1707
MODELO PARA LA INTEGRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO. Gastélum Valdez J.S., Espitia Moreno I.C.	1724
LA CULTURA DEL SERVICIO AL CLIENTE COMO POLÍTICA DE CALIDAD EN LAS MIPYMES DE URUAPAN MICHOACÁN. Guillén Loera L., Jiménez Izarraraz M., Suarez Esquivel B.	1749
CALIDAD EN LAS CAFETERÍAS DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MORELIA Harriet Rosalía Hesse Zepeda, Nora Alejandra García Villa	1758
PROPUESTA DE METODOLOGIA "ARPAR" PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS DE CALIDAD Higuera Cantú Roberto, Villalpando Llamas Luis Manuel, Montes García Lauro.	1774
CALIDAD EN LAS EMPRESAS DE URUAPAN DEL PROGRESO, MICHOACÁN. MITO O REALIDAD. Jiménez Izarraraz M., Guillén Loera L, Suárez Espinosa B.	1785
PROPUESTA DE UN MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN BASADO EN LA NORMA ISO 27001 PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS. Juan Alberto Ruíz Tapia, Susana Ruíz Valdés, César Enrique Estrada Gutiérrez	1802
ESTUDIO DE VIABILIDAD DISCIPLINARIA PARA LA CREACIÓN DE UNA MAESTRÍA FORMADORA DE LÍDERES DE LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD EN MÉXICO. Julio Álvarez Botello, Eva Martha Chaparro Salinas, María del Carmen Hernández Silva	1821
APLICACIÓN DEL AMEF COMO HERRAMIENTA DE MEJORA CONTINUA EN UNA EMPRESA DE SERVICIO. Lauro Montes García, Roberto Higuera Cantú, Luis Manuel Villalpando Llamas	1832
LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA AEROESPACIAL DE CHIHUAHUA. Lizet Manzo Martínez, Federico González Santoyo	1845
LA COMPETITIVIDAD DE LOS NEGOCIOS A TRAVÉS DEL USO DE LAS TECNOLOGÍAS DIGITALES EN MÉXICO. López Ayala Víctor Manuel, González Rodríguez Susana, Reza Villalpando Alejandra	1861
COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS PRESTADORAS DE SERVICIOS DE TRANSPORTE TERRESTRE DE PASAJEROS EN EL ESTADO DE COLIMA: EL FACTOR DE INFRAESTRUCTURA Y SUS SUBFACTORES Y VARIABLES QUE INCIDEN EN LA COMPETITIVIDAD. Magaña Sánchez Pablo Adrián, Naranjo González Mario de Jesús, López Luna José Emmanuel	1886
DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA PYMES DEL SECTOR METALMECÁNICO. María Dolores Estrada García, Orlando Gutiérrez Castillo, Ivis Gutiérrez Guerra	1985
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001, COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD EN LAS PYMEs. María Eugenia Sentíes Santos, Celia Del Pilar Garrido Vargas, Gabriel Ruíz Blanco	1919
LA FALTA DE VISIÓN PARA ABRIR CLÚSTERES ALTERNOS AL AUTOMOTRIZ EN LA CIUDAD DE SALTILLO, COAHUILA. Medina López Francisco Emmanuel, Segura Lozano, Xóchitl, Reimundo Moreno Cepeda	1931
ESTRUCTURA Y COMPETENCIA OPERATIVA DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE UNA PEQUEÑA INDUSTRIA. Morales Rivas J., Molina Morejón V., Espitia-Mendoza, V.	1945
DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES PARA LA APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD: CASO DE ESTUDIO DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA. Pineda Moreno Araceli, Hidalgo Barrios Blanca Vianey, Ramírez Vallejo Juan Luis	1961
ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO SOBRE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL. Pinto-López I.N., Montaudon-Tomas C.M. , Gil Lafuente A.M.	1972

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA COMPETITIVIDAD EN EL MUNDO BAJO LA PERSPECTIVA DE LA EQUIDAD DE GÉNERO. Ponce de León Núñez L., Flores Romero B.	1986
APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS LEAN MANUFACTURING EN LA EMPRESA HBI RH MÉXICO, S. DE R.L. DE C.V., PLANTA HUICHAPAN. Ramírez Sabino Ana Isabel, Martínez Sánchez Liliana, Gustavo César Medina Gaytán	2004
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD QUE MEJORE LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA. Roció Palma López, Zuraya Libien Maldonado	2009
PROPUESTA DEL DISEÑO PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE UNA FUNDACIÓN ORIENTADA A LA EDUCACIÓN SUPERIOR CON BASE EN ISO 9001:2015 Stephany Almazán García, Julio Álvarez Botello, Eva Martha Chaparro Salinas	2024
FACTORES QUE IMPACTAN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO EN ZONAS RURALES. Valenzuela Montoya M., Pérez Alcalá S., Vázquez Espinoza A.	2049
5. CONTABILIDAD EMPRESARIAL	
EL ANÁLISIS DE EQUILIBRIO EN LA GRAN EMPRESA, UNA HERRAMIENTA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES, Y LA NECESIDAD DE REPLICARSE EN LAS PYMES. Chagolla Farías M. A., Campos Delgado P., Rodríguez Pérez A.	2066
ANÁLISIS PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PENSIONES INDIVIDUALES, SEGÚN LA LEY DEL SEGURO SOCIAL DEL 97. Chagolla Farías M. A., Campos Delgado P., Rodríguez Zepeda, A. M.	2087
EL USO ESTRATÉGICO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA EL ADECUADO MANEJO DEL CONTROL INTERNO DE LOS ACTIVOS FIJOS EN LOS AYUNTAMIENTOS DE MICHOACÁN Erik Alfaro Calderón, Miriam Guzmán González	2116
ANALISIS DE LAS CARACTERISTICAS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA. José Joaquín Maldonado Escalante, Celestina López Robles, Carmela Montiel Cabrera	2133
POSTULADOS BÁSICOS DE LAS NIF, PILARES FUNDAMENTALES DE LA CONTABILIDAD FINANCIERA José Joaquín Maldonado Escalante, Carmela Montiel Cabrera, María de los Ángeles Evia Rodríguez	2142
IDENTIFICACIÓN DE LINEAMIENTOS NORMATIVOS PARA LA INCENTIVACIÓN DE LOS COSTOS AMBIENTALES EN EMPRESAS HOTELERAS EN MÉXICO. Martínez Noberon Erik, López García Xochitl, Cuautle Gallardo Ulises Eduardo	2155
LAS NORMAS INTERNACIONALES DE FORMACIÓN EN CONTADURIA COMO BASE EN LA COMPETENCIA DIRECTIVA. Melchor David Elizondo Sandoval, Xóchitl Segura Lozano, Reimundo Moreno Cepeda	2167
LOS ESTIMULOS FISCALES: UNA PERCEPCION DE SUS BENEFICIOS EN EL SECTOR COOPERATIVO PESQUERO, EN LA CONGREGACION DE LA MATA DE TAMPAMACHOCO, DEL MUNICIPIO DE TUXPAN, VERACRUZ. Salas Benítez, L.; Álvarez Velázquez, E.; Sinforoso Martínez, S	2186
UTILIDAD DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA EN LAS EMPRESAS ¿LA TOMA DE DECISIONES?. Zizumbo Ramírez H., Acosta Cázares J.A., Martell Osorio H.	2197
6. OPTIMIZACIÓN EMPRESARIAL	
MEJORA DE LA PERCEPCIÓN DEL USUARIO DE SERVICIOS DEL ESTADO, OPTIMIZANDO LOS TIEMPOS DE ATENCIÓN A TRAVÉS DE UN MODELO DE ASIGNACIÓN EFICIENTE 1:1. CASO: FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO DE MICHOACÁN. F. Guzmán Bedolla, S. Guzmán Bedolla.	2211
GESTIÓN E INNOVACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: CASO, GEORREFERENCIACIÓN DE LA INCIDENCIA DELICTIVA, PARA LA INVESTIGACIÓN Y PERSECUCIÓN DEL DELITO EN LA FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO. Gallardo Jacobo, J.L., Ortega Criollo, N., Velázquez Chávez, G., Guzmán Bedolla, F	2220
BIGDATA PARA MEJORAR EL ACCESO A LA JUSTICIA CASO: FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO. Jorge Luis Gallardo Jacobo, Germán Osvaldo Velázquez Chávez, Fabricio Guzmán Bedolla Nic-té Ortega Criollo	2228
FORMALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA LA GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO ENTRE LOS GRUPOS DE INTERÉS PARA EL BIENESTAR SOCIAL: EFECTOS OLVIDADOS-*FUZZY*	2238

Rubén Chávez Rivera, Rafael Ortiz Alvarado, Joel Arturo Rodríguez Ceballos	
PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA ASIGNACIÓN EFICIENTE DE AUDITORES A CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES QUE INTEGRAN EL PROCESO DE AUDITORÍA INTERNA DEL LABORATORIO ESTATAL DE SALUD PÚBLICA DE MICHOACÁN S. Guzmán Bedolla, F. Guzmán Bedolla.	2255
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE INDICADORES: USO LÓGICA DIFUSA COMPENSATORIA. Sánchez López Israel, Medina Elizondo Manuel, Del Río Ramírez Margarita Berenice	2263
OPERATIONAL RESEARCH SOLVER BY KETAN CHAUHAN: METODO DE TRANSPORTE Serrano Heredia, José, Serrano Heredia, José Ramon, Sandra Miranda Gallegos	2285
APPS ANDROID: UN AUXILIAR EN LAS MATEMÁTICAS. Serrano Heredia, José, ´José Ramón Serrano Heredia, Sandra Miranda Gallegos	2299
GRAFOS NEURONALES APLICADOS A LOS ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD. Tinto Arandes J., Molina Gómez, M.	2312
SELECCIÓN DEL COMITÉ DE INTEGRIDAD DE LA AUDITORÍA SUPERIOR DE MICHOACÁN MEDIANTE UN PROCESO ANALÍTICO JERÁRQUICO. Zaragoza-Ibarra A., Zaragoza-Tapia A., Alfaro-Calderón G.G.	2323
7. SISTEMAS EDUCATIVOS	
DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO: UN MODELO ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS CLAVE EN DOCENTES DE EDUCACIÓN VIRTUAL Aguirre Mejía E., Canibe Cruz F. y Jaramillo Rosales M.	2338
ANÁLISIS DE LA MODALIDAD ALTERNATIVA DE EDUCACIÓN EN UNA IES, HACIA EL CUMPLIMIENTO DE ESTÁNDARES DE CALIDAD. Alejandro Hernández Suárez, Francisco Huerta Xingú, Vero Alvarado Campuzano	2354
POLITICAS PÚBLICAS: TRAYECTORIAS ESCOLARES UNIVERSITARIAS. Álvarez Huante CG., Marín Laredo Ma. M, Huerta Baltazar M I.	2368
ESTRATEGIAS DE MEJORA A LAS RESIDENCIAS PROFESIONALES EN LA CARRERA DE INGENIERÍA BIOQUÍMICA DEL ITLP. Barajas Huerta José, Tafoya Celis Ma Luz, Quintana Rodríguez Nancy Judit.	2387
LAS POLÍTICAS DE LOS ORGANISMOS MUNDIALES EN LO REFERENTE A LA EDUCACIÓN Y EL ROL QUE JUEGAN EN EL QUEHACER EDUCATIVO NACIONAL, PARA LA CALIDAD EDUCATIVA. Camacho Pérez Rodolfo, Macedo Villegas José Cesar, Muñoz Ochoa Jaime	2409
SISTEMA DE MEJORAMIENTO DEL CAPITAL INTELECTUAL EN EL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE URUAPAN. Enrique Avila Gómez , Raúl Julián Pérez Dávalos María de los Ángeles Avalos García	2427
EL USO DEL AULA INVERTIDA. Fabiola Maya Gómez, Patricia Raquel Maya Gómez, Lorenzo Contreras Garduño	2433
IMPACTO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN EL RENDIMIENTO ACADÉMICO DE ESTUDIANTES DE LA LICENCIATURA EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE NEGOCIOS DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA, TUXPAN DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA. Flores Barrios Leonardo., Oralia Elorza Martínez, Cruz Luis Esteban	2440
LA ECONOMÍA INFORMAL Y LA EDUCACIÓN. Fraire Díaz M.,López Zavala B., Anaid Herrera Frausto	2448
LA METODOLOGIA DIDÁCTICA Y LA PRÁCTICA DOCENTE EN EL INSTITUTO TECNOLOGICO DE LA PIEDAD. Francisco Hernández Solís, Ma. Luz Tafoya Celis, Gutiérrez Aguirre Luz Andrea	2460
SISTEMA DE SALUD PARA EL CONTROL PREVENTIVO O CORRECTIVO DE LOS ALUMNOS DEL ITESZ. García Cruz, Ricardo, Linares Ramírez, Alicia, Chávez Contreras, Leonel	2486
ACTIVIDADES LUDICAS COMO PRÁCTICA DE APRENDIZAJE EN CIENCIAS NATURALES EN EDUCACIÓN BÁSICA SUPERIOR. Gómez Cano María del Carmen, Ramos Juárez Hugo Enrique	2501
LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN DEPENDE DE LAS CONDICIONES LABORALES DE LOS DOCENTES. González Jaimes, E., Serrano Díaz J., Oviedo Zúñiga A.	2510
IMPORTANCIA DE LA APLICACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN LA ENSEÑANZA DE LA EDAFOLOGÍA EN EL NIVEL SUPERIOR. Jaime Iván Melesio Enríquez, Maribel Ramos Aguilar, Giuliana Calderón González.	2525

MODELO EDUCATIVO EMPRESARIAL DE SEGURIDAD INFORMÁTICA PARA SU USO EN UNA PYME. Jesús Álvarez-Cedillo, Jesús Manuel Reyes-García, Teodoro Álvarez Sánchez	2531
EDUCACION E INFORMÁTICA EN LA ORGANIZACIÓN. Jesús Álvarez-Cedillo, Mario Aguilar Hernández, Teodoro Álvarez Sánchez	2546
ACCIONES A TOMAR EN MÉXICO HACIA UNA EDUCACIÓN 4.0 Y SOCIEDAD 5.0 Jesús Álvarez-Cedillo, Mario Aguilar-Fernández, Teodoro Alvarez Sanchez	2554
RESIDENCIAS PROFESIONALES: UN ÚLTIMO ENSAYO EN LA PRACTICA PROFESIONAL José Rubén Ríos Arellano, Ma. Guadalupe Gamez Morales, Olivina Melgoza Márquez	2566
SISTEMA DE SEGUIMIENTO DE EGRESADOS DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE POSGRADO Juana Mónica Hinojosa Torres, Julio Álvarez Botello, Eva Martha Chaparro Salinas	2578
LAS EMOCIONES, LA FORMA DE PROYECTARLAS Y LA MANERA EN QUE REPERCUTEN EN LA VIDA ESCOLAR DE LOS ESTUDIANTES DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA. López Botello Felisa Yaerim, Gasca Leyva Michael E., Cortés López Leticia Carolina	2599
EXPECTATIVAS DEL MERCADO LABORAL A TRAVÉS DEL ESTUDIO A EMPLEADORES DE EGRESADOS, EL CASO DE LA FCCA DE LA UMSNH.Ma. Hilda Rodales Trujillo, Cuauhtémoc Guerrero Dávalos	2609
EL ABP PARA FORTALECER LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA UMSNH Macedo Villegas José Cesar, Camacho Pérez Rodolfo, Ayala Hurtado Jesús	2623
DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE AUTORREGULACIÓN PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS A NIVEL LICENCIATURA DE LA FACULTAD DE CONTADURÍAY ADMINISTRACIÓN DE LA UAEMÉX Margarita Camacho Fernández, Leticia Carolina Cortés López, Juana Quintila Contreras Garduño	2641
EL PERFIL DE EGRESO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR A TRAVÉS DEL SEGUIMIENTO DE EGRESADOS. Mario Chávez Zamora, Cuauhtémoc Guerrero Dávalos	2653
ESCUELA INCLUSIVA, UN VERDADERO RETO PARA LAS INSTITUCIONES PUBLICAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR. Nieva Ruiz E.J., Ruiz Bárcenas L.	2662
EL NEURODESARROLLO Y EL RENDIMIENTO ACADÉMICO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR Norma Angélica Ortiz Orozco, Estela Noelia Ortiz Orozco, Jorge Zúñiga Ramos	2683
EL IMPACTO DE UNA CARRERA ATLÉTICA EN LA FORMACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA ESCUELA PREPARATORIA VILLA DE MATEL. Núñez Esqueda, C.V.	2694
ACOSO LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA. Ofelia Tapia García, Teodora González Rodríguez, Joel Gutiérrez Trinidad, Jorge Alberto Molina Hernández	2703
LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA PRÁCTICA DOCENTE. UNA FORMA DE ADMINISTRAR PROCESOS DE APRENDIZAJE EN UN PROGRAMA EDUCATIVO Osorio de Dios S., Gaitán Vigil C., Moreno García D.	2712
ESTRATEGIA PARA LA INNOVACIÓN EDUCATIVA. Parres Frausto A., Medina Elizondo E., Rodríguez Saavedra M.F.	2725
APOYO PARA LA SUPERACIÓN ACADÉMICA Y PROFESIONAL COMO FORMA DE MOTIVACIÓN: CASO EMPRESAS DE LA PIEDAD, MICHOACÁN. Paula Ibarra Mora, Acevedo Sauceda Karen Lorena, Figueroa Arizaga Miguel Ángel	2738
LOS CONSEJOS TÉCNICOS ESCOLARES EN LA EDUCACIÓN BÁSICA DE MÉXICO: ¿HAN MEJORADO LA CALIDAD EDUCATIVA?. Rodríguez Castañón Carlos Alberto, Torres Ramírez, Esteban, Jiménez Vallejo, Maribel.	2759
LA IMPORTANCIA DEL USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR. Rodríguez López A., Zavala Contreras, S., Ibarra Torres J.C.	2773
ANÁLISIS DE LA DIVERSIFICACIÓN DEL ROL DOCENTE EN EL AULA DE FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA. Romero Romero Araceli, López Botello Felisa Yaerim, García Palmas Mayela Anita	2782
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS PARA EFICIENTAR LAS TAREAS EN EL ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR. Romero Romero Araceli, Gasca Leyva Michael Esperanza, Cortés López, Leticia Carolina	2791
LA IMPORTANCIA DEL USO DE LAS TIC PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO ACADÉMICO DE LOS ESTUDIANTES EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR	2809

Sánchez Ojeda R. V., Corral Calderón M. A. Ríos Calderón G. G.	
PROFESIONALIZACIÓN DE LA PRÁCTICA DOCENTE DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS TEORÍAS IMPLÍCITAS EN PROFESORES DE NMS. Soto Molina M.G., Toscano Galeana J.	2828
FORMACIÓN EMPRENDEDORA EN ESTUDIANTES DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA. Soto Molina M.G., Tapia Huerta J.L.	2838
MEDICIÓN DEL CLIMA MOTIVACIONAL DE CLASE EN LA ASIGNATURA DE QUÍMICA Soto Molina M.G., Padilla Gil, L.L.	2850
ANÁLISIS DE LA PRÁCTICA DOCENTE MEDIANTE EL EMPLEO DE DILEMAS Soto Molina M.G., Toscano Galeana J.	2862
COMUNICACIÓN EDUCATIVA Y LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN. Vianey América Franco Herrera, Fabiola Maya Gómez, Araceli Mendieta Ramírez	2873
LA COMUNICACIÓN EFICAZ EN DIVERSOS CONTEXTOS EDUCATIVOS. Vianey América Franco Herrera, María Elena Alcántara Vargas	2886
USO DIDÁCTICO DE UN ENTRENADOR DE TIEMPOS. Villalpando Llamas Luis Manuel, Higuera Cantú Roberto, Montes García Lauro.	2893
8. SISTEMAS LEGALES	
LOS MECANISMOS DE CONTROL DEL PODER REFORMADOR: ESTUDIO COMPARADO EN LATINOAMÉRICA DE LOS PROCESOS CONSTITUCIONALES. Alicia Becerra Gómez, Irma Nora Valencia Vargas,Jesús Renato García Rivera	2900
NUEVAS TENDENCIAS EDUCATIVAS DEL DERECHO EN LA FORMACIÓN DE UN CIUDADANO DEMOCRATIZADO Y AXIOLÓGICO. Alma Jessica Velázquez Gallardo, Magdiel Gómez Muñiz, Ma. Soledad Castellanos Villarruel	2918
LA EJECUTORIA DEL AMPARO DIRECTO EN REVISIÓN 3827/2017 ¿5 DÍAS? ¿5 AÑOS? Jorge Álvarez Banderas	2929
AUTONOMÍA UNIVERSITARIA CON TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS Ayala Hurtado Jesús, Muñoz Ochoa Jaime, Camacho Pérez Rodolfo	2945
POLÍTICA ECONÓMICA DEL COMERCIO EXTERIOR Y ECONOMÍAS EMERGENTES.UNA VISIÓN EN EL CONTEXTO ACTUAL. Beny Oliver Barajas Pérez	2957
LA VULNERACIÓN DE LOS DERECHOS FUNDAMENTALES DE LOS MIGRANTES EN MÉXICO Emilia Ramos Valencia, Martha Ochoa León	2967
PROPUESTA DE ALTERNATIVA AL PLAN DE JUBILACIONES Y PENSIONES DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO. Faustino María Sandoval	2974
ANALISIS DE LA PROPUESTA 2020 AL ESTIMULO FISCAL A LA CONTRATRACION DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD Y ADULTOS MAYORES Figueroa Aguilar Marcela	2993
LA SIMPLIFICACIÓN DEL TRÁMITE SE LIGA AL DESARROLLO ECONÓMICO Y EMPRESARIAL DE MICHOACÁN García Lara Sergio	3009
EL DERECHO SOCIETARIO SIMPLIFICADO. García Mora Ricardo, Serrano Heredia Gabriela Albertina	3021
EL DERECHO SOCIETARIO RURAL. García Mora Ricardo, Rogelio Cuauhtémoc Díaz Galván	3040
ESTUDIOS SOBRE LA VIOLENCIA EN EL NOVIAZGO DE ESTUDIANTES EN LATINOAMÉRICA González Rodríguez T., Tapia García O, Sinforoso Martínez S., González Rodríguez E.	3052
LAS ESTRATEGIAS FISCALES AGRESIVAS Y LA ACCIÓN 12 DEL BEPS EN MÉXICO Javier Eliott Olmedo Castillo	3060
LA SOCIEDAD CONYUGAL Y LA COOPROPIEDAD; EFECTOS FISCALES SEGÚN EL TÍTULO IV DE LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA. José Luis Chávez Chávez.	3083
DEDUCCIÓN DE ACTIVOS FIJOS EN LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA DE PERSONAS MORALES. José Luis Chávez Chávez	3096
ANÁLISIS COMPARATIVO SOBRE EQUIDAD DE GÉNERO EN MÉXICO Y EL MUNDO Leonel Chávez Contreras, Alicia Linares Ramírez, Ricardo García Cruz	3108

MEDIOS ALTERNOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN MICHOACÁN: EJECUCIÓN Y CUMPLIMIENTO DE CONVENIO. Marco Antonio Tinoco Alvarez,Omero Valdovinos Mercado,Brandon Hassany De la Sancha Flores	3120
LOS DERECHOS HUMANOS DE LOS CONTRIBUYENTES EN EL SISTEMA JURÍDICO NACIONAL. Martha Ochoa León, Emilia Ramos Valencia.	3131
ÓRDENES DE PROTECCIÓN DEL DIVORCIO SIN EXPRESIÓN DE CAUSA EN MICHOACÁN. Olga Lilia Pedraza Calderón, María Teresa Vizcaíno López, Paulina Munguía Suárez	3146
TRANSICIÓN DEMOCRÁTICA Y GOBERNANZA EN MICHOACÁN: ANÁLISIS DESDE LA DEPENDENCIA FINANCIERA Y EL ENDEUDAMIENTO PÚBLICO EN EL PERIODO 2002-2015 Rodolfo Aguilera Villanueva, Enrique Eduardo Román García, Miguel Ángel Ayala Barajas	3159
LOS PRECIOS DE TRANSFERENCIA EN EL AMBITO INTERNACIONAL. Rodríguez Zepeda A.M, Rodríguez Pérez A, Chagolla Farias M.A.	3175
BENEFICIOS DE REGISTRAR UNA MARCA COMERCIAL, CASO: ARTESANOS DEL MUNICIPIO DE COSOLEACAQUE, VERACRUZ, MÉXICO Sonia López Mijangos, José A. Gutiérrez Rodríguez, Silvia del Carmen Monjaráz Nizimura	3188
LOS NUEVOS LÍMITES DEL DERECHO EN LA ERA DE INTERNET : SU IMPACTO EN LAS ORGANIZACIONES Teresa Maria Geraldes Da Cunha Lopes	3201
LA NUEVA DIRECTA EUROPEA EN MATERIA DE DERECHOS DE AUTOR Y SU IMPACTO SOBRE LA INVESTIGACIÓN Y LAS ORGANIZACIONES EN MÉXICO Teresa Maria Geraldes Da Cunha Lopes	3202

EL EMPRENDIMIENTO FEMENINO DESDE UN PUNTO DE VISTA HISTÓRICO

Andrés Mauricio Grisales Aguirre[1], Karla Patricia Ávila Bejar[2], Daniela Muñoz Giraldo[3]

Resumen

El emprendimiento es una de las corrientes teóricas que ha sido estudiada con gran profundidad en los últimos 20 años, siendo un tema de gran relevancia para los procesos de formulación de políticas públicas y análisis de desarrollo económico. El estudio de los factores incidentes del emprendimiento femenino se ha hecho desde múltiples enfoques y se ha generado una vasta investigación en el tema, por lo cual se plantea la necesidad de hacer una revisión sistemática de lo que se ha dicho en esta área de trabajo de manera que se pueda tener una idea de la orientación que deba dársele a futuras investigaciones. Los resultados de esta revisión muestran una gran cantidad de trabajos que exhiben los diferentes factores que inciden en el emprendimiento femenino comparándolos con los del emprendimiento masculino, resaltando factores socioculturales, políticos y económicos, los cuales resultan ser más favorables para el caso del género masculino que para el femenino. Se evidencia también la evolución en esta línea de investigación, que va desde una primera etapa que se enfocó por realizar una descripción de estos factores, hasta etapas más recientes en donde se han enfocado en contrastar teorías de varias corrientes de pensamiento. Este trabajo muestra también los resultados de un ejercicio que se realizó en dos ciudades diferentes, la ciudad de Manizales, Colombia y la ciudad de Uruapan, México, con el fin de identificar las principales características de las mujeres empresarias de estas dos ciudades.

Abstract

Entrepreneurship is one of the theoretical currents that has been studied with great depth in the last 20 years, being a subject of great relevance for the processes of formulation of public policies and analysis of economic development. The study of the incident factors of female entrepreneurship has been done from multiple approaches and a vast research has been generated on the subject, which is why there is a need to make a systematic review of what has been said in this area of work. so that you can have an idea of the direction that should be given to future research. The results of this review show a large number of works that show the different factors that affect female entrepreneurship compared to those of male entrepreneurship, highlighting sociocultural, political and economic factors, which turn out to be more favorable for the case of the male gender than for the feminine. The evolution in this line of research is also evident, ranging from a first stage that focused on making a description of these factors, to more recent stages where they have focused on contrasting theories of various schools of thought. This work also shows the results of an exercise that was carried out in two different cities, the city of Manizales, Colombia and the city of Uruapan, Mexico, in order to identify the main characteristics of women entrepreneurs in these two cities.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día el emprendimiento abarca una gran cantidad de aspectos de la sociedad, caracterizado inicialmente por la novedad y el valor que adquieren los nuevos productos y la actividad económica en general. Para llegar a estos niveles, se ponen en juego una gran variedad de elementos tales como el conocimiento, el tiempo y el esfuerzo, con el fin de identificar y mitigar, lo mejor posible, los riesgos financieros, el impacto personal y lograr resultados que sean satisfactorios tanto en lo personal como en lo social. A pesar de esto, el éxito del emprendimiento no depende únicamente de factores personales, ya que factores externos como la disponibilidad

[1] Docente investigador. Universidad Católica Luis Amigó, Manizales, Colombia. andres.grisalesag@amigo.edu.co
[2]Asistente de investigación residencias profesionales. Instituto Tecnológico Superior de Uruapan, México. karlavilab1@gmail.com
[3] Asistente de investigación del programa de Administración de Empresas, Universidad Católica Luis Amigó, Manizales, Colombia. Daniela.munozgi@amigo.edu.co

de capital, las políticas y programas públicos de apoyo a estas iniciativas, el nivel del conocimiento y experticia que tenga el futuro empresario, las condiciones económicas del contexto, entre otras, influyen sustancialmente en el desarrollo del espíritu empresarial (Cabrera y Mauricio, 2017).

Si bien existe una vasta investigación en el tema que caracteriza los factores determinantes del emprendimiento en múltiples contextos y desde múltiples perspectivas teóricas, es claro que este campo de estudio no ha sido abordado con suficiente amplitud desde un enfoque de género, sin decir que no haya evidencia suficiente de investigación sobre el emprendimiento femenino representada en capítulos de libros, artículos de revistas, memorias de conferencias, etc. (Henry, Foss, y Ahl, 2015). Y esto es así, a pesar de que los países han evolucionado sus políticas dándole un mayor protagonismo a la mujer en los sectores económicos y empresariales y a pesar también de que estas se han venido preparando para afrontar los desafíos de sociedades tradicionalistas que le han dado al hombre el papel del único responsable del sostenimiento de la economía del hogar (Galindo y Ribeiro, 2012).

El emprendimiento femenino enfrenta una serie de barreras que limitan el acceso al ámbito empresarial y que pone a las mujeres en un nivel de desigualdad con relación a su contraparte masculina, manifiesto en situaciones como oportunidades de acceso al sector financiero, acceso desigual a los sistemas de educación y formación empresarial, programas de gobierno limitados o focalizados a sectores muy específicos y bajos rendimientos en sus actividades económicas. Estos factores desencadenan otros desde lo personal como el miedo al fracaso y la frustración, limitando aún más la participación de las mujeres en el sector empresarial (Alonso-Galicia, Fernández-Pérez, Rodríguez-Ariza, y Fuentes-Fuentes, 2015).

El estudio de los factores que inciden en el emprendimiento por parte de las mujeres no es reciente. Las primeras publicaciones sobre este campo datan del año 1976 en donde se empieza a hablar del concepto, enfatizando en las diferencias psicológicas y sociológicas del emprendimiento tanto de hombres como de mujeres (Ruiz, 2017). Posteriormente, la gran cantidad de estudios que se han desarrollado se han enfocado casi en su totalidad en el campo de las ciencias sociales, identificando las perspectivas que ofrece esta línea de investigación desde el ámbito académico y desde el ámbito económico, ofreciendo una recopilación de las estrategias aplicadas para mantener iniciativas empresariales a lo largo del tiempo y también, planteando metodologías y estrategias que recopilen de manera sistemática todo lo que se ha dicho sobre las mujeres empresarias a lo largo de los últimos años y en distintos contextos de la economía mundial (Basu, 2015; Cabrera y Mauricio, 2017).

El emprendimiento ha sido una actividad económica que ha ido aumentando paulatinamente a lo largo de los últimos 20 años y se ha constituido como un factor que aporta significativamente al crecimiento y el desarrollo de las sociedades y de los países. Sin duda alguna, esta situación ha generado un gran interés por estudiar este aspecto desde distintos ámbitos, particularmente desde el ámbito académico. Aunque en principio todos los empresarios están sometidos a una serie de factores que inciden de manera directa en el éxito de su actividad empresarial, los distintos estudios que se han hecho han llegado a la conclusión de que los desafíos son mayores para el caso de las mujeres que para el caso de los hombres. Sin embargo, el punto de partida de estos estudios han sido las características generales del emprendedor y siendo esta una actividad que ha estado más relacionada con la parte masculina, evidencia una serie de estas características que son asociadas más fácilmente con el comportamiento típico de los hombres como lo son la capacidad para desenvolver en el entorno de los negocios, la formación, la racionalidad, la autonomía y la propensión al riesgo, entre otros (C. G. Brush y Gatewood, 2008).

Estos aspectos sembraron un punto de partida importante para estudiar las características del emprendimiento femenino, particularmente desde un enfoque sociológico, al plantear que, en primera instancia, la educación para las mujeres tenía una tendencia hacia las profesiones que prestan un servicio social como enfermería, cuidado de adultos o de niños y la enseñanza, pero no había una alta tendencia a profesiones que las encaminaran en el ámbito de los negocios. Esto generó un estereotipo en el rol de la mujer de la década de los 80 y 90 que ha ido cambiando en los últimos años gracias a que ellas mismas se han ganado su puesto a partir de una incursión exitosa en el ámbito académico, ejerciendo profesiones que tradicionalmente eran más demandadas por los hombres e incursionando también de manera exitosa en el ámbito de los negocios, encontrándose

mujeres en altos cargos ejecutivos y directivos y también en el planteamiento y sostenimiento de estrategias emprendedoras (Gupta, Goktan, y Gunay, 2014).

Con estos resultados, se han generado diversas posturas que plantean que la habilidad de emprendimiento femenina debe estudiarse teniendo en cuenta las notables diferencias de género, al saber que las mujeres tienden a ser más relacionales, cooperativas y empáticas y los hombres más independientes y esquemáticos, rasgos que pueden incidir significativamente en el desempeño empresarial tanto de los hombres como de las mujeres (Jennings y Mcdougald, 2007). Otro factor que ha sido ampliamente estudiado para comprender el emprendimiento femenino ha sido el factor familiar, teniendo en cuenta que en muchos casos se dan conflictos entre lo laboral y lo familiar y la responsabilidad de encontrar el punto de equilibrio entre estos dos aspectos ha sido atribuido tradicionalmente a la mujer (Mari, Poggesi, y De Vita, 2016). Esto abre una ventana de oportunidades para que las mujeres empresarias desarrollen sus ideas de negocios, ya que al ser ellas sus propias jefas, pueden disponer de una mayor flexibilidad de sus horarios, combinando de manera equilibrada sus responsabilidades domésticas y sus responsabilidades empresariales.

Otras posturas como la que se plantea en Eddleston y Powell (2012), sostienen que la familia ya no solo es vista como una responsabilidad exclusivamente femenina, argumentan que factores como el costo de vida que ha ido en aumento en los últimos 20 años, el estrés laboral por largas jornadas y la presión en los medios de producción para sobrevivir en mercados cada día más competitivos, el aumento de hogares disfuncionales en donde cada padre se delega responsabilidades de sus hijos, entre muchos otros aspectos, dificultan el desempeño en múltiples roles y escenarios y deben ser considerados como factores de alta incidencia en el éxito de las estrategias de emprendimiento por parte de las mujeres.

Estos análisis ponen a la luz distintos factores que pueden ser considerados para entender el emprendimiento femenino y motiva el planteamiento de investigaciones que presenten una revisión exhaustiva de todo lo que se ha dicho en esta área de estudio y plantee puntos de partida para futuras investigaciones. Este trabajo se presenta entonces como una aproximación al logro de este fin, sin ser pretencioso en este objetivo y con miras a presentar una metodología que ha sido aplicada para revisiones de literatura sobre varios campos de conocimiento.

El documento está estructura de la siguiente manera: en esta primera parte se presenta la introducción mediante la cual se muestran los aspectos de la revisión que motivaron el planteamiento de este trabajo y pone en contexto la investigación del emprendimiento femenino a lo largo de los últimos 20 años. A continuación, se muestra una caracterización general de las referencias encontradas en la base de datos Web Of Science (WoS), aprovechando que dicha base bibliográfica contiene información diversa y de fuentes confiables con periodos de tiempo suficientemente amplios, además ofrece una serie de herramientas que permiten visibilizar de primera mano el impacto que tienen las fuentes consultadas a partir de sus indicadores bibliométricos.

En una tercera parte se presenta la revisión de literatura aplicando la metodología de Tree Of Science (TOS) propuesta por Robledo Giraldo, Osorio Zuluaga, López Espinosa (2014) como una manera de organizar la búsqueda bibliográfica en esta base de datos en tres grandes grupos, lo cual se describe en dicho apartado.

Como una cuarta sección se presentan los resultados de un ejercicio de caracterización de una muestra de mujeres empresarias que se tomó en dos ciudades distintas, una en la ciudad de Manizales, Colombia y otra en la ciudad de Uruapan, México. La propuesta de este trabajo consistió en hacer un análisis de las características de las mujeres que tienen y han tenido un emprendimiento e identificar fortalezas y debilidades en cada caso.

En una última sección se muestran las conclusiones y recomendaciones que surgieron a partir de este trabajo.

CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LAS REFERENCIAS CONSULTADAS.

Para este ejercicio se hizo una exploración de la literatura relacionada con el emprendimiento femenino utilizando para ello la base de datos Web Of Science (WoS) a partir de las palabras clave ***Female*** y ***entrepreneurship.*** Inicialmente se obtuvo un registro de 934 referencias que contenían estas dos palabras, sin embargo, dado que como se dijo anteriormente el emprendimiento en términos generales ya ha sido abordado

con suficiente profundidad en muchos estudios, se hizo una revisión de los resultados que arrojaba la base de datos restringiendo a una coincidencia exacta de las palabras clave (***"Female entrepreneurship")***, esto redujo los resultados a un total de 244 registros.

Analizando cada uno de estos registros por áreas de investigación, se observó que un 73% estaban clasificados en el área de economía y negocios, un 14% en Asuntos sociales, 9% en estudios sobre la mujer y el resto en diversas áreas como Administración pública, Psicología, etc. La figura 1 muestra en el número de publicaciones que se encontraron por año relacionadas con los términos de búsqueda.

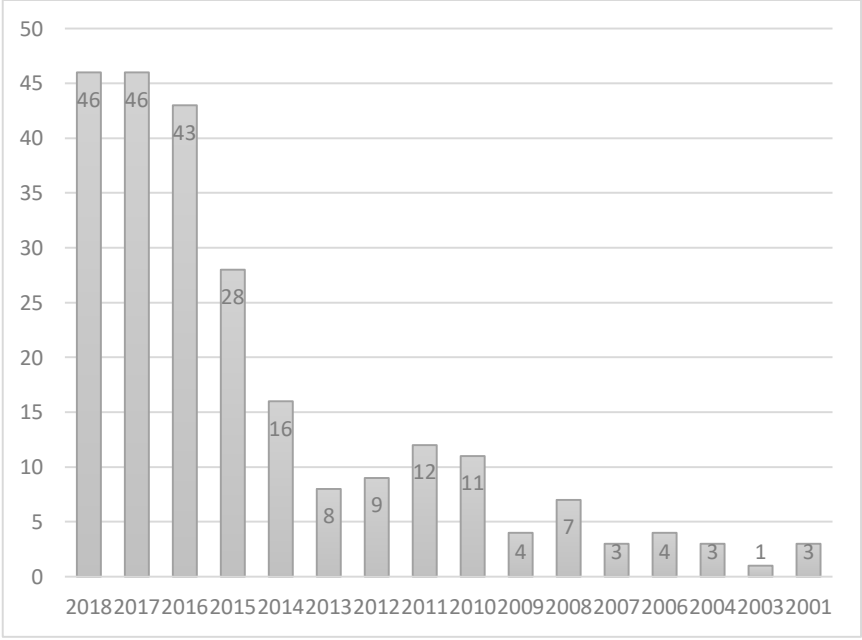
A partir de la figura 1 se puede observar cómo desde el año 2010 se presentó una tendencia a tener mayores publicaciones basados en esta temática siendo los años 2017 y 2018 los años con mayor cantidad de publicaciones.

Otra de las observaciones que se puede hacer de los resultados es la distribución por países en cuanto al número de publicaciones, la cual se muestra en la figura 2.

En esta figura aparece Estados Unidos como el país con mayor número de publicaciones en el tema de emprendimiento femenino, seguido por España e Inglaterra, siendo España el país europeo con mayor proporción de publicaciones. A nivel latinoamericano aparecen en su orden Brazil, Colombia, México, Chile, Ecuador y Perú. Llama la atención que países como Argentina, Bolivia y otros países latinoamericanos no aparezcan en este reporte. En la lista de otros países se suman países de Asia y África con porcentajes bajos por país.

Figura 1

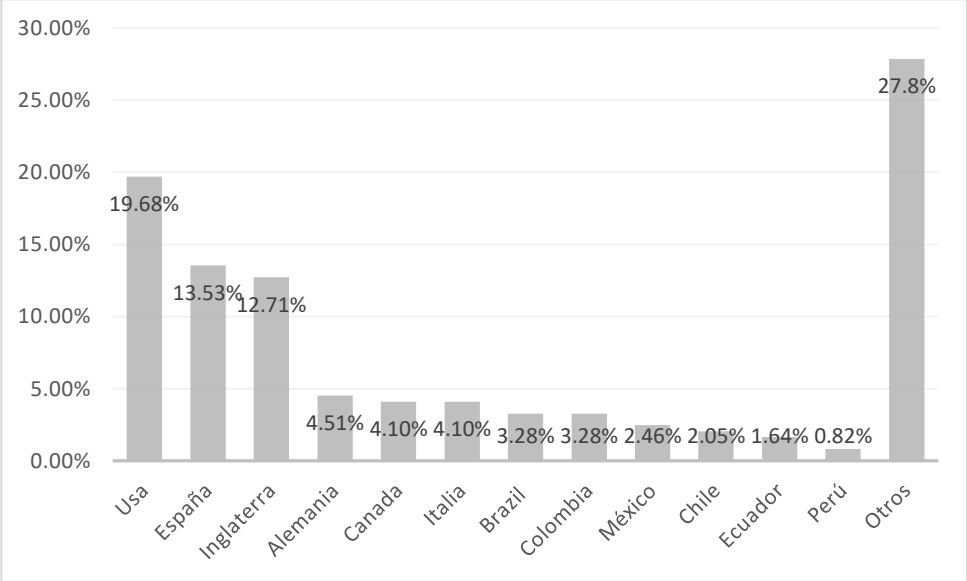
Número de publicaciones por año



Finalmente, se pudo observar que, en cuanto al idioma, un 82% de los registros aparecen en idioma inglés, 8% en español, 5% en coreano, 3% en portugués, 1% en francés y un 1% en otros idiomas.

Figura 2

Distribución de la cantidad de publicaciones por países.



ANÁLISIS DE LAS REFERENCIAS CONSULTADAS

Utilizando la metodología de Tree Of Science propuesta por (Robledo Giraldo et al., 2014), se analizaron las referencias de la colección de la base de datos WoS con el fin de formar tres grupos con los artículos de la siguiente manera: un primer grupo conformado por aquellos con el índice de citación más alto, identificados como "raíz". Un segundo grupo conformado por los artículos que citan a los del primer grupo, identificado como "tronco". Y finalmente un tercer grupo que citan a los artículos del segundo grupo identificados como "hojas". De cada uno de estos, se hizo una revisión de los indicadores bibliométricos con el fin de tomar aquellos con mayor impacto en cuanto a su divulgación en el medio científico y aquellos cuyos autores reflejan buenos índices de producción o citación. Este último criterio fue especialmente útil en los artículos hoja, los cuales tienen índices de citación bajos por ser los más recientes pero dada la importancia de sus autores se incluyen en este trabajo.

La tabla 1 muestra el primer grupo de artículos que se han denominado raíz del árbol.

Tabla 1
Artículos "raíz" emprendimiento femenino.

Referencia	Cit.	Objetivo	Resultados
de Bruin, Brush, & Welter, (2006)	393	Establecer el nivel de percepción que se tiene de las mujeres empresarias en el desarrollo de la comunidad empresarial femenina y en un aspecto específico relacionado con las empresas que son propiedad de mujeres.	A esta fecha, la investigación sobre el emprendimiento femenino se encuentra en etapas muy tempranas. Sin embargo, se debe propender por enriquecer las bases teóricas y conformar comunidades académicas que se centren en áreas específicas.

Ahl (2006)	1288	Analiza qué prácticas de investigación conducen al resultado de que las mujeres emprendedoras son secundarias a los hombres con el fin de encontrar aspectos más ricos del espíritu emprendedor femenino.	Las investigaciones sobre emprendimiento no deben partir desde un enfoque de género ya que se genera un arquetipo alrededor del emprendimiento masculino, especialmente si se tiene en cuenta que el hombre tradicionalmente se ha considerado como el sostén del hogar.
Baughn, Chua, & Neupert (2006)	405	Este estudio se basa en el análisis del impacto de las normas que apoyan el emprendimiento femenino en diferentes países.	Se encontró que los países con mayores niveles de emprendimiento evidencian mayores tasas de emprendimiento femenino, aunque no se encontró correlación directa entre el nivel de desarrollo económico y el emprendimiento femenino.
Langowitz & Minniti (2007)	905	Utilizando un enfoque de economía del comportamiento, se hace una investigación en 17 países para investigar qué variables tienen una correlación significativa entre el emprendimiento y el género.	Se encuentra que las variables perceptivas subjetivas, tienen una influencia importante en la intención del emprendimiento por parte de las mujeres y estas a su vez, explican gran parte de la diferencia en las proporciones de emprendimiento femenino respecto al masculino. Estas variables perceptivas pueden ser considerados como factores universales significativos que influyen en el comportamiento empresarial.
Brush, de Bruin, & Welter (2009)	589	Ofrecer, desde un enfoque de género, una comprensión del emprendimiento femenino articulando las 3 M's (markets, money and management) requeridos para el emprendimiento.	Se muestra que la "maternidad" es una metáfora representativa del contexto familiar de las empresarias. Las condiciones del entorno tienen también un impacto más allá del mercado, tales como las expectativas y las normas culturales, así como las estructuras intermedias y las instituciones.

Fuente: Elaboración propia

A partir de la tabla 1 se puede observar que tanto los objetivos planteados como los resultados encontrados, evidencian que el estudio del emprendimiento femenino en estas primeras etapas se centra en describir este fenómeno y compararlo con las características del emprendimiento masculino cuyas tasas resultan ser mayores en casi todos los casos estudiados, lo cual se puede explicar en gran parte por el dominio del género masculino en las sociedades de la época y la poca participación de las mujeres en el mundo empresarial y en la economía doméstica.

En esta etapa también se hace evidente la identificación de factores que facilitan o limitan la capacidad de emprendimiento por parte de las mujeres y se encuentran elementos como la falta de oportunidad, el miedo al fracaso, la poca formación, etc. que buscan explicar las diferencias entre las tasas de emprendimiento masculino y femenino.

Tabla 2
Artículos "tronco" emprendimiento femenino

Referencia	Cit.	Objetivo	Resultados
Fairlie y Robb (2009)	452	Explorar el papel que juega el capital humano, particularmente a través de la experiencia laboral previa y el capital financiero, en las tasas de supervivencia, ganancias, empleo y ventas de las empresas propiedad de mujeres.	A partir de los datos de la oficina de censos de EE. UU, se encuentra que las empresas femeninas tienen menos éxito debido a que cuentan con menos capital inicial, menos capital humano y menos experiencia laboral. Se encontró también que las mujeres propietarias de negocios trabajan menos horas, lo que puede incidir en sus resultados comerciales.
Terjesen y Amorós (2010)	79	Establecer qué porcentaje de las mujeres en Latinoamérica está involucrada en actividades empresariales basadas en la necesidad y la oportunidad.	La tasa de participación de las mujeres en actividades emprendedoras en América Latina está por debajo de Europa, Norte América y Asia, sin embargo, el latinoamericano abarca casi todos los sectores de la economía. Las oportunidades para el emprendimiento femenino son menores que su contraparte masculina aunque los casos de necesidad son más frecuentes.
Estrin y Mickiewicz (2011)	166	Realizar un comparativo por género del impacto que tienen las instituciones en las intenciones de emprendimiento por parte de los hombres y las mujeres, usando datos del GEM.	Se encontró que las mujeres tienen menos probabilidad de iniciar actividades de emprendimiento en aquellos países donde el sector empresarial es mayor, aunque no se encontró evidencia de que el estado de derecho tenga efectos específicos de género.
De Vita, Mari y Poggesi (2014)	149	Estudiar la evidencia empírica y teórica que se tiene del papel de la mujer en el emprendimiento en las economías en vías de desarrollo.	El interés por estudiar este tema se da debido al aumento en las tasas de emprendimiento femenino en las economías en vías de desarrollo, evidencias a partir de estudios como el GEM y justificadas por las barreras que se dan en estas economías para que las mujeres puedan entrar al mercado laboral formal. La influencia religiosa, la falta de capacitación y la dificultad para acceder a las redes de apoyo financiero, son los temas que más influyen en el emprendimiento femenino.

Poggesi, Mari y De Vita (2016)	36	Dado que el estudio del emprendimiento femenino ha sido una tendencia en aumento, se establece la necesidad de sistematizar el progreso que ha tenido este campo de estudio y reflexionar sobre la dirección que debe tomar en estudios posteriores.	Se proponen como corrientes de investigación las características del emprendimiento, el financiamiento, gestión estratégica y el rendimiento. Estas características se analizan tanto para países desarrollados como para países en vías de desarrollo. Se propone como línea de investigación a futuro estas características haciendo análisis comparativos interseccionalmente.

A partir de los estudios que se muestran en la tabla 2 se muestra que el estudio del emprendimiento femenino define unas categorías de partida que llevan a una comprensión más sistemática de este campo de estudio. Si bien para finales de la primera década del presente siglo muchos aspectos de la sociedad (en especial en aspectos de negocios y economía) el papel de la mujer seguía siendo relegado al de ama de casa, estos estereotipos estaban sufriendo transformaciones importantes, debidas en gran medida, por el éxito y el papel protagónico del género femenino en el mundo empresarial (García-Palma y Molina, 2016).

En este punto de la revisión se empiezan a observar otros factores que explican de una u otra manera las diferencias en las cifras relacionadas con el emprendimiento femenino y su contraparte masculina. En Fairlie y Robb (2009) por ejemplo, se encuentra que un factor que explique la diferencia entre las tasas de empleabilidad y permanencia de las empresas propiedad de mujeres es la poca disponibilidad de capital inicial y experiencia laboral, sin embargo, hay que tener en cuenta que por tradición social y cultural, el papel de las mujeres ha sido más hacia el acompañamiento de las labores domésticas, incluso en condición laboral, muchas mujeres culminan sus trabajos en empresas y luego deben emplear su tiempo libre para cubrir las necesidades del hogar. Esta investigación también muestra como las mujeres tienen más presencia en sectores menos formales de la economía, factor que también puede explicar en alguna medida el hecho de que una iniciativa de emprendimiento femenino tenga mayor impacto en mercados grandes.

Otro de los factores que se debe considerar para estudiar las diferencias entre el emprendimiento femenino y el masculino es el de la competitividad. En el caso de los países latinoamericanos, Terjesen y Amorós (2010) confirman mediante un modelo de regresión logístico que aunque las mujeres tienen tasas en aumento de iniciativas empresariales, estas necesariamente no son de alta calidad y cuando se evidencia un aumento en la competitividad de los sectores relacionados, muchas de ellas cambian de actividades económicas, convirtiéndose en empleadas de empresas o de negocios fuertemente constituidos. Este trabajo abre un conjunto de posibles investigaciones a futuro al plantear cuestionamientos del emprendimiento femenino frente a cuestiones como el papel de las mujeres y sus empresas en crisis económicas mundiales o locales y la recuperación de las economías locales.

En otros estudios como el de Estrin y Mickiewicz (2011), se encuentra que el tamaño del sector estatal tiene una relación negativa con las aspiraciones femeninas de emprendimiento. En este sentido, un estado más pequeño no solo mejora el espíritu empresarial femenino, sino que también aumenta las probabilidades de que las mujeres tengan altas aspiraciones empresariales en términos de crecimiento de empleo. Aun así, se tiene evidencia suficiente para establecer que las leyes que rigen los costos de negociación afecta por igual tanto a hombres como a mujeres (C. Brush, Edelman, Manolova, y Welter, 2018).

Por otra parte, en De Vita et al. (2014), se muestra como el interés por estudiar los factores determinantes del emprendimiento femenino se puede justificar por la alta tasa de iniciativas empresariales por parte de las mujeres en países desarrollados, en donde se concluye que en estas economías la opción del emprendimiento no solo permite escapar de la pobreza sino también establecer una identidad de género sólida para ellas a través

de los logros profesionales. Dentro de las estrategias que se encuentran para resolver los problemas que afectan el emprendimiento femenino, el desarrollo de programas de capacitación específicos para mujeres empresarias parece ser el que más se defiende.

Esta segunda parte de la revisión concluye con un trabajo que, aunque no tiene un alto índice de citaciones, en comparación con los anteriores, presenta una estrategia muy importante para la sistematización de las investigaciones en el campo del emprendimiento femenino. Es por esto que el trabajo de Poggesi et al. (2016), es una muy buena opción para comprender en términos muy generales cual ha sido la trayectoria del emprendimiento femenino a partir del año 2000 y orientar futuras investigaciones en este campo.

Tabla 3

Artículos "Hoja" Emprendimiento femenino

Referencia	Cit.	Objetivo	Resultados
Alonso-Galicia, Fernández-Pérez, Rodríguez-Ariza, y Fuentes-Fuentes (2015)	11	Este estudio parte de un modelo adaptado de la teoría del comportamiento planificado y de los modelos de iniciativas empresariales, con el fin de analizar desde la perspectiva de género, las percepciones de los académicos respecto a la comercialización de sus resultados de investigación. Se exploran en particular, las diferencias en las percepciones como las actitudes, la influencia social y la autoeficacia en el reconocimiento de oportunidades.	Se observó que los hombres y las mujeres tienen una percepción diferente de la influencia que ejercen los grupos sociales en el desarrollo de la intención de emprendimiento, en particular sobre la percepción del apoyo desde el ámbito académico.
Bianco, Lombe y Bolis (2017)	4	El propósito de este trabajo fue el de explorar el espíritu empresarial de las mujeres para lograr una mayor igualdad de género, presentando los desafíos que enfrentan y documentando las barreras estructurales, la discriminación y el efecto de la opresión de género en sus negocios. Reconociendo las posibilidades que tienen las mujeres para desarrollar actividades emprendedoras, el estudio muestra cómo estas se conforman, incluso negocian las etiquetas de género, analizando las consecuencias que tienen estas acciones.	Las ideologías de género se evidencian como barreras estructurales que limitan el acceso a los recursos por parte de las mujeres. Las ideologías de género se ven reforzadas por los espacios de interacción social. El espíritu empresarial se asoció con cambios positivos hacia una mayor igualdad de género, aunque se informaron consecuencias negativas.
Ribes-Giner, Moya-Clemente, Cervelló-Royo y Perello-Marin (2018)	3	Para identificar las combinaciones de los aspectos económicos y sociales relacionados con el emprendimiento femenino en los países de la OCDE, se muestra un análisis transnacional del	Los resultados muestran que la combinación de buenas condiciones de puntuación de riesgo de país y la baja presencia de mujeres en puestos de poder está relacionada con un alto espíritu empresarial femenino y

		emprendimiento femenino utilizando la metodología fsQCA. Se analizan datos de 2015 de 29 países de la OCDE, que abarcan diferentes áreas geográficas. Los datos se recuperaron de tres bases de datos (GEM, Country Risk Score y Glass Ceiling Index) y se estudió la relación entre el espíritu empresarial por género y las condiciones en un país, especialmente las relacionadas socialmente con el género en las condiciones laborales femeninas.	una baja brecha en la fuerza laboral de género. Por el contrario, el bajo espíritu empresarial femenino se alcanza a través de una combinación de mano de obra de alto rango y brechas salariales.
Ratten y Tajeddini (2018)	1	El propósito de este documento fue el de revisar la literatura sobre el espíritu empresarial de las mujeres y la internacionalización para construir una idea sobre las tendencias futuras. Existe un creciente interés en el papel de la mujer en el espíritu empresarial, pero se han realizado pocas investigaciones sobre el vínculo con los patrones de internacionalización.	Se discuten tres escuelas de pensamiento principales sobre el espíritu empresarial de las mujeres y la internacionalización (filosofía, gestión y motivaciones). El análisis de la literatura y la clasificación en teorías principales permite la construcción de nuevas investigaciones sobre el espíritu empresarial de las mujeres y la internacionalización.
Solano y Rooks (2018)	2	Este documento aborda las diferencias de género en el capital social de los empresarios en un país en desarrollo. Las redes sociales son a menudo un activo importante para acceder a los recursos; sin embargo, también pueden ser una responsabilidad en los países en desarrollo, ya que a menudo se espera que los empresarios apoyen a sus contactos. Al utilizar una encuesta reciente entre empresarios urbanos y rurales de Uganda, se centra en los recursos financieros que los empresarios pueden obtener de sus contactos, por un lado, y las solicitudes de apoyo financiero para los empresarios de estos contactos, por otro lado.	Estos resultados muestran que existen diferencias de género asociadas con el acceso y las solicitudes de recursos financieros.
Santos, Marques y Ferreira (2018)	1	Este estudio buscó explorar la literatura académica existente sobre emprendimiento femenino para evaluar cómo se organiza este campo de investigación en	Los resultados obtenidos del análisis de citas de documentos revelan tres grupos: (1) perfil empresarial, (2) identidad de género y conceptualizaciones

	términos de publicaciones, autores y publicaciones periódicas y / o fuentes. Además, la investigación se centró en el mapeo de redes de conocimiento a través del análisis de citas y la identificación de grupos naturales de las principales palabras clave utilizadas. El estudio también examinó los desafíos (es decir, las oportunidades y las dificultades) que la literatura revela para el estudio del emprendimiento femenino obtenido del estudio bibliométricos (lo que ya se ha investigado y los límites de estos estudios).	teóricas, y (3) el contexto del proceso empresarial.

Para el caso del tercer grupo de referencias, la tabla 3 contiene unos estudios cuyos resultados dan origen a categorías teóricas del estudio del emprendimiento femenino desde una perspectiva mucho más formal y sistemática. Estos trabajos muestran como en los últimos 8 años a partir del 2010 el interés por comprender la participación femenina en los negocios y la economía ha ido en creciente aumento en muchos países, no solo en países desarrollados sino también en economías emergentes como algunas latinoamericanas (Santos et al., 2018).

Aprovechando la gran disponibilidad de evidencia empírica acumulada desde el año 2000, en este grupo se puede observar también como la recopilación de información y la consolidación de una base de consulta de este campo de estudio, se ha ido estructurando de una manera mucho más comprensible y de modo que permita una visión holística de la evolución de los estudios y de las tendencias de investigación, resaltando el trabajo de (Santos et al., 2018), cuyos resultados se consolidan como una valiosa fuente de consulta para entender el emprendimiento femenino desde el punto de vista teórico.

CARACTERISTICAS DE LA MUJER EMPRENDEDORA EN MANIZALES, COLOMBIA Y URUAPAN, MÉXICO.

En esta parte del capítulo nos proponemos mostrar los resultados encontrados en la aplicación de un instrumento que permitió identificar algunas características de las mujeres emprendedoras tanto en la ciudad de Manizales, Colombia como en la ciudad de Uruapan, México.

Características generales de las ciudades de estudio.

El municipio de Uruapan es uno de los 113 que conforman el estado mexicano de Michoacan de Ocampo cuya cabecera municipal es la ciudad de Uruapan del progreso. Para el año 2015 y con base en las cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el municipio de Uruapan contaba con una población total de 334749 habitantes, 47.8% correspondiente a hombres y el 52.2% a mujeres. Una de las principales actividades económicas del municipio es el cultivo de aguacate, el cual se ha constituido como un producto de exportación principalmente a Estados Unidos. Otras actividades como el cultivo de la caña de azúcar, café, guayaba y actividades pecuarias como la cría de bovinos, porcinos y avícolas, también tienen un aporte significativo a la economía de este municipio. Si bien el sector industrial no se encuentra muy desarrollado, existen empresas que se dedican por ejemplo a la fabricación de empaques de aguacate y fabricación de plásticos entre otros. En

cuanto a lo comercial y servicios, se ve representado por la oferta hotelera y gastronómica al igual que la presencia de cadenas comerciales reconocidas nacional e internacionalmente (INEGI, 2017).

Por otra parte, Manizales es uno de los 27 municipios del departamento de Caldas y se establece como capital del mismo. Según datos del censo nacional del año 2005 la población total del municipio fue de 379794 habitantes y la proyección demográfica oficial realizada para el año 2017 fue de 398830. Para el mismo año 2005 la proporción de hombres era del 45% mientras que la de mujeres era de 55%. En la proyección para el año 2017, el porcentaje de hombres es del 48% mientras que la de mujeres es del 52%. La actividad económica central del municipio de Manizales ha sido por tradición el cultivo y producción de café, lo cual ha permitido la consolidación del sector industrial alrededor de este producto en empresas de licores, dulces, trilladoras, alimentos, etc. (DANE, 2017)

Para realizar este estudio se seleccionó una muestra de 44 empresarias en la ciudad de Manizales, del departamento de Caldas en Colombia y 75 en la ciudad de Uruapan del estado de Michoacan en México. El instrumento que se aplicó constó de 20 preguntas cuya finalidad fue la de establecer los factores que incidieron en la iniciativa del emprendimiento por parte de las mujeres encuestadas y de conocer algunas características de este grupo y de sus actividades empresariales. El cuestionario fue suministrado mediante formulario electrónico y también en formato físico.

La tabla 4 muestra los resultados de la aplicación del instrumento en la muestra seleccionada.

Tabla 4

Características de las mujeres empresarias en Uruapan, México y Manizales, Colombia.

Rangos de edad		
	Manizales, Colombia	Uruapan, México
18 - 25	14%	32%
26 - 33	23%	28%
34 - 41	36%	7%
42 - 49	14%	8%
50 - 57	14%	19%
58 - 64	0%	7%
Estrato socioeconómico		
Bajo	36%	15%
Medio	50%	77%
Alto	14%	8%
Estado civil		
Soltera	34%	33%
Casada	41%	47%
Unión libre	23%	13%
Separada/Divorciada	2%	5%
Viuda	0%	2%
Nivel educativo		
Sin formación	0%	1%
Primaria	0%	8%
Secundaria	0%	25%
Técnica/Tecnóloga	14%	20%
Profesional	39%	41%
Especialista	34%	0%
Maestría	14%	4%
Etapa actual de emprendimiento		
Formulando	9%	15%
0 - 3 meses	7%	17%

3 - 42 meses	68%	29%
más de 42 meses	16%	39%
Empleos directos que se generan		
1 a 3	36%	51%
4 a 6	7%	4%
7 a 9	2%	5%
Más de 10	11%	3%
Ninguno	43%	37%
Ingresos promedio mensuales en el hogar		
Menos de un salario mínimo.	2%	2%
Entre uno y dos salarios mínimos	16%	33%
Entre dos y tres salarios mínimos.	48%	25%
Más de tres salarios mínimos.	34%	40%
Fuente de ingresos del grupo familiar		
Su propia actividad	20%	28%
Suma de ingresos familiares	68%	63%
Ingreso de otros familiares	11%	9%
Rango de edad de inicio de actividad emprendedora		
Menos de 18 años.	5%	16%
Entre los 19 y 25 años.	20%	35%
Entre los 26 y 33 años.	23%	31%
Entre los 34 y 41 años.	30%	8%
Entre los 42 y 49 años.	14%	8%
Entre los 50 y 57 años.	7%	3%
Entre los 58 y 64 años.	2%	0%
Miedo al fracaso		
Si	48%	35%
No	52%	65%
Conocimiento y habilidades sobre emprendimiento		
Si	82%	35%
No	18%	65%
Antecedentes de emprendimiento familiar		
Si	77%	72%
No	23%	28%
Antecedentes de emprendimiento en amigos		
Si	93%	80%
No	7%	20%
Influencia de amigos y familiares emprendedores		
Si	43%	75%
No	57%	25%
Conocimiento de instituciones de apoyo al emprendimiento		
Si	66%	25%
No	34%	75%
Uso de estrategias y apoyo de instituciones públicas		
Si	48%	22%
No	39%	78%

A partir de esta tabla se puede observar que el rango de edad con mayor proporción en las mujeres emprendedoras en Manizales fue el de 34 a 41 años, mientras que en la ciudad de Uruapan fue el de 18 a 25

años, presentándose una tendencia a ser más jóvenes en el segundo escenario de estudio. La muestra en ambos casos estuvo conformada por mujeres relativamente jóvenes puesto que en el caso de Manizales el 73% de la muestra se ubica en el rango de 18 a 41 años mientras que en Uruapan este mismo rango de edad ubica un 67% de la muestra.

Otra de las observaciones que se puede hacer a partir de la tabla 4 es el estrato socioeconómico, siendo predominante el estrato medio en ambas muestras. Una situación similar se presenta respecto al estado civil de las mujeres encuestadas, siendo predominante el estado de Casadas.

En cuanto al nivel educativo se observaron porcentajes altos de mujeres en niveles superiores de educación, siendo predominante el nivel de formación profesional en ambos casos. Para el caso de Manizales, un porcentaje importante de la muestra se ubica en los niveles de formación especialista y maestría.

Respecto a la etapa de emprendimiento, se pudo observar que para el caso de Manizales un 84% de las mujeres encuestadas se encuentran entre sosteniendo una actividad emprendedora (3 a 42 meses) y en una actividad emprendedora establecida (más de 42 meses). Para el caso del municipio de Uruapan se observa que un 68% se encuentran en estas mismas dos etapas, siendo predominante la última con un 39%. Se pudo observar también en la muestra que el sector económico en el que tienen mayor presencia las iniciativas emprendedoras en Manizales fue en el de servicios, mientras que en el de Uruapan fue el de comercio.

Otro de los resultados que se observan en la tabla 4 es el porcentaje de empleos directos que se generan en cada una de las actividades emprendedoras de las mujeres encuestadas. Para el caso de Manizales se observa que en la mayoría estas actividades no generan empleos directos, lo que permite concluir que son ellas mismas las que se encargan de sus actividades comerciales. Entre tanto en Uruapan, se observa una alta proporción de casos en los que se generan entre 1 y 3 empleos (51%). Esto se podría explicar por el hecho de que las empresas en esta segunda ciudad tienden a ser negocios consolidados, mientras que en la ciudad de Manizales muchos se encuentran en etapas iniciales.

Un resultado interesante que se puede deducir a partir de los resultados de la tabla 4 es la fuente de ingresos del grupo familiar, observándose que en ambas ciudades la mayoría de los casos reflejaron que dicha fuente proviene de la suma de los ingresos del grupo familiar.

Observamos también que para el caso de Uruapan se observa una tendencia a iniciar las actividades de emprendimiento en edades tempranas, dado que un 81% de la muestra manifestó que dio inicio a su empresa al tener menos de 33 años. Por su parte en Manizales, se observa que un 86% de la muestra inició su actividad entre los 19 y 43 años siendo más frecuente el rango de 34 a 41 años y con un 9% que inicia después de los 50 años.

Otra de las observaciones que se resaltan de la tabla 4 es el hecho de que un 82% de las empresarias de Manizales manifiestan tener conocimiento y habilidades sobre el emprendimiento mientras que un 65% de las empresarias de la ciudad de Uruapan manifiestan que no. Se observa también que en ambas ciudades la mayoría de las mujeres tienen antecedentes de emprendimiento en familiares, amigos y conocidos, aunque el 57% de las encuestadas en Manizales manifiestan que esto no influyó en su propio emprendimiento, a diferencia de las mujeres de la muestra en México en donde un 75% manifiesta que si hubo influencia de familiares y amigos emprendedores en su propio emprendimiento.

Finalmente se pudo observar que en cuanto el apoyo de instituciones externas, un 66% de las encuestadas en Manizales manifiestan si tener conocimiento de dichas entidades y un 48% hizo uso de estos apoyos para sus iniciativas empresariales, mientras que en Uruapan un 75% manifestó no tener conocimiento de instituciones que brinden apoyo al emprendimiento y un 78% estableció que sus empresas no hicieron uso de estrategias y apoyo de instituciones públicas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este trabajo permite elaborar dos tipos de conclusiones. Por un lado, respecto a la revisión de literatura existente sobre el emprendimiento femenino, se puede observar que, a lo largo de los últimos 20 años, se ha venido incrementando la producción en revistas especializadas que tratan de explicar desde distintos enfoques los factores que inciden en el emprendimiento femenino y las diferencias que se encuentran respecto a este mismo fenómeno por parte de los hombres. Esta producción ha estado definida por investigaciones que van desde lo descriptivo, buscando únicamente la caracterización de estas variables, hasta lo epistemológico, proponiendo corrientes teóricas desde lo económico, psicológico y antropológico, que permitan obtener una comprensión mucho más profunda de este campo de estudio (Hechavarría et al., 2017).

La revisión de literatura también permite concluir que el interés por estudiar este tema desde el ámbito académico ha cobrado gran interés a partir del año 2010, donde investigaciones avaladas por instituciones de gran renombre a nivel mundial producen resultados que son comunicados en revistas de alto impacto y además son desarrolladas por investigadores versados en el tema del emprendimiento con una vasta producción en el tema (Welter, Baker, Audretsch y Gartner, 2017). Esto da confiabilidad a los resultados encontrados y da pie para el planteamiento de nuevas investigaciones. Finalmente, por este lado se puede concluir que, si bien la revisión que se muestra en este trabajo hace uso de unas bases académicas de mayor rigor en el ámbito académico, existen otras que pueden complementar esta revisión tal como Scopus o ScienceDirect, desde las cuales no se hizo esta exploración y a las que se puede acceder usando la misma combinación de palabras clave u otras que no se incluyeron acá. Se plantea también la posibilidad de usar técnicas cualitativas que permitan establecer categorías de análisis de los resultados encontrados para establecer por ejemplo la relación entre las teorías del emprendimiento desde corrientes de pensamiento o perspectivas de estudio desde las que se aborda este campo.

Por otro lado, la aplicación del instrumento permitió identificar las características generales de la mujer emprendedora tanto en la ciudad de Uruapan, México, como en la ciudad de Manizales Caldas. En esta caracterización se pudo observar por ejemplo que mientras que en Manizales las mujeres emprendedoras tienden a iniciar sus empresas en etapas adultas, las de Uruapan lo hacen en edades más tempranas. Se pudo observar también que el factor educativo es influyente en la iniciativa de emprendimiento dado que en ambas muestras hubo una tendencia a presentar niveles de formación altos. Se resalta también como factor influyente en el emprendimiento femenino el conocimiento y habilidades propias de la mujer empresaria y el conocimiento y experiencia de otros empresarios cercanos como amigos y familiares. Finalmente, se puede establecer a partir de los resultados de la muestra, que el factor externo como apoyo y conocimiento de instituciones no es un factor completamente determinante para dar inicio a una actividad empresarial.

Para completar estos resultados y este tipo de análisis, se propone un trabajo desde el ámbito cualitativo, en donde a través de técnicas como entrevistas, grupos focales u otra similar, se pueda conocer a profundidad la percepción que tienen de sí mismas y del entorno, las mujeres que desarrollan una actividad empresarial. Este ejercicio es particularmente útil si se tiene en cuenta que la disponibilidad de la muestra no es suficientemente amplia y que, en muchos casos, se encuentra cierta resistencia a dar información o en participar en estos estudios.

Finalmente, reconocer que, si bien se ha dicho mucho en materia de emprendimiento y de emprendimiento femenino, aún quedan muchas cosas que se pueden dar en materia de investigación siempre con miras a fortalecer este campo de estudio y de brindar una base de conocimiento para la generación de oportunidades en materia de creación de empresas, generación de empleo y mejoramiento de la calidad de vida.

REFERENCIAS

Ahl, H. (2006). Why research on women entrepreneurs needs new directions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00138.x

Alonso-Galicia, P. E., Fernández-Pérez, V., Rodríguez-Ariza, L., y Fuentes-Fuentes, M. del M. (2015). Entrepreneurial cognitions in academia: Exploring gender differences. *Journal of Managerial Psychology*. https://doi.org/10.1108/JMP-08-2013-0262

Basu, R. (2015). Analyzing Female Entrepreneurship in A Global Context-The Challenges And The Road Ahead. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science Ver. I*. https://doi.org/10.9790/0837-201110104

Baughn, C. C., Chua, B. L., y Neupert, K. E. (2006). The normative context for women's participation in entrepreneruship: A multicountry study. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *30*(5), 687–708. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00142.x

Bianco, M. E., Lombe, M., y Bolis, M. (2017). Challenging gender norms and practices through women's entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*. https://doi.org/10.1108/IJGE-10-2017-0060

Brush, C., Edelman, L. F., Manolova, T., y Welter, F. (2018). A gendered look at entrepreneurship ecosystems. *Small Business Economics*. https://doi.org/10.1007/s11187-018-9992-9

Brush, C. G., de Bruin, A., y Welter, F. (2009). A gender-aware framework for women's entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*. https://doi.org/10.1108/17566260910942318

Brush, C. G., y Gatewood, E. J. (2008). Women growing businesses: Clearing the hurdles. *Business Horizons*. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.01.007

Cabrera, E. M., y Mauricio, D. (2017). Factors affecting the success of women's entrepreneurship: a review of literature. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*. https://doi.org/10.1108/IJGE-01-2016-0001

DANE. (2017). Boletín técnico-Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)- Fuerza laboral y educación. *Sistema Estadistico Nacional SEN*. https://doi.org/10.1097/00006247-197606000-00001

de Bruin, A., Brush, C. G., y Welter, F. (2006). Introduction to the special issue: Towards building cumulative knowledge on women's entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00137.x

De Vita, L., Mari, M., y Poggesi, S. (2014). Women entrepreneurs in and from developing countries: Evidences from the literature. *European Management Journal*, *32*(3), 451–460. https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.07.009

Eddleston, K. A., y Powell, G. N. (2012). Nurturing Entrepreneurs' Work-Family Balance: A Gendered Perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00506.x

Estrin, S., y Mickiewicz, T. (2011). Institutions and female entrepreneurship. *Small Business Economics*. https://doi.org/10.1007/s11187-011-9373-0

Fairlie, R. W., y Robb, A. M. (2009). Gender differences in business performance: Evidence from the characteristics of business owners survey. *Small Business Economics*, *33*(4), 375–395.

https://doi.org/10.1007/s11187-009-9207-5

Galindo, M. Á., y Ribeiro, D. (2012). *Women's entrepreneurship and economics: New perspectives, practices, and policies*. *Women's Entrepreneurship and Economics: New Perspectives, Practices, and Policies*. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-1293-9

García-Palma, M. B., y Molina, M. I. S.-M. (2016). Knowledge and female entrepreneurship: A competence and social dimension. *Suma de Negocios*. https://doi.org/10.1080/00185868.1971.9947780

Gupta, V. K., Goktan, A. B., y Gunay, G. (2014). Gender differences in evaluation of new business opportunity: A stereotype threat perspective. *Journal of Business Venturing*. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.02.002

Hechavarría, D. M., Terjesen, S. A., Ingram, A. E., Renko, M., Justo, R., y Elam, A. (2017). Taking care of business: the impact of culture and gender on entrepreneurs' blended value creation goals. *Small Business Economics*. https://doi.org/10.1007/s11187-016-9747-4

Henry, C., Foss, L., y Ahl, H. (2015). Gender and entrepreneurship research: A review of methodological approaches*. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. https://doi.org/10.1177/0266242614549779

INEGI. (2017). *Anuario estadístico y geográfico de Michoacán de Ocampo 2017*. Recuperado de www.inegi.org.mx

Jennings, J. E., y Mcdougald, M. S. (2007). Work-family interface experiences and coping strategies: Implications for entrepreneurship research and practice. *Academy of Management Review*. https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275510

Langowitz, N., y Minniti, M. (2007). The entrepreneurial propensity of women. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00177.x

Mari, M., Poggesi, S., y De Vita, L. (2016). Family embeddedness and business performance: evidences from women-owned firms. *Management Decision*. https://doi.org/10.1108/MD-07-2014-0453

Poggesi, S., Mari, M., y De Vita, L. (2016). What's new in female entrepreneurship research? Answers from the literature. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *12*(3), 735–764. https://doi.org/10.1007/s11365-015-0364-5

Ratten, V., y Tajeddini, K. (2018). Women's entrepreneurship and internationalization: patterns and trends. *International Journal of Sociology and Social Policy*, *38*(9–10), 780–793. https://doi.org/10.1108/IJSSP-01-2018-0001

Ribes-Giner, G., Moya-Clemente, I., Cervelló-Royo, R., y Perello-Marin, M. R. (2018). Domestic economic and social conditions empowering female entrepreneurship. *Journal of Business Research*, *89*(November), 182–189. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.005

Robledo Giraldo, S., Osorio Zuluaga, A., López Espinosa, G. C., y Distrital Francisco José Caldas, U. DE. (2014). Networking en pequeña empresa: una revisión bibliográfica utilizando la teoria de grafos Networking in Small Business: A Literature Using Graph Theory. *Revista Vinculos*.

Ruiz, J., de, A. B.-P.-R. E., y 2017, undefined. (2017). *Factores determinantes que influyen para el emprendimiento de microempresas en el municipio de León, Nicaragua*. *Revistasnicaragua.Net.Ni*. https://doi.org/10.5377/reice.v5i9.4360

Santos, G., Marques, C. S., y Ferreira, J. J. (2018). A look back over the past 40 years of female entrepreneurship: mapping knowledge networks. *Scientometrics*, *115*(2), 953–987. https://doi.org/10.1007/s11192-018-2705-y

Solano, G., y Rooks, G. (2018). Social capital of entrepreneurs in a developing country: The effect of gender on access to and requests for resources. *Social Networks*, *54*, 279–290. https://doi.org/10.1016/j.socnet.2018.03.003

Terjesen, S., y Amorós, J. E. (2010). Female entrepreneurship in Latin America and the caribbean: Characteristics, drivers and relationship to economic development. *European Journal of Development Research*, *22*(3), 313–330. https://doi.org/10.1057/ejdr.2010.13

Torres, L., Guadalupe, V., Álvarez, A., Carmen, M., López, P., Vargas, M., y Enselmina, M. (2010). *en Baja California*. *Supply Chain Management*. https://doi.org/10.7283/T5MW2F2D

Welter, F., Baker, T., Audretsch, D. B., y Gartner, W. B. (2017). Everyday Entrepreneurship—A Call for Entrepreneurship Research to Embrace Entrepreneurial Diversity. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. https://doi.org/10.1111/etap.12258

COMERCIO INTERNACIONAL Y TRÁFICO ILEGAL DE ESPECIES SILVESTRES EN MÉXICO

Ariadna Esmeralda Gallegos Rivas[1]

RESUMEN

Desde la década de los años sesentas, la sobreexplotación de la vida silvestre ha puesto en riesgo e incluso en peligro de extinción, a muchas especies vegetales y animales a lo largo del mundo.

El comercio internacional ha sido el mecanismo empleado para colocar dichas especies en aquellos mercados donde puedan ser demandados, ya sea por su escasez, por ser consideradas como exóticas, por su uso como ornamentos, para la elaboración de medicamentos o simplemente como mascotas.

A raíz de dicha problemática, se han realizado esfuerzos internacionales orientados al marco jurídico, que han tratado de disminuirlo y controlarlo. A pesar de ellos, el problema continúa creciendo y tomando dimensiones exorbitantes.

En esta investigación, se realiza un análisis de la problemática del comercio internacional y el tráfico ilegal de especies silvestres en México. Este trabajo es relevante porque pretende mostrar la importancia de la problemática presentada en el comercio internacional y el tráfico de especies silvestres. Si bien, por un lado existen las normas jurídicas nacionales e internacionales, por otro, no han sido suficientes para detener el comercio ilegal de especies silvestres, el cual sigue creciendo año con año y afectando la biodiversidad de México.

Palabras clave: Tráfico ilegal, comercio internacional.

[1] Profesora investigadora de la Facultad de Economía "Vasco de Quiroga". UMSNH.

ANTECEDENTES

La diversidad de flora y fauna mundial conforman el capital natural más importante del planeta. Tal riqueza constituye un recurso de gran importancia económica y social, tanto para la humanidad como para nuestro país.

Dicha diversidad ha sido objeto del comercio ilícito y ha estado presente en las sociedades humanas. Su tráfico constituye uno de los negocios ilícitos más rentables a nivel mundial, así como el más dañino para los ecosistemas.

El tráfico ilegal de especies es un problema mundial, que afecta la biodiversidad y causa la extinción[2] de la fauna silvestre. "El tráfico de especies es un crimen de dimensiones internacionales, con una demanda creciente y cuyas sanciones siguen siendo poco rigurosas a pesar de que pone en grave riesgo la supervivencia de animales en peligro de extinción y está aniquilando la vida salvaje de muchos países" (WWF, 2019) .

Desde hace décadas, dicho problema se ha presentado en numerosos países. Por tal motivo, en la década de los sesentas, se presentó un debate internacional sobre si debía reglamentarse el comercio internacional de la vida silvestre, en favor de la conservación. La información relacionada con el peligro de extinción de diversas especies, que traspasaba las fronteras de los países, llevaron a la necesidad de la cooperación internacional para la protección de especies sometidas a su explotación por fines comerciales.

"En 1963, la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (IUCN) comenzó a promover la firma de una convención internacional para regular la exportación, tránsito e importación de especies silvestres, raras y amenazadas. En junio de 1972, durante la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano en Estocolmo, comenzaron las negociaciones internacionales en preparación para adoptar un acuerdo internacional en la materia" (PAOT, 2019).

Como resultado de las negociaciones y la preocupación y cooperación internacional, en 1973 se celebró la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora

[2] De acuerdo con la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO), la extinción se define como la desaparición total de una especie en el planeta. Este hecho es natural, durante siglos se han presentado extinciones provocadas por fenómenos naturales, como inundaciones, sequías y actividades volcánicas. No obstante, en la actualidad la pérdida de flora y fauna se debe al impacto de las actividades humanas.

Silvestres (CITES). Su finalidad es velar para que el comercio internacional de especímenes de animales y plantas silvestres no constituya una amenaza para su supervivencia. Dicho logro constituyó el primer paso dado a nivel internacional acordado por los gobiernos firmantes para combatir el tráfico ilegal de especies.

Dicha convención fue celebrada en Washington DC., Estados Unidos de América, con representantes de 80 países, el 3 de marzo de 1973, y entró en vigor el 1 de julio de 1975.

> "La CITES es un acuerdo internacional al que los Estados y organizaciones de integración económica regional se adhieren voluntariamente. Los Estados que se han adherido a la Convención se conocen como Partes. Aunque la CITES es jurídicamente vinculante para las Partes -en otras palabras, tienen que aplicar la Convención- no por ello suplanta a las legislaciones nacionales. Bien al contrario, ofrece un marco que ha de ser respetado por cada una de las Partes, las cuales han de promulgar su propia legislación nacional para garantizar que la CITES se aplica a escala nacional" (CITES, 2018).

Actualmente, la CITES aglutina a 183 países que tienen el interés en dar protección a más de 35,000 especies de animales y plantas, que puedan ser sujetos de amenaza por el comercio internacional como especímenes vivos, productos terminados o incluso como materia prima para la elaboración de otras mercancías.

Los principales objetivos de la CITES son monitorear y detener el comercio internacional de especies en peligro de extinción, conservar las especies que son objeto de comercio internacional y asistir a los países para lograr un manejo sustentable de las especies comerciales.

Dicho acuerdo contempla aspectos como: a) especies amenazadas debido al comercio internacional; b) especies sujetas de control comercial basado en cuotas o permisos que previenen su uso no sustentable, el daño a los ecosistemas y su peligro de extinción; y, c) especies sujetas a regulación por alguno de los países miembros que requieren de la cooperación para controlar su comercio a nivel internacional (PAOT, 2019).

"La CITES regula el comercio de animales y plantas, incluidos en la denominada lista de la CITES, para evitar su sobreexplotación. Actualmente protege 5.600 tipos de animales y 30.000 tipos de

plantas. Muchas de estas especies sustentan el funcionamiento del ecosistema y son una fuente de valor económico, social y cultural para las poblaciones locales y globales" (CITES, 2017).

La CITES también regula el comercio internacional y legal de vida salvaje, y muchas plantas y animales salvajes se capturan en el medio silvestre y luego se venden legítimamente como alimentos, animales domésticos, adornos y medicinas (ídem, 2017), a través de un sistema de permisos y certificaciones que son requeridos antes de que los especímenes entren o salgan de algún país. Cada país debe adoptar su legislación nacional para emitir estos permisos y certificaciones, así como para adecuar su marco normativo a los propósitos mencionados (PAOT, 2019).

Dicha convención fue el primer intento a nivel internacional por atender el problema del comercio ilegal de especies, el cual atenta contra la sustentabilidad animal. La belleza de las especies exóticas, el uso ornamental de pieles, colmillos, plumas, animales disecados, o incluso las creencias sobre las propiedades medicinales de los animales, así como la caza indiscriminada, el cambio de hábitat de los animales y la fractura del equilibrio ecológico, han llevado a la extinción de numerosas especies de fauna silvestre.

Además de estos esfuerzos, ha habido otros tanto a nivel nacional como internacional para controlar el tráfico ilegal de especies silvestre, basadas principalmente en la creación de marcos normativos, regulaciones y controles gubernamentales y aduaneros. Sin embargo, las medidas y las sanciones parecen insuficientes, puesto que el problema se incrementa considerablemente como se expone a continuación.

MARCO TEÓRICO

A nivel mundial, existe una gran biodiversidad debido a la interacción de varios factores, entre los que destacan la geografía, la variedad de climas y su compleja topografía e hidrografía, que en conjunto propician una abundancia de condiciones naturales que permiten la existencia de un gran número de ecosistemas y especies. Sin embargo, éstos han sido amenazados por su interacción con las actividades económicas, y en especial, por el tráfico ilegal de especies y el comercio internacional.

De acuerdo al World Wildlife Fund (WWF, 2012), "el *tráfico ilícito de vida silvestre* describe cualquier crimen relacionado con el medio ambiente que implique el comercio ilegal, el contrabando, la caza furtiva, la captura o recolección de especies en peligro de extinción, la vida silvestre protegida (incluidos animales y plantas sujetos a cuotas de cosecha y regulados por permisos), derivados o productos de los mismos".

Siguiendo a Zimmerman, (2003), el tráfico ilegal de vida silvestre se constituye como "una infracción o delito en la legislación ambiental de México, e involucra la extracción, acopio, transporte, comercialización y posesión de especies de flora y/o fauna silvestre, mediante la captura caza y colecta, en contravención de las leyes y tratados nacionales e internacionales. Comprende ejemplares vivos, así como productos y subproductos derivados de éstos, considerando productos a las partes no transformadas y subproductos a aquellas que han sufrido algún proceso de transformación".

Dicha comercialización se presenta principalmente en el mercado internacional. Siguiendo a Villalobos (2006), el comercio internacional se define como "el simple intercambio de mercancías, incluye la compraventa de los bienes y servicios, los movimientos de capital y población (fuerza de trabajo)". En términos generales, se entiende como la introducción de productos extranjeros a un país y la salida de estos a otros países.

"El comercio exterior se concibe como un conjunto de operaciones de importación y de exportación de bienes y de servicios, caracterizadas por una fuerte presencia pública en cuanto que realizadas por un Estado determinado y reguladas por su derecho administrativo económico o por el Derecho comunitario -en el caso de países pertenecientes a la Unión Europea- o por otro Derecho suprarregional similar." (Sampa, 2009)

"El comercio internacional, se define como el conjunto de transacciones comerciales realizadas entre privados, residentes en distintos países. A diferencia del comercio interior, donde las transacciones comerciales se efectúan dentro de un espacio económico, monetario y jurídico relativamente homogéneo, las transacciones comerciales internacionales se realizan entre operadores comerciales privados situados en diferentes ordenamientos jurídicos y con acentuadas diferencias económicas y sociales" (Mercado, 2008).

METODOLOGÍA

En este trabajo se emplea una técnica de investigación documental. Es de tipo descriptivo, con enfoque cualitativo, para explicar cuál es la problemática presentada en el tráfico ilegal de especies silvestres y el comercio internacional. Se toman cono fuente de información, documentos, bases de datos y registros tomados de CITES (Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres), Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), TRAFFIC[3], Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito[4] (UNDOC), a Wildlife Crime Initiative (WCI)[5], Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), y Procuraduría General de Protección al Ambiente (PROFEPA).

EL COMERCIO INTERNACIONAL Y EL TRÁFICO DE ESPECIES SILVESTRES EN MÉXICO Y EL MUNDO

La comercialización de especies de flora y fauna tiene gran repercusión a nivel mundial. La vida silvestre es considerada como una importante riqueza natural, y en muchas comunidades, como un activo económico para superar la pobreza y lograr el desarrollo.

> "La diversidad biológica representa la riqueza natural de nuestro planeta y constituye un recurso de gran importancia para el bienestar social y económico de la humanidad y de las generaciones futuras. México es un país único ya que alberga una diversidad biológica excepcional, representa apenas el 1% de la superficie terrestre y en ella resguarda al 10%

[3] Es una organización no gubernamental líder que trabaja a nivel mundial en el comercio de animales y plantas silvestres en el contexto de la conservación de la biodiversidad y el desarrollo sostenible.

[4] La Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) es la Oficina líder a nivel mundial en la lucha contra las drogas ilícitas y la delincuencia organizada transnacional. Fue fundada en 1997 cuando el Programas de las Naciones Unidas para la Fiscalización Internacional de Drogas (PNUFID) junto con el Centro para la Prevención Internacional del Crimen constituyeron la Oficina de Naciones Unidas para el Control de las Drogas y la Prevención del Crimen (ODCCP). Posteriormente, el 15 de marzo del 2004 se constituyó como personalidad jurídica propia y con atribuciones legales. Cuenta con 50 oficinas alrededor del mundo, con presencia en más de 150 países.

[5] Es una de las organizaciones de conservación independientes con mayor trayectoria a nivel internacional. Fue fundada en Suiza en 1961 y actualmente trabaja en más de 100 países en los seis continentes. Cuenta con más de cinco millones de socios y un equipo de cinco mil colaboradores.

> de la diversidad biológica del mundo. Sin embargo, las interacciones de los diferentes ecosistemas con las actividades antropogénicas, como la agricultura, la ganadería, la cacería ilegal y el tráfico ilegal de especies silvestres, han ocasionado la modificación, fragmentación y pérdida de los sistemas biológicos naturales, teniendo un alto costo en términos de biodiversidad. Esto ha impactado en la disminución de las poblaciones de especies que muestran un alto valor comercial en el mercado interno y extranjero. Dejando de lado esto el comercio ilícito de estas especies pone en alto riesgo el marco social y económico puesto que incrementa la inseguridad nacional por tener relación con otras actividades ilícitas, impidiendo el crecimiento en comunidades más pequeñas. Los resultados para combatir esta importante problemática han resultado insuficientes" (CCA, 2005).

En ese sentido, el tráfico ilegal de especies silvestres ha llevado a consecuencias preocupantes para todos.

"La explotación ilegal de la vida silvestre es capaz de mermar las especies y, en algunos casos, de acercar a una especie a la extinción (…). El tráfico de vida silvestre presenta un riesgo para la salud mundial. El tráfico ilícito de vida silvestre puede representar un mecanismo de transmisión de enfermedades que amenace la salud de seres humanos, animales y ecosistemas, a la vez que evita una búsqueda más eficaz y regulada de legítimos tratamientos de enfermedades (WWF, 2012).

El problema del tráfico ilegal de especies animales se ha incrementado en las últimas décadas de manera considerable.

> "Se estima que anualmente el comercio internacional de vida silvestre se eleva a miles de millones de dólares y afecta a cientos de millones de especímenes de animales y plantas. El comercio es muy diverso, desde los animales y plantas vivas hasta una vasta gama de productos de vida silvestre derivados de los mismos, como los productos alimentarios, los artículos de cuero de animales exóticos, los instrumentos musicales fabricados con madera, la madera, los artículos de recuerdo para los turistas y las medicinas. Los niveles de explotación de algunos animales y plantas son elevados y su comercio, junto con otros factores, como la destrucción del hábitat, es capaz de mermar considerablemente sus

poblaciones e incluso hacer que algunas especies estén al borde de la extinción" (CITES, 2018).

De acuerdo a la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, (SEMARNAT, 2018), existen varias organizaciones que "calculan que del tráfico global de biodiversidad terrestre la delincuencia organizada obtiene entre 10 mil y 20 mil millones de dólares anuales".

"Los beneficios del comercio ilegal de especies animales acaban, en múltiples ocasiones, en los bolsillos de redes criminales internacionales amenazando la paz y la seguridad, y dañando el medio de vida de las comunidades locales que dependen del turismo" (CITES, 2018).

De acuerdo al World Wildlife Fund (WWF, 2018), "el tráfico de especies es un negocio sangriento que mueve millones de euros. Se estima que es la cuarta actividad delictiva por volumen de negocio a escala mundial, solamente superada por el tráfico de drogas, personas y armas". Es la segunda causa de la pérdida de biodiversidad en el planeta. Es un negocio rentable y su riesgo compensa a los traficantes, al estar menos perseguido y penado que las drogas o las armas.

> "Cada año se comercializan de forma ilegal 1,5 millones de aves vivas y 440.000 toneladas de plantas medicinales, se matan 120 tigres, unos 30.000 elefantes, más de 1.000 rinocerontes y 13.000 pangolines, y se talan 1.000 toneladas de madera exótica, como el palo rosa. Además de ser un drama para la naturaleza, al esquilmar los recursos y empujar a miles de especies hacia la extinción, también lo es para las comunidades locales de los países de origen de estos productos ilegales, llegando a poner en peligro su desarrollo social y económico. También afecta a la salud de las personas y a la seguridad nacional, ante la crueldad y corrupción que envuelven estas prácticas criminales, y que en muchos casos ayudan a financiar el terrorismo" (WWF, 2018).

La ola de crimen organizado de comercio de especies silvestres, protagonizada por grupos armados de cazadores furtivos que actúan a través de las fronteras, pone en peligro los éxitos de conservación que se han logrado en el pasado y amenaza ecosistemas enteros en muchos países (INEGI, 2016).

En América Latina y el Caribe existe casi el 50% de la biodiversidad del planeta. Sin embargo, gran cantidad de la variedad de vida silvestre es sustraída y comercializada de manera ilegal.

Caimanes, iguanas, cocodrilos, caracoles rosados y tortugas marinas son las principales especies de comercio ilegal enviados hacia Estados Unidos (PNUMA, 2018).

El tráfico ilícito de vida silvestre pone en peligro la seguridad de los países, ya que dicha actividad es llevada a cabo por grupos criminales que utilizan sus ganancias para financiar el terrorismo, el narcotráfico y otras actividades ilícitas. En ese sentido, obstaculiza el desarrollo sostenible social y económico, ya que la corrupción e inseguridad asociada, desalienta la inversión, dificulta el crecimiento económico, reducen la eficacia de los gobiernos, desalientan la participación civil, socavan la ejecución del derecho, dañan la reputación y la confianza en el Estado, y afectan el crecimiento de las comunidades locales (WWF, 2012).

> "La delincuencia organizada transnacional opera donde puede lucrar mediante transacciones ilícitas. Una fuente de ingresos es el delito ambiental, en particular el tráfico ilícito de fauna silvestre y madera. El problema es particularmente agudo en los países en desarrollo, pues los gobiernos con recursos insuficientes muchas veces se ven privados de medios para controlar la explotación de sus recursos naturales. En lugar de promover el progreso económico, la riqueza natural mal administrada puede conducir a la mala gobernanza, la corrupción o incluso el conflicto violento" (UNDOC, 2018).

La ola de crimen organizado de comercio de especies silvestres, protagonizada por grupos armados de cazadores furtivos que actúan a través de las fronteras, pone en peligro los éxitos de conservación que se han logrado en el pasado y amenaza ecosistemas enteros en muchos países (INEGI, 2016).

Nuestro país no está exento de dicha problemática. En México, el comercio ilegal de especies crece a pasos agigantados. "Hace unos años nuestro país era considerado sólo como una nación de paso hacia otros mercados; sin embargo, ahora la demanda de especies mexicanas va al alza, lo que amenaza la biodiversidad con la que cuenta el territorio nacional" (Zuñiga, 2017).

México es una de las 5 naciones con mayor diversidad de vida silvestre en el planeta. Concentra el 10% de las especies del mundo. De ellas, ocupa el primer lugar en reptiles, el segundo lugar en mamíferos, tercer lugar en plantas, cuarto lugar en anfibios y décimo lugar en aves. Además es el principal importador y exportador de plantas y animales silvestres a nivel internacional y constituye

un importante punto de tránsito para aquellos que realizan contrabando de animales a Estados Unidos (Magallanes, 2016).

> "México juega un papel trascendente en la extracción y comercio ilícito de vida silvestre debido, en primer lugar, a que es una de las naciones con mayor biodiversidad del planeta y, en segundo lugar, a su situación geográfica y fácil comunicación con diversos países. Entre estos países destacan Estados Unidos, Canadá, Guatemala y Belice, en América; mientras que en Europa, España y Alemania son considerados como relevantes importadores y exportadores de plantas y animales silvestres. En cuanto a la demanda, el mercado asiático genera la mayor parte de ésta, siendo China el consumidor más importante" (SEMARNAT, 2013).

México se encuentra dentro de las cinco rutas de comercio más frecuentemente utilizadas (país exportación a puerto de entrada) para cargamentos ilegales de vida silvestre que entran a los Estados Unidos de Latinoamérica. El país de exportación no es necesariamente el país de donde es originario un cargamento; es el último país en el que el cargamento pasa antes de entrar a los Estados Unidos, a pesar de si es originario de ese lugar o no (DWW, 2015).

De acuerdo a Robertson (2017), "las mercancías de origen silvestre se transportan de manera ilegal a través de cadenas de suministro transnacionales bien organizadas y se venden en mercados internacionales donde los consumidores están dispuestos a pagar un alto precio".

En ese sentido, los esfuerzos y cooperación internacional ha incluido la participación de instituciones nacionales e internacionales, tales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), World Wildlife Fund (WWF) y la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA), quienes han emprendido acciones relativas a enfrentar dicha situación, la cual afecta la biodiversidad y causa la extinción de la fauna silvestre.

De acuerdo con la CITES, se han registrado incautaciones de diferentes especies de flora y fauna desde el año 2000 hasta 2016. Tales variedades se pretendían exportar de México a países como Estados Unidos, España, Austria, Nueva Zelanda, Polonia, República Checa, entre otros. Es así como cada año este negocio multimillonario crece, tanto en el territorio mexicano como en el exterior (Zuñiga, 2017). En promedio cada año se incautan 17,364.0857 especies ya sea en productos como zapatos, decoración, aceite, carne, entre otros modos (CITES, CITES, 2000-2016).

"Más de 300 especies de mamíferos están al borde de la extinción a causa del mercado negro" (Crespo, 2018). Más de cincuenta de ellas son especies mexicanas, dado a que la conservación y cautiverio se ha integrado sólo por ahora para diez especies (Jervis, 2015). Es primordial que se ejecuten acciones para la conservación de estas especies para lograr a un largo plazo un aprovechamiento sustentable controlado de estas especies.

El aprovechamiento de flora y fauna silvestre puede ser autorizado para actividades económicas. Sin embargo, deben cumplir con ciertas condiciones para que se asegure su preservación, las cuales se encuentran establecidas en las normas oficiales mexicanas y la legislación de nuestro país.

Las consecuencias que tiene el tráfico ilegal de especies silvestres afectan no solo a la biodiversidad y a sus ecosistemas: el marco social y económico también se ve perturbado de manera directa: frena el crecimiento de comunidades locales, debilita gobiernos, vulnera la seguridad nacional al relacionarse con otras actividades ilícitas y representa riesgos para la salud mundial (WWF, 2012). "No obstante, el tráfico ilegal de vida silvestre ha sido visto primordialmente como una problemática de índole ambiental, por lo que los métodos para combatirlo han tenido resultados insuficientes" (SEMARNAT, 2013).

Es importante la conservación y protección de las especies silvestres debido a que son sometidas a crueles consecuencias, ya que se someten a condiciones insufribles en todo el proceso de captura, transporte y venta. Lo anterior les ocasiona lesiones, enfermedades e incluso la muerte. (PROFEPA, 2013). Se deben implementar acciones que pudieran ayudar a evitar tales consecuencias, además de generar un diagnóstico de dicha situación, que permita generar datos para conocer la cadena de valor global, los mecanismos y participantes involucrados en su tráfico ilegal.

El tráfico ilegal de vida silvestre compromete la seguridad nacional e internacional por su naturaleza ilícita, la cual lo ha asociado directamente con otros sectores del crimen organizado, principalmente el lavado de dinero y el tráfico de drogas. Este creciente vínculo genera mayores y nuevas dificultades para el combate del tráfico ilegal de vida silvestre por la violencia que conllevan estas otras actividades ilícitas (Zimmerman, 2003).

En las últimas décadas, en México se han implementado normas y marcos jurídicos y políticas gubernamentales, con la finalidad de permitir el aprovechamiento sustentable de flora y fauna silvestre para actividades económicas, con la finalidad de que los beneficios ecológicos y los beneficios socioeconómicos no se contrapongan. Estos esfuerzos se han reflejado en el desarrollo de marcos legales y estructuras gubernamentales que permiten la implementación de dichas políticas (Reuter, A. y Mosig, P, 2010).

Dicha normatividad nacional ha estado alineada con las normas internacionales que se basan en los pilares de sustentabilidad y de protección de las especies silvestres:

> "Actualmente, existe un número creciente de leyes nacionales e internacionales enfocadas a controlar estas actividades, mantenerlas a niveles sostenibles, proteger las especies amenazadas y proveer beneficios a quienes puedan contribuir al éxito en la conservación, como por ejemplo comunidades que aprovechan plantas medicinales y aromáticas cosechadas del medio natural bajo criterios de sostenibilidad para su uso y/o comercialización, convirtiéndose en guardianes de estos recursos al valorar su utilidad y beneficios a futuro si se manejan de forma responsable. Sin embargo, tanto los comerciantes y usuarios legales como los ilegales se adaptan rápidamente a los cambiantes mercados y leyes y, en el caso de actividades ilícitas, desarrollan nuevos métodos de tráfico y rutas para evitar su detección" (UNODC, 2016).

En México, el marco jurídico relacionado a la vida silvestre y su tráfico ilegal, contempla temas en materia política y ambiental, con acuerdos internacionales, planes nacionales, reglamentos normas y disposiciones gubernamentales, que promueven la protección y el uso sostenible de los recursos naturales.

Sin embargo, dicho marco parece tener inconsistencias, ya que las estadísticas muestran que el tráfico ilegal de vida silvestre se incrementa, debido a que existen vacíos legales, sistemas de aplicación de la ley y justicia penal deficientes, sentencias para delitos contra la vida silvestre poco severas, aunado con la falta de capacitación en el tema y en tecnicismos jurídicos y ecológicos, corrupción, interferencias políticas.

Los traficantes se aprovechan de ello, pues "han visto la oportunidad de obtener enormes ganancias sin un alto riesgo de ser penalizados. Ellos, sobre la base de sofisticados esquemas, se pueden

adaptar rápidamente a la evolución de las circunstancias para continuar la distribución. Estos grupos criminales utilizan una compleja red de cazadores furtivos, leñadores ilegales, intermediarios, redes de traficantes, transportadores y comerciantes, y van un paso por delante de la ley" (Robertson, 2017).

En ese sentido, el tráfico ilegal de vida silvestre está considerado como un problema ambiental, sin considerar las implicaciones económicas y sociales que involucra.

"A un lado de todas las grandes fricciones que ha dejado este contrabando de especies en su ecosistema existen más de 150 enfermedades humanas las cuales tuvieron origen animal siendo más del 70% de todas las enfermedades contagiosas han provenido específicamente por animales silvestres" (PROFEPA, 2013). En ese sentido, el problema del tráfico ilegal de estas especies constituye un problema de salud, ambiental, económico, social y de inseguridad.

Las especies comercializadas de manera ilegal en México se presentan a continuación:

Tabla 1 Especies más comercializadas ilegalmente en México

NOMBRE COMUN	NOMBRE CIENTIFICO
Perico cabeza amarilla	*Amazona oratrix*
Guacamaya roja	*Ara macao*
Guacamaya verde	*Ara militaris*
Tucán pecho amarillo	*Ramphastos sulfuratus*
Mono araña	*Ateles geoffroyi*
Mono aullador	*Aulluata palliata*
Tarántula rodillas rojas	*Brachypelma smithi*
Iguana negra	*Ctenosaura pectinata*
Iguana verde	*Iguana iguana*
Víboras de cascabel	*Crotalus spp.*
Halcón de Harris	*Parabuteo unicinctus*
Cactáceas	*Mammilaria spp.*
Palmas	*Chamaedora spp.*
Gran número de especies de la familia de las orquídeas.	

Fuente: Tomado de SEMARNAT, (2013).

El marco normativo que fue implementado para la protección de especies silvestres en México y en el exterior con los gobiernos pertenecientes al TLCAN, pone en duda la ineficacia de la

aplicación de estos lineamientos normativos por la evidencia del tráfico ilegal de animales dentro y fuera del territorio mexicano (Ortiz, 2001).

"Es esencial que haya un marco jurídico sólido sobre los delitos contra la vida silvestre, que propicie una labor eficaz y eficiente de los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley. Esto requiere una fuerte voluntad política, y el Gobierno debe cumplir su función de promulgar leyes. Además, es necesario invertir en fortalecimiento de la capacidad, recopilación de datos, técnicas de investigación, capacitación en materia de inteligencia y formación judicial" (ídem, 2017).

CONCLUSIONES

Hay evidencias que denotan que el negocio del tráfico ilegal de vida silvestre está incrementándose de manera preocupante en nuestro país, así como de los mecanismos que conforman tal actividad en relación a su comercialización internacional.

La vida silvestre es parte de un conjunto de ecosistemas de los que depende nuestro sustento, bienestar e incluso, la supervivencia de muchas comunidades. En ese sentido, es relevante contribuir a su protección, sustentabilidad y al desarrollo económico, mediante el diseño de estrategias y acciones que permitan optimizar la protección y adecuada comercialización de vida silvestre, así como mecanismos para mejorar el cumplimiento normativo existente para tal fin y garantizar su sustentabilidad.

De esta forma, se aportarían elementos para beneficiar a la sociedad, los ecosistemas e incluso los gobiernos, al aportar mayor claridad sobre los modos de operación de las redes criminales traficantes de especies, lo cual puede ayudar a disminuir la inseguridad relacionada con dicho negocio ilícito, así como las consecuencias negativas mencionadas anteriormente.

Se deben enfocar las políticas gubernamentales hacia la promoción de diferentes esquemas de aprovechamiento sostenible, y aterrizarlas en marcos legales y estructuras gubernamentales que permitan su implementación. Dichos marcos y estructuras jurídicas nos daría elementos que permitirían analizar su importancia e incidencia en la protección, comercialización y tráfico legal de vida silvestre.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Bazán, M., González, J. (2008). *La sustentabilidad y su inserción.* México: UNAM.

Biodiversidad, C. N. (s.f.). Especies endémicas.

Castán, Y. (2014). *INTRODUCCIÓN AL MÉTODO CIENTÍFICO.*

CCA, L. C. (2005). *El Comercio Ilegal de Flora y Fauna de Especies Silvestres.*

CITES. (2000-2016). *CITES*.

CITES. (2017). *No está en venta.* Suiza: World Wide Fund for Nature .

CITES. (2018). *Convención sobre el comercio internacional de especies amenazadas de fauna y flora silvestres*. Recuperado el 13 de noviembre de 2018, de Convención sobre el comercio internacional de especies amenazadas de fauna y flora silvestres: https://www.cites.org/esp/disc/what.php

Comisión para la Cooperación Ambiental. (2015). *Planes de acción de América del Norte para un Comercio sustentable de especies materables así como loro, tarántula, tuburón y tortuga.*

CONABIO. (2017). *Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad*. Obtenido de http://www.biodiversidad.gob.mx/usos/espRiesgo.html

CONAFOR. (2009). Manejo de Vida Silvestre. Comisión Nacional Forestal.

Crespo, C. (2018). *La caza furtiva, el lucro de la extinción.* España: National Geographic.

DWW. (2015). *Combatiendo el tráfico ilegal de vida silvestre de América Latina a los Estados Unidos: El tráfico ilegal de México, el Caribe, América Central y América del Sur y cómo podemos pararlo.* Washingnton: Defenders of Wildlife.

Española, R. A. (s.f.). Real Academia Española.

INEGI. (2016). *"ESTADÍSTICAS A PROPÓSITO DEL DÍA MUNDIAL DEL MEDIO AMBIENTE ''.*

Jervis, T. M. (2015). *Lifeder*. Obtenido de https://www.lifeder.com/animales-peligro-extincion-mexico/

Magallanes, J. (8 de Junio de 2016). El tráfico ilegal de flora y fauna en tercer lugar después de armas y drogas. *MVS Noticias*. Recuperado el 2019 de junio de 24, de https://mvsnoticias.com/noticias/nacionales/el-trafico-ilegal-de-flora-y-fauna-en-tercer-lugar-despues-de-drogas-y-armas-onu-266/

Mercado, S. (2008). *Comercio internacional II.* México: Limusa.

Ortiz, S. (2001). Hacia la extinción fauna silvestre. *Proceso*.

PAOT. (3 de julio de 2019). *Procuraduría Ambiental y del Ordenamiento Territorial de la CDMX.* Obtenido de Procuraduría Ambiental y del Ordenamiento Territorial de la CDMX:

http://www.paot.org.mx/centro/ine-semarnat/informe02/estadisticas_2000/compendio_2000/04dim_institucional/04_10_Cooperacion_internacional/data_cooperacion/RecuadroIV.10.3.htm

PNUMA. (5 de Mayo de 2018). *Tráfico ilegal de vida silvestre.* Obtenido de http://www.pnuma.org/images/infografia/Illegal_wildlife_trade_ES.pdf

PROFEPA. (2013). *Tráfico ilegal de vida silvestre.*

Reuter, A. y Mosig, P. (2010). *Comercio y aprovechamiento de especies silvestres en México: observaciones sobre la gestión, tendencias y retos relacionados.* México: World Wildf Fund.

Robertson, S. (2017). *Por qué la aplicación de la ley es esencial para detener el comercio ilegal de especies silvestres.* Washington: Banco Mundial.

Sampa, G. (2009). *El arbitraje internacional. Cuestiones de actualidad.* JM Bosh Editor.

Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación.* México D.F: McGra W-HILL.

SEMARNAT. (2013). *Profepa.*

SEMARNAT. (2013). *Tráfico ilegal de vida silvestre. Cuadernos de divulgación ambiental.* México: Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

SEMARNAT. (2018). *El tráfico ilegal de especies de vida silvestre marina.* México: Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

UNDOC. (2018). *Delito ambiental: el tráfico ilícito de fauna silvestre y madera.* Recuperado el 5 de junio de 2018, de Oficina de las Naciones Unidas contra ladroga y el delito: https://www.unodc.org/documents/toc/factsheets/TOC12_fs_environment_ES_HIRES.pdf

UNODC. (2016). *Herramientas para el análisis de los delitos contra la vida silvestre y los bosques.* México: Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito.

Villalobos, L. (2006). *Fundamentos del comercio internacional.* México: Porrúa.

WWF. (2012). *La lucha contra el tráfico ilícito de vida silvestre: una consulta con los gobiernos.* Londres: Fondo Mundial para la Naturaleza.

WWF. (2018). *World Wildflife Found .* Recuperado el 13 de noviembre de 2018, de World Wildflife Found : https://www.wwf.es/nuestro_trabajo_/especies_y_habitats/trafico_de_especies_/lucha_contra_el_trafico_de_especies__cites_2016/

WWF. (2019). *WWF/ADENA Asociación para la Defensa de la Naturaleza.* Recuperado el 10 de junio de 2019, de https://traficoespecies.wwf.es/blog/trafico-de-especies-que-es-y-cuales-son-sus-consecuencias

Zimmerman, M. (2003). The black market for wildlife: combating transnational organized crime in the illegal wildlife trade. *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, 1657-1689.

Zuñiga, E. (2017). *Forbes*. Recuperado el 10 de noviembre de 2018, de Tráfico animal: un negocio millonario que crece en México: https://www.forbes.com.mx/trafico-animal-negocio-millonario-crece-mexico/

ANÁLISIS DEL TLCAN-TMEC EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MEXICANA

Ariadna Esmeralda Gallegos Rivas[1], Jesús Rodríguez Calderón[2]

RESUMEN

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) es uno de los acuerdos comerciales más importantes de México. Ha generado importantes beneficios sociales y económicos en nuestro país. Uno de los sectores que ha obtenido mayores ventajas es el automotriz, el cual ha tenido una exitosa incursión en el mercado global, concentrando el 80% de las exportaciones automotrices mexicanas en dicho tratado.

A partir de su puesta en vigor, dicha industria se ha desarrollado de manera importante. Destaca el incremento de las exportaciones y los niveles de inversión extranjera, lo que le ha permitido a México posicionarse como uno de los mayores exportadores de automóviles a Estados Unidos. En el mercado interno, se ha diversificado la oferta vehicular y el número de competidores en el mercado.

El Tratado México- Estados Unidos y Canadá (TMEC) recién aprobado, sustituye al TLCAN. En ese sentido, se esperan nuevos desafíos para la industria automotriz, como resultado de los cambios en la política comercial y arancelaria entre ambos países.

En este trabajo se hace un análisis del TLCAN y del TMEC y su importancia en la industria automotriz mexicana.

Palabras clave: TLCAN, TMEC, Industria automotriz, competitividad

[1] Profesora investigadora de la Facultad de Economía "Vasco de Quiroga". UMSNH
[2] Profesor de la Preparatoria "Ing. Pascual Ortiz Rubio". UMSNH

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la industria automotriz ha cobrado gran relevancia a nivel internacional. México se ha destacado por participar en el mercado internacional de manera importante. Su desempeño lo ha hecho acreedor al octavo lugar a nivel mundial por su producción de vehículos. Destaca como el primer proveedor de camiones y de autopartes en Estados Unidos. Su participación en las exportaciones la coloca como la industria más importante, superando incluso al sector petrolero (SE, 2012).

El sector automotriz mexicano ha aprovechado las condiciones de una economía abierta, para dejar de ser un sector ensamblador y transitar hacia un esquema de desarrollo global. En ese sentido, el crecimiento del clúster de la industria automotriz en México, ha sido vertiginoso en varias regiones del territorio mexicano.

A partir del 2008, las inversiones procedentes de armadoras extranjeras han ido en aumento. De acuerdo a la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA, 2016), en 2013, la industria automotriz exportó el 25.5% del valor de las exportaciones totales; ocupó el lugar número ocho en la producción de vehículos automotores ligeros y como exportador; y ocupó la cuarta posición a nivel global. Se ha convertido en el sector más dinámico en materia de inversión extranjera (Secretaria de Economía, 2014). A nivel nacional, es la segunda actividad económica más importante del país, ya que aporta el 3.5% del PIB nacional México y el 19.8% del PIB manufacturero (AMIA, 2016).

Según las proyecciones de la AMIA (2016), indican que en 2020: se fabricarán 4.5 millones de unidades anuales, el doble de lo producido en 2010; México habrá superado a Corea del Sur y Brasil; y, habrá pasado del octavo al sexto lugar entre los mayores fabricantes del mundo.

Destaca que el 80% de las exportaciones se concentran en los países de Estados Unidos y Canadá. En ese sentido, en este trabajo se pretende analizar si el Tratado de Libre Comercio

de América del Norte (TLCAN) ha incidido en el crecimiento y desarrollo del sector automotriz mexicano.

LOS TRATADOS INTERNACIONALES

Los Tratados “son los más antiguas instituciones del Derecho Internacional, se remotan antes de nuestra era a Mesopotámica y a Egipto” (Reyes, 2008). Se empleaban desde tiempos históricos para conformar la base normativa de la organización sobre temas de interés determinado de las naciones.

La política económica internacional integran las relaciones comerciales internacionales como elemento fundamental para impulsar el comercio exterior. La materialización de dichas relaciones, es a través de acuerdos que los países tienen con algún objetivo específico y que se plasman en documentos llamados tratados.

De acuerdo a la Convención de Viena sobre el Derecho de los tratados de los Tratados, “se entiende por "tratado" un acuerdo internacional celebrado por escrito entre Estados y regido por el derecho internacional, ya conste en un instrumento único o en dos o más instrumentos conexos y cualquiera que sea su denominación particular” (ONU, 1969).

México cuenta con una red de doce tratados de libre comercio con cuarenta y seis países, treinta y dos acuerdos para la promoción y protección recíproca de las inversiones con treinta y tres países, nueve acuerdos de alcance limitado (Acuerdos de Complementación Económica y Acuerdos de Alcance Parcial) en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). Es miembro del Tratado de Asociación Transpacífico (TPP). Participa activamente en organismos y foros multilaterales y regionales como la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Mecanismo de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y la ALADI (PROMÉXICO, 2017).

Todos estos enlaces son una importante fuente de divisas para el país y convierten a México en un socio comercial. Lo conectan con mercados en todo el mundo, con un mercado potencial que representa más de mil millones de consumidores y el 60% del PIB mundial, contándose

entre ellos Estados Unidos, la Unión Europea, Argentina, Canadá, Bolivia, Cuba, Ecuador, Brasil, Japón, Colombia, Paraguay, Chile y Costa Rica (GFB, 2017).

EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE

Las negociaciones del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) se iniciaron el 12 de junio de 1991 y terminaron el 12 de agosto de 1992. Una vez que se llevó a cabo el proceso de aprobación, dicho tratado y sus acuerdos paralelos entraron en vigor el 1° de enero de 1994.

El TLCAN tiene como objetivo general "formar una Zona de Libre Comercio, estableciendo reglas claras y permanentes para el intercambio comercial, que permita el incremento de flujo comercial e inversión, así como nuevas oportunidades de empleo y mejores niveles de vida" (Reyes, 2008). De esta forma, se estimularía el comercio exterior y la competitividad de los países miembros.

Sus objetivos, desarrollados de manera específica a través de sus principios y reglas, incluidos los de trato nacional, trato de nación más favorecida y transparencia, son los siguientes (DOF, 1993):

a) Eliminar obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de bienes y de servicios entre los territorios de las Partes;
b) Promover condiciones de competencia leal en la zona de libre comercio;
c) Aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión en los territorios de las Partes;
d) Proteger y hacer valer, de manera adecuada y efectiva, los derechos de propiedad intelectual en territorio de cada una de las Partes;
e) Crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento de este Tratado, para su administración conjunta y para la solución de controversias; y
f) Establecer lineamientos para la ulterior cooperación trilateral, regional y multilateral encaminada a ampliar y mejorar los beneficios de este Tratado.

Entre los aspectos más relevantes que la firma del dicho tratado trajo para el sector automotriz, al entrar en vigor en 1994, se encuentran los siguientes (Castellanos, 2016):

a) Las tarifas arancelarias a las importaciones fueron reducidas a la mitad;

b) La tarifa de importación de automóviles y camiones ligeros se redujo de 20 a 10%, acordando eliminarse por completo a partir del año 2004;
c) 16% de las fracciones de autopartes sufrieron reducción de las mismas tarifas inmediatamente, 54% en el periodo de los primeros cinco años posteriores, quedando desgravadas en su totalidad al cabo de diez años;
d) La tasa arancelaria sobre las autopartes pasó de 14% en 1993 a 10% en 1994 y 3% en 1998;
e) Se redujo de 1.75 a 0.8 el factor de compensación de la balanza comercial, con lo cual las compañías manufactureras instaladas en México pudieron acelerar el ritmo de sus importaciones; y,
f) El margen de contenido nacional para vehículos fabricados en México se definió bajo el siguiente esquema: 34-36% en 1993, 29% en 1998 y 0% para el 2004.

Las principales medidas que estableció el TLCAN para la industria automotriz a largo plazo son (*idem*, 2005):

a) Eliminación de tarifas arancelarias en todos los automotores;
b) Nuevas reglas de origen;
c) Eliminación del decreto automotriz y otras restricciones mexicanas; y,
d) Eliminación de restricciones sobre la importación de autos usados.

Se afirma que el TLCAN fue el resultado de las estrategias que siguieron las ensambladoras de autos: General Motor, Ford y Chrysler para tener acceso al mercado mexicano, tanto como proveedor de mano de obra barata, abundante y calificada, como de un mercado para sus productos. "Desde sus inicios, la estrategia de estas empresas también perseguía la implantación de fábricas de vehículos y autopartes sin regulaciones que pudieran entorpecer sus proyectos expansivos y, al mismo tiempo, que dichas nuevas plantas estuvieran cerca de su mercado de consumo principal, es decir, Estados Unidos de Norteamérica. También se conseguía el acceso a un país que les facilitó enormes ventajas fiscales (exenciones de diversos gravámenes, como el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el Impuesto Sobre la Renta (ISR) a importaciones temporales, entre otras) y laborales (como sindicatos dóciles y sometidos a los intereses empresariales y obreros hábiles y responsables)" (Fernández, 2005).

A pesar de que el TLCAN parecía responder a las necesidades de expansión de la industria automotriz extranjera, la industria mexicana también se favoreció. A partir de la firma del TLCAN, la política comercial entre sus países miembros se concentró en establecer un programa de desgravación arancelaria que permitió a las empresas automotrices y en general a toda la industria manufacturera que opera en México exportar a Estados Unidos y Canadá sin pagar aranceles.

A nivel nacional, se sumaron políticas de desregulación comercial, mano de obra experimentada, localización geográfica, transferencia de tecnología probada y una infraestructura de producción considerable en el sector automotriz. Lo anterior permitió que ésta industria mexicana se consolidara como uno de los principales pilares del crecimiento económico y como un sector estratégico para el desarrollo de nuestro país, y que incursionara en el mercado global, posicionándose exitosamente.

EL TMEC

Dentro de los cambios principales que se tendrán a partir de la aplicación del TMEC, son los siguientes:

a) Incremento en el porcentaje en las reglas de origen, que pasó del 62% al 75%.
b) Iniciativa para que dentro del tratado se contemple que entre el 40% y el 45% del contenido de un auto fabricado en territorio de alguno de los tres países firmantes
c) Incremento en el salario de los empleados
d) Aranceles a productos mexicanos
e) Incrementos en los costos de producción
f) Menor competitividad internacional
g) Fomento al mercado interno

En ese sentido, las nuevas normas cambiarán todas las reglas de operación de la industria automotriz mexicana, y con ello, sus costos y su competitividad nacional e internacional.

EL IMPACTO DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ A PARTIR DEL TLCAN

El TLCAN marcó un punto importante para la industria automotriz en la economía nacional. La atracción de inversión extranjera y la desgravación arancelaria fueron factores importantes que propiciaron el crecimiento, desarrollo y modernización del sector.

El crecimiento de la producción automotriz ha sido relevante. En 1988 se producían casi 500,000 unidades. En 1994 la cifra se duplicó, registrando 1,097,381 unidades producidas. Para 2013, ya se producían 2,933,465 vehículos. La tasa de crecimiento para el período de 1994 a 2013 fue de 5.3% anual, mientras que el incremento en la producción fue de 167.3%, es decir, se produjeron 1,836,000 unidades más. La producción en 2013 fue 2.7 veces mayor que en 1994 y 5.8 veces mayor que en 1988.

Gráfica 1 Producción total de la industria automotriz mexicana 1994-2013

Fuente: Tomado de AMDA, (2014).

En los años previos a la firma del tratado, la mayor parte de la producción se dedicaba al mercado interno. En 1988, el 66% se vendía en el interior del país, mientras que el 34% se exportaba. A partir de 1996, la proporción se invirtió, aumentando la producción orientada al mercado externo. En dicho año, tan solo el 16% se destinó al mercado doméstico, mientras que el porcentaje exportado fue del 84% de la producción. Al final del período analizado, en 2013, la situación no había cambiado mucho. El 82% de la producción se orientó a la exportación y el 18% al mercado nacional (ver gráfica 2).

A pesar del importante crecimiento que tuvo la producción automotriz en los años de 1994 a 2013, (167.3%, ver gráfica 1), la proporción que se exportaba se mantuvo relativamente similar que a inicios de la puesta en vigor del TLCAN, lo que denota la capacidad y orientación exportadora de dicho sector.

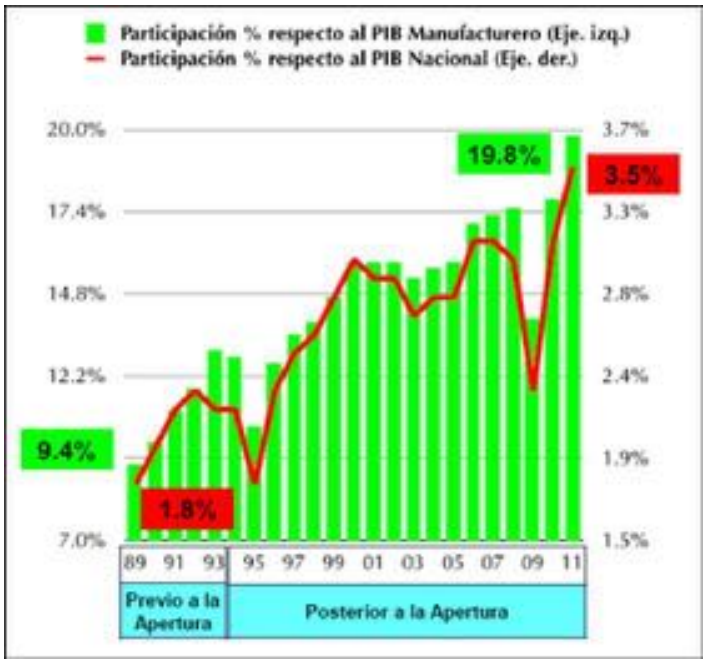
Gráfica 2 Producción automotriz para exportaciones y mercado interno 1994-2013 (% de producción total en unidades)

Fuente: Tomado de AMDA, (2014).

El TLCAN favoreció a varias industrias, entre ellas, la manufacturera. El nivel de producción permitió que el PIB Manufacturero creciera de manera importante en el período analizado. En 1989, representaba el 9.4% del PIB total nacional, mientras que para el año 2012, la cifra se había incrementado a un 19.8%.

EL Producto Interno Bruto (PIB) Automotriz de México, agrupado dentro del rubro del PIB Manufacturero, de acuerdo a la Sistema de Cuentas Nacionales de México, (INEGI, 2009), creció de manera importante en el período analizado. Su incremento fue notable a partir de la entrada en vigor del TLCAN. En 1989, previo a la firma de dicho tratado, del PIB total, a nivel nacional, el PIB Automotriz aportó el 1.8% del PIB total, mientras que en el 2012, dicha contribución ascendió al 3.5% (ver gráfica 3 y 4).

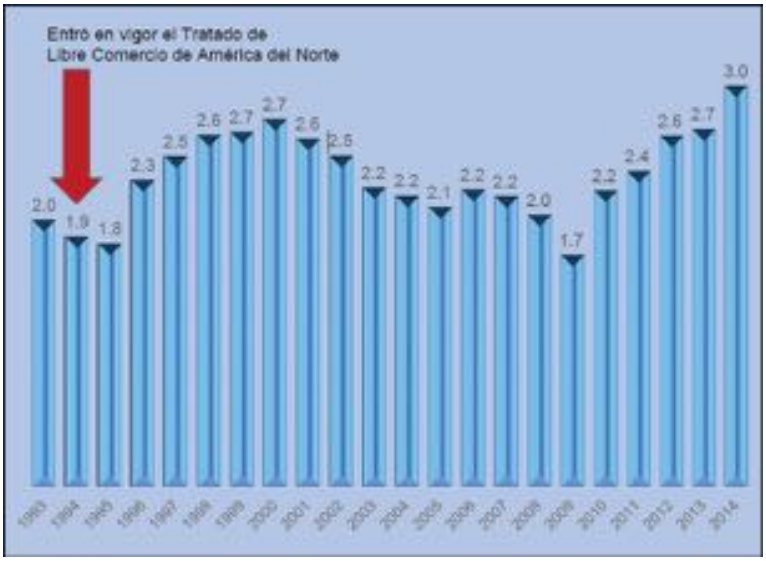
Gráfica 3 PIB Manufacturero y Automotriz de México 1989-2011



Fuente: Tomado de AMIA, (2016).

De acuerdo a nuestro análisis, se observa que la producción de la industria automotriz es muy sensible a la evolución de la demanda tanto nacional como internacional. Las crisis económicas que se presentaron en México, en los años de 1995 y 2009 impactaron de manera importante al sector (ver gráfica 1), años en donde el PIB Automotriz descendió a sus puntos más bajos (1.8% para 1995 y 1.7% para 2005). El promedio de la contribución al PIB total, fue de 2.4% para el período 1994-2013.

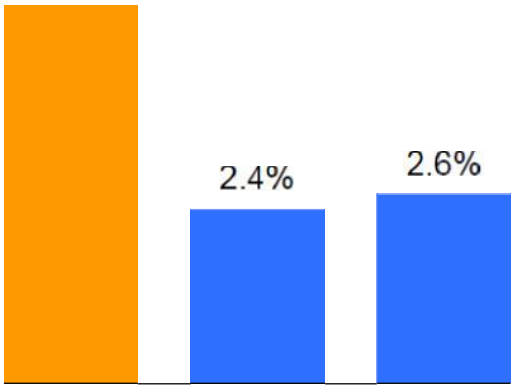
Gráfica 4 Contribución del PIB Automotriz en México (1993-2014)



Fuente: Tomado de INEGI, (2009).

A partir de la vigencia del TLCAN, el sector automotriz ha reflejado su dinamismo de manera constante. La tasa media de crecimiento que presentó en el período de 1994 – 2011 fue de 5.2%, cifra por encima del PIB Nacional (2.4%) y del PIB Manufacturero (2.6%).

Gráfica 5 Tasa media de crecimiento anual del PIB real 1994 - 2011



Fuente: Tomado de AMDA, (2014)

El crecimiento de la industria automotriz permitió que las empresas se establecieran en varios puntos geográficos, conformando un clúster que ha permitido fortalecer su red de distribución.

Los fabricantes de vehículos ligeros y automotores que tienen presencia en diferentes estados de la República Mexicana son: 1) Toyota (Tecate, Baja California); 2) Ford (Hermosillo, Sonora; Chihuahua, Chihuahua; y Cuautitlán, Edo, de México); 3) General Motors (Ramos Arizpe, Coahuila; San Luis Potosí, SLP; Silao, Guanajuato y Toluca, Edo. de México); 4) Chrysler (Ramos Arizpe y Agua Nueva, Coahuila y Toluca, Edo. de México); 5) Nissan (Civac, Morelos y Aguascalientes, Ags); 6) Volkswagen (Puebla, Pue.); 7) BMW (Toluca, Edo. de México); y, 8) Honda (Guadalajara, Jalisco).

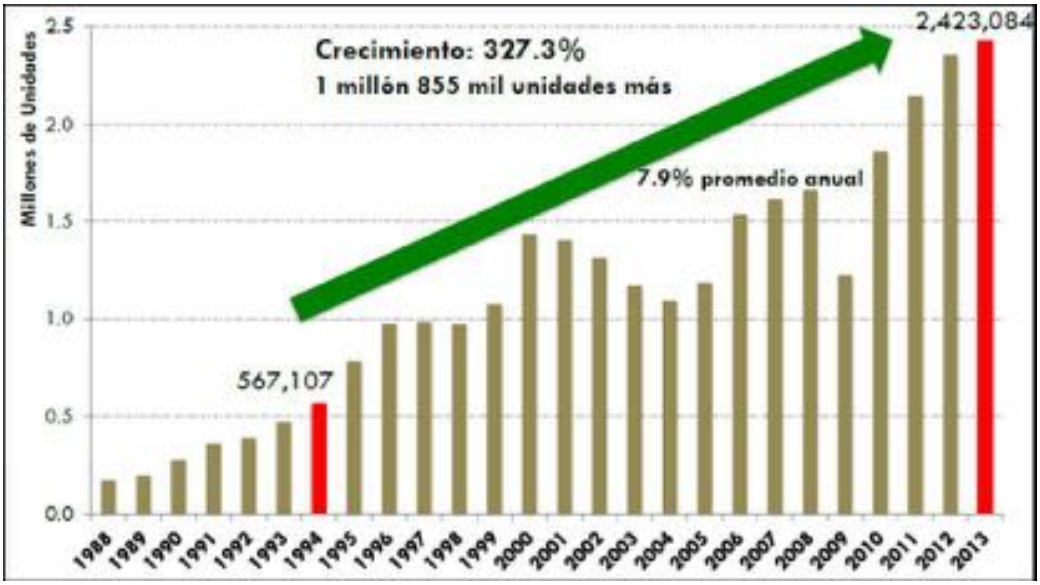
El clúster automotriz se establece en los once estados mencionados, lo cuales tienen plantas armadoras fabricantes de vehículos ligeros y motores. 8 estados tienen plantas armadoras fabricantes de vehículos pesados y motores; 26 estados tienen presencia de empresas proveedoras fabricantes de autopartes y todas las entidades federativas cuentan con agencias distribuidoras de vehículos nuevos, servicios de post venta (AMDA, 2014).

Gráfica 6 Estados con presencia de fabricantes de vehículos ligeros y motores

Fuente: Tomado de AMDA, 2016.

En los años ochentas, las exportaciones automotrices registraban cifras alrededor de apenas 250,000 unidades. En 1994, al inicio de la vigencia del TLCAN, la cantidad registrada fue de 567,107 unidades. Para el año 2013, se tuvo un crecimiento de un 327.3%, alcanzando una cifra de 2,423,084 unidades exportadas. Las exportaciones en 2013 fueron 4.2 veces mayor a las del año de 1994 y 14 veces mayor que en 1988 (ver gráfica 4).

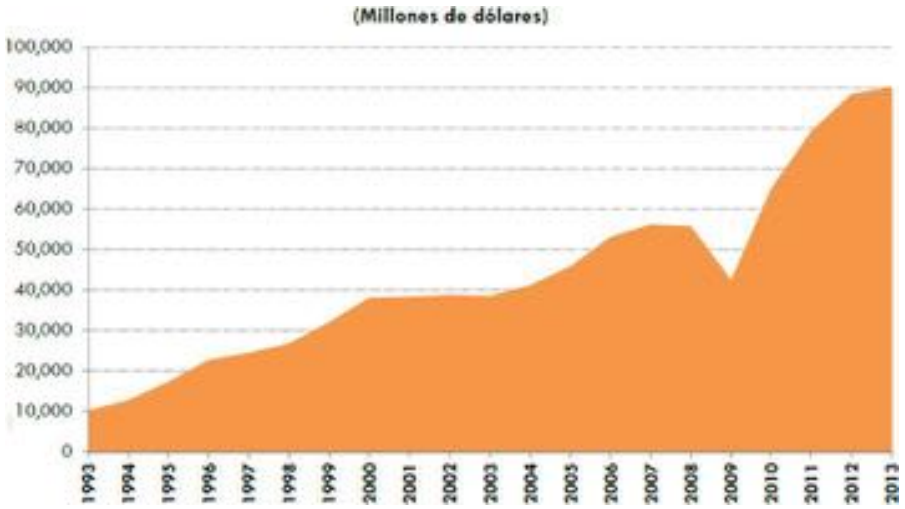
Gráfica 7 Exportaciones de la Industria Automotriz Mexicana 1988-2013



Fuente: Tomado de AMDA, (2014)

En 1994, el valor de las exportaciones automotrices ascendió a 10,000 millones de dólares. Para el 2013, su valor se había incrementado casi ocho veces.

Gráfica 8 Valor de las exportaciones automotrices mexicanas 1994 - 2013



Fuente: Tomado de AMDA, (2014).

En cuanto a las exportaciones, destaca el TLCAN como el tratado comercial más importante, ya que sus países miembros (Estados Unidos y Canadá) concentran el 76% de las exportaciones mexicanas. El 13% se destina a Latinoamérica; el 6% a Europa y el 5% al resto del mundo.

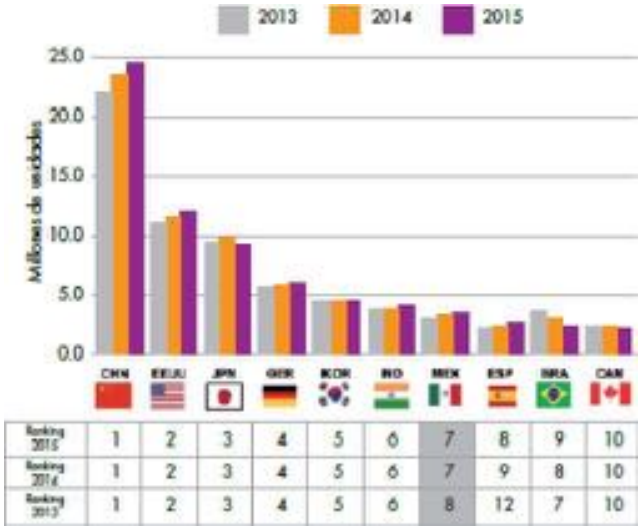
Gráfica 9 Destino de las exportaciones de vehículos ligeros por región 2013

Fuente: Elaborado por SE, 2014, con información de AMIA.

La demanda automotriz internacional, especialmente la de Estados Unidos, ha permitido que México se posicione en los primeros lugares a nivel internacional, por su nivel de producción. El primer lugar lo ocupó China, seguido de Estados Unidos (2), Japón (3), Alemania (4), Corea del Sur (5), India (6), México (7), España (8), Brasil (9) y Canadá (10).

El resultado obtenido por México en el 2015 contrasta con el de 1999, año en el cual la posición que ocupaba nuestro país fue la onceava. En ese sentido, México ha incrementado su competitividad ascendiendo cuatro posiciones en el mercado global.

Gráfica 10 Ranking en producción automotriz internacional



V

Fuente: Tomado de AMIA, (2016).

Lo anterior evidencia el impacto que tuvo el TLCAN en la industria automotriz. La política comercial exterior fue un factor fundamental para que se obtuvieran efectos positivos. “A partir de la entrada en vigor del tratado, Estados Unidos y Canadá eliminaron de inmediato los aranceles a vehículos para pasajeros producidos en México, redujeron sus aranceles sobre

camiones ligeros a un 10% (antes eran de 25%), eliminándose por completo en un período de cinco años. Los demás aranceles, (25% sobre camiones y otros vehículos) serían eliminados en un período de diez años. México redujo sus aranceles (20%) a la mitad sobre vehículos para pasajeros provenientes tanto de Estados Unidos como Canadá siento totalmente reducidos en un período de diez años" (Fernández, 2005).

A partir de la firma del TLCAN "el sector comienza a tener un proceso de transformación mayor totalmente alejado del proteccionismo que lo había caracterizado para adecuarse a las necesidades de consumo de un mercado en expansión; los acuerdos sobre el sector automotriz jugaron un papel muy relevante durante las negociaciones del acuerdo global, ello en virtud de que representaba tanto para México como Estados Unidos y Canadá el sector más grande en cuanto a intercambio económico" (Vicencio, 2007).

A partir de la implementación del TMEC, se esperan cambios importantes para la industria automotriz, que pudieran empezar a observarse de manera paulatina en un plazo de tres a cinco años.

CONCLUSIONES

El impacto que tuvo el TLCAN en la industria automotriz fue significativo, ya que se obtuvieron efectos positivos, en términos de un incremento en la producción, contribución al PIB, exportaciones y posicionamiento en el mercado internacional.

La política exterior expresada en éste tratado favoreció el comercio exterior y la productividad nacional. La desgravación arancelaria fue un factor fundamental para que se estimularan las exportaciones y se obtuvieran buenos resultados.

Actualmente el sector enfrenta nuevos retos, que tienen que ver con el mercado global y la competitividad internacional. La renegociación del TLCAN constituye un evento importante para México, ya que de llevarse a cabo, puede tener un impacto macro económico negativo para nuestro país.

Lo anterior abre nuevas preguntas de investigación, que tienen que ver con la incursión en nuevos mercados, formulación de nuevas estrategias, aprovechamiento de tratados vigentes y generación de nuevas relaciones comerciales internacionales.

Se deben buscar alternativas y formular políticas públicas para minimizar los efectos negativos que pudieran derivarse de la implementación del TMEC y contribuir al desarrollo del sector.

FUENTES DE INFORMACIÓN

AMDA. (2014). *La industria automotriz en México: a 20 años del TLCAN.* México: Asociación Mexicana de Distribuidores de Auomotores.

AMIA. (2016). *Diálogo con la industria automotriz 2012-2018.* México: Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, Asociación Mexicana de Distribuidores Automotrices, Industria Nacional de Autopartes, A.C. .

Castellanos, J. (2016). Industria automotriz y el TLCAN: las empresas estadounidenses. *Ola financiera , 9* (25).

DOF. (20 de Diciembre de 1993). Decreto de promulgación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. *Diario Oficial de la Federación* , págs. 1-560.

Fernández, A. (2005). *Explicando las eportaciones mexicanas de la industria automotriz. Un análisis de series de tiempo.* Puebla: Tesis profesional presentada para obtener el grado de Maestro en Economía. Universidad de las Américas.

GFB. (2017). *Grupo Financiero Base.* Recuperado el 20 de septiembre de 2017, de Principales tratados comerciales de México y su impacto en su economía: http://blog.bancobase.com/principales-tratados-comerciales-de-mexico-y-su-impacto-en-la-economia-negocios

INEGI. (2009). *Sistema de Cuentas Nacionales de México.* México: Instituto Nacional de Geografía y Estadística.

INEGI, A. (2009). *Estadísticas a propósto del sector automotriz.* México.: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Asociación Mexicana de la Industria Automotriz.

ONU. (1969). *Convención de Viena sobre los Derechos de los Tratados.* Nueva York: Organización de las Naciones Unidas.

PROMÉXICO. (2017). *Tratados de comercio.* Recuperado el 2017 de septiembre de 10, de http://www.promexico.mx/es/mx/tratados-comerciales

Reyes, A. (2008). *Tratados Comerciales de México.* México. : Centro de documentación, información y análisis. Cámara de diputados. LX Legislatura. .

Vicencio, A. (2007). La insutria automotriz en México. Antecedentes, situación actual y perspectiva V. *Contaduría y Administración* (221).

COMERCIO INTERNACIONAL Y TRÁFICO ILEGAL DE ESPECIES SILVESTRES EN MÉXICO

Ariadna Esmeralda Gallegos Rivas[1]

RESUMEN

Desde la década de los años sesentas, la sobreexplotación de la vida silvestre ha puesto en riesgo e incluso en peligro de extinción, a muchas especies vegetales y animales a lo largo del mundo.

El comercio internacional ha sido el mecanismo empleado para colocar dichas especies en aquellos mercados donde puedan ser demandados, ya sea por su escasez, por ser consideradas como exóticas, por su uso como ornamentos, para la elaboración de medicamentos o simplemente como mascotas.

A raíz de dicha problemática, se han realizado esfuerzos internacionales orientados al marco jurídico, que han tratado de disminuirlo y controlarlo. A pesar de ellos, el problema continúa creciendo y tomando dimensiones exorbitantes.

En esta investigación, se realiza un análisis de la problemática del comercio internacional y el tráfico ilegal de especies silvestres en México. Este trabajo es relevante porque pretende mostrar la importancia de la problemática presentada en el comercio internacional y el tráfico de especies silvestres. Si bien, por un lado existen las normas jurídicas nacionales e internacionales, por otro, no han sido suficientes para detener el comercio ilegal de especies silvestres, el cual sigue creciendo año con año y afectando la biodiversidad de México.

Palabras clave: Tráfico ilegal, comercio internacional.

[1] Profesora investigadora de la Facultad de Economía "Vasco de Quiroga". UMSNH.

ANTECEDENTES

La diversidad de flora y fauna mundial conforman el capital natural más importante del planeta. Tal riqueza constituye un recurso de gran importancia económica y social, tanto para la humanidad como para nuestro país.

Dicha diversidad ha sido objeto del comercio ilícito y ha estado presente en las sociedades humanas. Su tráfico constituye uno de los negocios ilícitos más rentables a nivel mundial, así como el más dañino para los ecosistemas.

El tráfico ilegal de especies es un problema mundial, que afecta la biodiversidad y causa la extinción[2] de la fauna silvestre. "El tráfico de especies es un crimen de dimensiones internacionales, con una demanda creciente y cuyas sanciones siguen siendo poco rigurosas a pesar de que pone en grave riesgo la supervivencia de animales en peligro de extinción y está aniquilando la vida salvaje de muchos países" (WWF, 2019) .

Desde hace décadas, dicho problema se ha presentado en numerosos países. Por tal motivo, en la década de los sesentas, se presentó un debate internacional sobre si debía reglamentarse el comercio internacional de la vida silvestre, en favor de la conservación. La información relacionada con el peligro de extinción de diversas especies, que traspasaba las fronteras de los países, llevaron a la necesidad de la cooperación internacional para la protección de especies sometidas a su explotación por fines comerciales.

"En 1963, la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (IUCN) comenzó a promover la firma de una convención internacional para regular la exportación, tránsito e importación de especies silvestres, raras y amenazadas. En junio de 1972, durante la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano en Estocolmo, comenzaron las negociaciones internacionales en preparación para adoptar un acuerdo internacional en la materia" (PAOT, 2019).

Como resultado de las negociaciones y la preocupación y cooperación internacional, en 1973 se celebró la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora

[2] De acuerdo con la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO), la extinción se define como la desaparición total de una especie en el planeta. Este hecho es natural, durante siglos se han presentado extinciones provocadas por fenómenos naturales, como inundaciones, sequías y actividades volcánicas. No obstante, en la actualidad la pérdida de flora y fauna se debe al impacto de las actividades humanas.

Silvestres (CITES). Su finalidad es velar para que el comercio internacional de especímenes de animales y plantas silvestres no constituya una amenaza para su supervivencia. Dicho logro constituyó el primer paso dado a nivel internacional acordado por los gobiernos firmantes para combatir el tráfico ilegal de especies.

Dicha convención fue celebrada en Washington DC., Estados Unidos de América, con representantes de 80 países, el 3 de marzo de 1973, y entró en vigor el 1 de julio de 1975.

> "La CITES es un acuerdo internacional al que los Estados y organizaciones de integración económica regional se adhieren voluntariamente. Los Estados que se han adherido a la Convención se conocen como Partes. Aunque la CITES es jurídicamente vinculante para las Partes -en otras palabras, tienen que aplicar la Convención- no por ello suplanta a las legislaciones nacionales. Bien al contrario, ofrece un marco que ha de ser respetado por cada una de las Partes, las cuales han de promulgar su propia legislación nacional para garantizar que la CITES se aplica a escala nacional" (CITES, 2018).

Actualmente, la CITES aglutina a 183 países que tienen el interés en dar protección a más de 35,000 especies de animales y plantas, que puedan ser sujetos de amenaza por el comercio internacional como especímenes vivos, productos terminados o incluso como materia prima para la elaboración de otras mercancías.

Los principales objetivos de la CITES son monitorear y detener el comercio internacional de especies en peligro de extinción, conservar las especies que son objeto de comercio internacional y asistir a los países para lograr un manejo sustentable de las especies comerciales.

Dicho acuerdo contempla aspectos como: a) especies amenazadas debido al comercio internacional; b) especies sujetas de control comercial basado en cuotas o permisos que previenen su uso no sustentable, el daño a los ecosistemas y su peligro de extinción; y, c) especies sujetas a regulación por alguno de los países miembros que requieren de la cooperación para controlar su comercio a nivel internacional (PAOT, 2019).

"La CITES regula el comercio de animales y plantas, incluidos en la denominada lista de la CITES, para evitar su sobreexplotación. Actualmente protege 5.600 tipos de animales y 30.000 tipos de

plantas. Muchas de estas especies sustentan el funcionamiento del ecosistema y son una fuente de valor económico, social y cultural para las poblaciones locales y globales" (CITES, 2017).

La CITES también regula el comercio internacional y legal de vida salvaje, y muchas plantas y animales salvajes se capturan en el medio silvestre y luego se venden legítimamente como alimentos, animales domésticos, adornos y medicinas (ídem, 2017), a través de un sistema de permisos y certificaciones que son requeridos antes de que los especímenes entren o salgan de algún país. Cada país debe adoptar su legislación nacional para emitir estos permisos y certificaciones, así como para adecuar su marco normativo a los propósitos mencionados (PAOT, 2019).

Dicha convención fue el primer intento a nivel internacional por atender el problema del comercio ilegal de especies, el cual atenta contra la sustentabilidad animal. La belleza de las especies exóticas, el uso ornamental de pieles, colmillos, plumas, animales disecados, o incluso las creencias sobre las propiedades medicinales de los animales, así como la caza indiscriminada, el cambio de hábitat de los animales y la fractura del equilibrio ecológico, han llevado a la extinción de numerosas especies de fauna silvestre.

Además de estos esfuerzos, ha habido otros tanto a nivel nacional como internacional para controlar el tráfico ilegal de especies silvestre, basadas principalmente en la creación de marcos normativos, regulaciones y controles gubernamentales y aduaneros. Sin embargo, las medidas y las sanciones parecen insuficientes, puesto que el problema se incrementa considerablemente como se expone a continuación.

MARCO TEÓRICO

A nivel mundial, existe una gran biodiversidad debido a la interacción de varios factores, entre los que destacan la geografía, la variedad de climas y su compleja topografía e hidrografía, que en conjunto propician una abundancia de condiciones naturales que permiten la existencia de un gran número de ecosistemas y especies. Sin embargo, éstos han sido amenazados por su interacción con las actividades económicas, y en especial, por el tráfico ilegal de especies y el comercio internacional.

De acuerdo al World Wildlife Fund (WWF, 2012), "el *tráfico ilícito de vida silvestre* describe cualquier crimen relacionado con el medio ambiente que implique el comercio ilegal, el contrabando, la caza furtiva, la captura o recolección de especies en peligro de extinción, la vida silvestre protegida (incluidos animales y plantas sujetos a cuotas de cosecha y regulados por permisos), derivados o productos de los mismos".

Siguiendo a Zimmerman, (2003), el tráfico ilegal de vida silvestre se constituye como "una infracción o delito en la legislación ambiental de México, e involucra la extracción, acopio, transporte, comercialización y posesión de especies de flora y/o fauna silvestre, mediante la captura caza y colecta, en contravención de las leyes y tratados nacionales e internacionales. Comprende ejemplares vivos, así como productos y subproductos derivados de éstos, considerando productos a las partes no transformadas y subproductos a aquellas que han sufrido algún proceso de transformación".

Dicha comercialización se presenta principalmente en el mercado internacional. Siguiendo a Villalobos (2006), el comercio internacional se define como "el simple intercambio de mercancías, incluye la compraventa de los bienes y servicios, los movimientos de capital y población (fuerza de trabajo)". En términos generales, se entiende como la introducción de productos extranjeros a un país y la salida de estos a otros países.

"El comercio exterior se concibe como un conjunto de operaciones de importación y de exportación de bienes y de servicios, caracterizadas por una fuerte presencia pública en cuanto que realizadas por un Estado determinado y reguladas por su derecho administrativo económico o por el Derecho comunitario -en el caso de países pertenecientes a la Unión Europea- o por otro Derecho suprarregional similar." (Sampa, 2009)

"El comercio internacional, se define como el conjunto de transacciones comerciales realizadas entre privados, residentes en distintos países. A diferencia del comercio interior, donde las transacciones comerciales se efectúan dentro de un espacio económico, monetario y jurídico relativamente homogéneo, las transacciones comerciales internacionales se realizan entre operadores comerciales privados situados en diferentes ordenamientos jurídicos y con acentuadas diferencias económicas y sociales" (Mercado, 2008).

METODOLOGÍA

En este trabajo se emplea una técnica de investigación documental. Es de tipo descriptivo, con enfoque cualitativo, para explicar cuál es la problemática presentada en el tráfico ilegal de especies silvestres y el comercio internacional. Se toman cono fuente de información, documentos, bases de datos y registros tomados de CITES (Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres), Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), TRAFFIC[3], Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito[4] (UNDOC), a Wildlife Crime Initiative (WCI)[5], Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), y Procuraduría General de Protección al Ambiente (PROFEPA).

EL COMERCIO INTERNACIONAL Y EL TRÁFICO DE ESPECIES SILVESTRES EN MÉXICO Y EL MUNDO

La comercialización de especies de flora y fauna tiene gran repercusión a nivel mundial. La vida silvestre es considerada como una importante riqueza natural, y en muchas comunidades, como un activo económico para superar la pobreza y lograr el desarrollo.

> "La diversidad biológica representa la riqueza natural de nuestro planeta y constituye un recurso de gran importancia para el bienestar social y económico de la humanidad y de las generaciones futuras. México es un país único ya que alberga una diversidad biológica excepcional, representa apenas el 1% de la superficie terrestre y en ella resguarda al 10%

[3] Es una organización no gubernamental líder que trabaja a nivel mundial en el comercio de animales y plantas silvestres en el contexto de la conservación de la biodiversidad y el desarrollo sostenible.

[4] La Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) es la Oficina líder a nivel mundial en la lucha contra las drogas ilícitas y la delincuencia organizada transnacional. Fue fundada en 1997 cuando el Programas de las Naciones Unidas para la Fiscalización Internacional de Drogas (PNUFID) junto con el Centro para la Prevención Internacional del Crimen constituyeron la Oficina de Naciones Unidas para el Control de las Drogas y la Prevención del Crimen (ODCCP). Posteriormente, el 15 de marzo del 2004 se constituyó como personalidad jurídica propia y con atribuciones legales. Cuenta con 50 oficinas alrededor del mundo, con presencia en más de 150 países.

[5] Es una de las organizaciones de conservación independientes con mayor trayectoria a nivel internacional. Fue fundada en Suiza en 1961 y actualmente trabaja en más de 100 países en los seis continentes. Cuenta con más de cinco millones de socios y un equipo de cinco mil colaboradores.

> de la diversidad biológica del mundo. Sin embargo, las interacciones de los diferentes ecosistemas con las actividades antropogénicas, como la agricultura, la ganadería, la cacería ilegal y el tráfico ilegal de especies silvestres, han ocasionado la modificación, fragmentación y pérdida de los sistemas biológicos naturales, teniendo un alto costo en términos de biodiversidad. Esto ha impactado en la disminución de las poblaciones de especies que muestran un alto valor comercial en el mercado interno y extranjero. Dejando de lado esto el comercio ilícito de estas especies pone en alto riesgo el marco social y económico puesto que incrementa la inseguridad nacional por tener relación con otras actividades ilícitas, impidiendo el crecimiento en comunidades más pequeñas. Los resultados para combatir esta importante problemática han resultado insuficientes" (CCA, 2005).

En ese sentido, el tráfico ilegal de especies silvestres ha llevado a consecuencias preocupantes para todos.

"La explotación ilegal de la vida silvestre es capaz de mermar las especies y, en algunos casos, de acercar a una especie a la extinción (…). El tráfico de vida silvestre presenta un riesgo para la salud mundial. El tráfico ilícito de vida silvestre puede representar un mecanismo de transmisión de enfermedades que amenace la salud de seres humanos, animales y ecosistemas, a la vez que evita una búsqueda más eficaz y regulada de legítimos tratamientos de enfermedades (WWF, 2012).

El problema del tráfico ilegal de especies animales se ha incrementado en las últimas décadas de manera considerable.

> "Se estima que anualmente el comercio internacional de vida silvestre se eleva a miles de millones de dólares y afecta a cientos de millones de especímenes de animales y plantas. El comercio es muy diverso, desde los animales y plantas vivas hasta una vasta gama de productos de vida silvestre derivados de los mismos, como los productos alimentarios, los artículos de cuero de animales exóticos, los instrumentos musicales fabricados con madera, la madera, los artículos de recuerdo para los turistas y las medicinas. Los niveles de explotación de algunos animales y plantas son elevados y su comercio, junto con otros factores, como la destrucción del hábitat, es capaz de mermar considerablemente sus

poblaciones e incluso hacer que algunas especies estén al borde de la extinción" (CITES, 2018).

De acuerdo a la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, (SEMARNAT, 2018), existen varias organizaciones que "calculan que del tráfico global de biodiversidad terrestre la delincuencia organizada obtiene entre 10 mil y 20 mil millones de dólares anuales".

"Los beneficios del comercio ilegal de especies animales acaban, en múltiples ocasiones, en los bolsillos de redes criminales internacionales amenazando la paz y la seguridad, y dañando el medio de vida de las comunidades locales que dependen del turismo" (CITES, 2018).

De acuerdo al World Wildlife Fund (WWF, 2018), "el tráfico de especies es un negocio sangriento que mueve millones de euros. Se estima que es la cuarta actividad delictiva por volumen de negocio a escala mundial, solamente superada por el tráfico de drogas, personas y armas". Es la segunda causa de la pérdida de biodiversidad en el planeta. Es un negocio rentable y su riesgo compensa a los traficantes, al estar menos perseguido y penado que las drogas o las armas.

> "Cada año se comercializan de forma ilegal 1,5 millones de aves vivas y 440.000 toneladas de plantas medicinales, se matan 120 tigres, unos 30.000 elefantes, más de 1.000 rinocerontes y 13.000 pangolines, y se talan 1.000 toneladas de madera exótica, como el palo rosa. Además de ser un drama para la naturaleza, al esquilmar los recursos y empujar a miles de especies hacia la extinción, también lo es para las comunidades locales de los países de origen de estos productos ilegales, llegando a poner en peligro su desarrollo social y económico. También afecta a la salud de las personas y a la seguridad nacional, ante la crueldad y corrupción que envuelven estas prácticas criminales, y que en muchos casos ayudan a financiar el terrorismo" (WWF, 2018).

La ola de crimen organizado de comercio de especies silvestres, protagonizada por grupos armados de cazadores furtivos que actúan a través de las fronteras, pone en peligro los éxitos de conservación que se han logrado en el pasado y amenaza ecosistemas enteros en muchos países (INEGI, 2016).

En América Latina y el Caribe existe casi el 50% de la biodiversidad del planeta. Sin embargo, gran cantidad de la variedad de vida silvestre es sustraída y comercializada de manera ilegal.

Caimanes, iguanas, cocodrilos, caracoles rosados y tortugas marinas son las principales especies de comercio ilegal enviados hacia Estados Unidos (PNUMA, 2018).

El tráfico ilícito de vida silvestre pone en peligro la seguridad de los países, ya que dicha actividad es llevada a cabo por grupos criminales que utilizan sus ganancias para financiar el terrorismo, el narcotráfico y otras actividades ilícitas. En ese sentido, obstaculiza el desarrollo sostenible social y económico, ya que la corrupción e inseguridad asociada, desalienta la inversión, dificulta el crecimiento económico, reducen la eficacia de los gobiernos, desalientan la participación civil, socavan la ejecución del derecho, dañan la reputación y la confianza en el Estado, y afectan el crecimiento de las comunidades locales (WWF, 2012).

> "La delincuencia organizada transnacional opera donde puede lucrar mediante transacciones ilícitas. Una fuente de ingresos es el delito ambiental, en particular el tráfico ilícito de fauna silvestre y madera. El problema es particularmente agudo en los países en desarrollo, pues los gobiernos con recursos insuficientes muchas veces se ven privados de medios para controlar la explotación de sus recursos naturales. En lugar de promover el progreso económico, la riqueza natural mal administrada puede conducir a la mala gobernanza, la corrupción o incluso el conflicto violento" (UNDOC, 2018).

La ola de crimen organizado de comercio de especies silvestres, protagonizada por grupos armados de cazadores furtivos que actúan a través de las fronteras, pone en peligro los éxitos de conservación que se han logrado en el pasado y amenaza ecosistemas enteros en muchos países (INEGI, 2016).

Nuestro país no está exento de dicha problemática. En México, el comercio ilegal de especies crece a pasos agigantados. "Hace unos años nuestro país era considerado sólo como una nación de paso hacia otros mercados; sin embargo, ahora la demanda de especies mexicanas va al alza, lo que amenaza la biodiversidad con la que cuenta el territorio nacional" (Zuñiga, 2017).

México es una de las 5 naciones con mayor diversidad de vida silvestre en el planeta. Concentra el 10% de las especies del mundo. De ellas, ocupa el primer lugar en reptiles, el segundo lugar en mamíferos, tercer lugar en plantas, cuarto lugar en anfibios y décimo lugar en aves. Además es el principal importador y exportador de plantas y animales silvestres a nivel internacional y constituye

un importante punto de tránsito para aquellos que realizan contrabando de animales a Estados Unidos (Magallanes, 2016).

> "México juega un papel trascendente en la extracción y comercio ilícito de vida silvestre debido, en primer lugar, a que es una de las naciones con mayor biodiversidad del planeta y, en segundo lugar, a su situación geográfica y fácil comunicación con diversos países. Entre estos países destacan Estados Unidos, Canadá, Guatemala y Belice, en América; mientras que en Europa, España y Alemania son considerados como relevantes importadores y exportadores de plantas y animales silvestres. En cuanto a la demanda, el mercado asiático genera la mayor parte de ésta, siendo China el consumidor más importante" (SEMARNAT, 2013).

México se encuentra dentro de las cinco rutas de comercio más frecuentemente utilizadas (país exportación a puerto de entrada) para cargamentos ilegales de vida silvestre que entran a los Estados Unidos de Latinoamérica. El país de exportación no es necesariamente el país de donde es originario un cargamento; es el último país en el que el cargamento pasa antes de entrar a los Estados Unidos, a pesar de si es originario de ese lugar o no (DWW, 2015).

De acuerdo a Robertson (2017), "las mercancías de origen silvestre se transportan de manera ilegal a través de cadenas de suministro transnacionales bien organizadas y se venden en mercados internacionales donde los consumidores están dispuestos a pagar un alto precio".

En ese sentido, los esfuerzos y cooperación internacional ha incluido la participación de instituciones nacionales e internacionales, tales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), World Wildlife Fund (WWF) y la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA), quienes han emprendido acciones relativas a enfrentar dicha situación, la cual afecta la biodiversidad y causa la extinción de la fauna silvestre.

De acuerdo con la CITES, se han registrado incautaciones de diferentes especies de flora y fauna desde el año 2000 hasta 2016. Tales variedades se pretendían exportar de México a países como Estados Unidos, España, Austria, Nueva Zelanda, Polonia, República Checa, entre otros. Es así como cada año este negocio multimillonario crece, tanto en el territorio mexicano como en el exterior (Zuñiga, 2017). En promedio cada año se incautan 17,364.0857 especies ya sea en productos como zapatos, decoración, aceite, carne, entre otros modos (CITES, CITES, 2000-2016).

"Más de 300 especies de mamíferos están al borde de la extinción a causa del mercado negro" (Crespo, 2018). Más de cincuenta de ellas son especies mexicanas, dado a que la conservación y cautiverio se ha integrado sólo por ahora para diez especies (Jervis, 2015). Es primordial que se ejecuten acciones para la conservación de estas especies para lograr a un largo plazo un aprovechamiento sustentable controlado de estas especies.

El aprovechamiento de flora y fauna silvestre puede ser autorizado para actividades económicas. Sin embargo, deben cumplir con ciertas condiciones para que se asegure su preservación, las cuales se encuentran establecidas en las normas oficiales mexicanas y la legislación de nuestro país.

Las consecuencias que tiene el tráfico ilegal de especies silvestres afectan no solo a la biodiversidad y a sus ecosistemas: el marco social y económico también se ve perturbado de manera directa: frena el crecimiento de comunidades locales, debilita gobiernos, vulnera la seguridad nacional al relacionarse con otras actividades ilícitas y representa riesgos para la salud mundial (WWF, 2012). "No obstante, el tráfico ilegal de vida silvestre ha sido visto primordialmente como una problemática de índole ambiental, por lo que los métodos para combatirlo han tenido resultados insuficientes" (SEMARNAT, 2013).

Es importante la conservación y protección de las especies silvestres debido a que son sometidas a crueles consecuencias, ya que se someten a condiciones insufribles en todo el proceso de captura, transporte y venta. Lo anterior les ocasiona lesiones, enfermedades e incluso la muerte. (PROFEPA, 2013). Se deben implementar acciones que pudieran ayudar a evitar tales consecuencias, además de generar un diagnóstico de dicha situación, que permita generar datos para conocer la cadena de valor global, los mecanismos y participantes involucrados en su tráfico ilegal.

El tráfico ilegal de vida silvestre compromete la seguridad nacional e internacional por su naturaleza ilícita, la cual lo ha asociado directamente con otros sectores del crimen organizado, principalmente el lavado de dinero y el tráfico de drogas. Este creciente vínculo genera mayores y nuevas dificultades para el combate del tráfico ilegal de vida silvestre por la violencia que conllevan estas otras actividades ilícitas (Zimmerman, 2003).

En las últimas décadas, en México se han implementado normas y marcos jurídicos y políticas gubernamentales, con la finalidad de permitir el aprovechamiento sustentable de flora y fauna silvestre para actividades económicas, con la finalidad de que los beneficios ecológicos y los beneficios socioeconómicos no se contrapongan. Estos esfuerzos se han reflejado en el desarrollo de marcos legales y estructuras gubernamentales que permiten la implementación de dichas políticas (Reuter, A. y Mosig, P, 2010).

Dicha normatividad nacional ha estado alineada con las normas internacionales que se basan en los pilares de sustentabilidad y de protección de las especies silvestres:

> "Actualmente, existe un número creciente de leyes nacionales e internacionales enfocadas a controlar estas actividades, mantenerlas a niveles sostenibles, proteger las especies amenazadas y proveer beneficios a quienes puedan contribuir al éxito en la conservación, como por ejemplo comunidades que aprovechan plantas medicinales y aromáticas cosechadas del medio natural bajo criterios de sostenibilidad para su uso y/o comercialización, convirtiéndose en guardianes de estos recursos al valorar su utilidad y beneficios a futuro si se manejan de forma responsable. Sin embargo, tanto los comerciantes y usuarios legales como los ilegales se adaptan rápidamente a los cambiantes mercados y leyes y, en el caso de actividades ilícitas, desarrollan nuevos métodos de tráfico y rutas para evitar su detección" (UNODC, 2016).

En México, el marco jurídico relacionado a la vida silvestre y su tráfico ilegal, contempla temas en materia política y ambiental, con acuerdos internacionales, planes nacionales, reglamentos normas y disposiciones gubernamentales, que promueven la protección y el uso sostenible de los recursos naturales.

Sin embargo, dicho marco parece tener inconsistencias, ya que las estadísticas muestran que el tráfico ilegal de vida silvestre se incrementa, debido a que existen vacíos legales, sistemas de aplicación de la ley y justicia penal deficientes, sentencias para delitos contra la vida silvestre poco severas, aunado con la falta de capacitación en el tema y en tecnicismos jurídicos y ecológicos, corrupción, interferencias políticas.

Los traficantes se aprovechan de ello, pues "han visto la oportunidad de obtener enormes ganancias sin un alto riesgo de ser penalizados. Ellos, sobre la base de sofisticados esquemas, se pueden

adaptar rápidamente a la evolución de las circunstancias para continuar la distribución. Estos grupos criminales utilizan una compleja red de cazadores furtivos, leñadores ilegales, intermediarios, redes de traficantes, transportadores y comerciantes, y van un paso por delante de la ley" (Robertson, 2017).

En ese sentido, el tráfico ilegal de vida silvestre está considerado como un problema ambiental, sin considerar las implicaciones económicas y sociales que involucra.

"A un lado de todas las grandes fricciones que ha dejado este contrabando de especies en su ecosistema existen más de 150 enfermedades humanas las cuales tuvieron origen animal siendo más del 70% de todas las enfermedades contagiosas han provenido específicamente por animales silvestres" (PROFEPA, 2013). En ese sentido, el problema del tráfico ilegal de estas especies constituye un problema de salud, ambiental, económico, social y de inseguridad.

Las especies comercializadas de manera ilegal en México se presentan a continuación:

Tabla 1 Especies más comercializadas ilegalmente en México

NOMBRE COMUN	NOMBRE CIENTIFICO
Perico cabeza amarilla	*Amazona oratrix*
Guacamaya roja	*Ara macao*
Guacamaya verde	*Ara militaris*
Tucán pecho amarillo	*Ramphastos sulfuratus*
Mono araña	*Ateles geoffroyi*
Mono aullador	*Aulluata palliata*
Tarántula rodillas rojas	*Brachypelma smithi*
Iguana negra	*Ctenosaura pectinata*
Iguana verde	*Iguana iguana*
Víboras de cascabel	*Crotalus spp.*
Halcón de Harris	*Parabuteo unicinctus*
Cactáceas	*Mammilaria spp.*
Palmas	*Chamaedora spp.*
Gran número de especies de la familia de las orquídeas.	

Fuente: Tomado de SEMARNAT, (2013).

El marco normativo que fue implementado para la protección de especies silvestres en México y en el exterior con los gobiernos pertenecientes al TLCAN, pone en duda la ineficacia de la

aplicación de estos lineamientos normativos por la evidencia del tráfico ilegal de animales dentro y fuera del territorio mexicano (Ortiz, 2001).

"Es esencial que haya un marco jurídico sólido sobre los delitos contra la vida silvestre, que propicie una labor eficaz y eficiente de los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley. Esto requiere una fuerte voluntad política, y el Gobierno debe cumplir su función de promulgar leyes. Además, es necesario invertir en fortalecimiento de la capacidad, recopilación de datos, técnicas de investigación, capacitación en materia de inteligencia y formación judicial" (ídem, 2017).

CONCLUSIONES

Hay evidencias que denotan que el negocio del tráfico ilegal de vida silvestre está incrementándose de manera preocupante en nuestro país, así como de los mecanismos que conforman tal actividad en relación a su comercialización internacional.

La vida silvestre es parte de un conjunto de ecosistemas de los que depende nuestro sustento, bienestar e incluso, la supervivencia de muchas comunidades. En ese sentido, es relevante contribuir a su protección, sustentabilidad y al desarrollo económico, mediante el diseño de estrategias y acciones que permitan optimizar la protección y adecuada comercialización de vida silvestre, así como mecanismos para mejorar el cumplimiento normativo existente para tal fin y garantizar su sustentabilidad.

De esta forma, se aportarían elementos para beneficiar a la sociedad, los ecosistemas e incluso los gobiernos, al aportar mayor claridad sobre los modos de operación de las redes criminales traficantes de especies, lo cual puede ayudar a disminuir la inseguridad relacionada con dicho negocio ilícito, así como las consecuencias negativas mencionadas anteriormente.

Se deben enfocar las políticas gubernamentales hacia la promoción de diferentes esquemas de aprovechamiento sostenible, y aterrizarlas en marcos legales y estructuras gubernamentales que permitan su implementación. Dichos marcos y estructuras jurídicas nos daría elementos que permitirían analizar su importancia e incidencia en la protección, comercialización y tráfico legal de vida silvestre.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Bazán, M., González, J. (2008). *La sustentabilidad y su inserción.* México: UNAM.

Biodiversidad, C. N. (s.f.). Especies endémicas.

Castán, Y. (2014). *INTRODUCCIÓN AL MÉTODO CIENTÍFICO.*

CCA, L. C. (2005). *El Comercio Ilegal de Flora y Fauna de Especies Silvestres.*

CITES. (2000-2016). *CITES*.

CITES. (2017). *No está en venta.* Suiza: World Wide Fund for Nature .

CITES. (2018). *Convención sobre el comercio internacional de especies amenazadas de fauna y flora silvestres*. Recuperado el 13 de noviembre de 2018, de Convención sobre el comercio internacional de especies amenazadas de fauna y flora silvestres: https://www.cites.org/esp/disc/what.php

Comisión para la Cooperación Ambiental. (2015). *Planes de acción de América del Norte para un Comercio sustentable de especies materables así como loro, tarántula, tuburón y tortuga.*

CONABIO. (2017). *Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad*. Obtenido de http://www.biodiversidad.gob.mx/usos/espRiesgo.html

CONAFOR. (2009). Manejo de Vida Silvestre. Comisión Nacional Forestal.

Crespo, C. (2018). *La caza furtiva, el lucro de la extinción.* España: National Geographic.

DWW. (2015). *Combatiendo el tráfico ilegal de vida silvestre de América Latina a los Estados Unidos: El tráfico ilegal de México, el Caribe, América Central y América del Sur y cómo podemos pararlo.* Washingnton: Defenders of Wildlife.

Española, R. A. (s.f.). Real Academia Española.

INEGI. (2016). *"ESTADÍSTICAS A PROPÓSITO DEL DÍA MUNDIAL DEL MEDIO AMBIENTE ''.*

Jervis, T. M. (2015). *Lifeder*. Obtenido de https://www.lifeder.com/animales-peligro-extincion-mexico/

Magallanes, J. (8 de Junio de 2016). El tráfico ilegal de flora y fauna en tercer lugar después de armas y drogas. *MVS Noticias*. Recuperado el 2019 de junio de 24, de https://mvsnoticias.com/noticias/nacionales/el-trafico-ilegal-de-flora-y-fauna-en-tercer-lugar-despues-de-drogas-y-armas-onu-266/

Mercado, S. (2008). *Comercio internacional II.* México: Limusa.

Ortiz, S. (2001). Hacia la extinción fauna silvestre. *Proceso*.

PAOT. (3 de julio de 2019). *Procuraduría Ambiental y del Ordenamiento Territorial de la CDMX.* Obtenido de Procuraduría Ambiental y del Ordenamiento Territorial de la CDMX:

http://www.paot.org.mx/centro/ine-semarnat/informe02/estadisticas_2000/compendio_2000/04dim_institucional/04_10_Cooperacion_internacional/data_cooperacion/RecuadroIV.10.3.htm

PNUMA. (5 de Mayo de 2018). *Tráfico ilegal de vida silvestre.* Obtenido de http://www.pnuma.org/images/infografia/Illegal_wildlife_trade_ES.pdf

PROFEPA. (2013). *Tráfico ilegal de vida silvestre.*

Reuter, A. y Mosig, P. (2010). *Comercio y aprovechamiento de especies silvestres en México: observaciones sobre la gestión, tendencias y retos relacionados.* México: World Wildf Fund.

Robertson, S. (2017). *Por qué la aplicación de la ley es esencial para detener el comercio ilegal de especies silvestres.* Washington: Banco Mundial.

Sampa, G. (2009). *El arbitraje internacional. Cuestiones de actualidad.* JM Bosh Editor.

Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación.* México D.F: McGra W-HILL.

SEMARNAT. (2013). *Profepa.*

SEMARNAT. (2013). *Tráfico ilegal de vida silvestre. Cuadernos de divulgación ambiental.* México: Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

SEMARNAT. (2018). *El tráfico ilegal de especies de vida silvestre marina.* México: Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

UNDOC. (2018). *Delito ambiental: el tráfico ilícito de fauna silvestre y madera.* Recuperado el 5 de junio de 2018, de Oficina de las Naciones Unidas contra ladroga y el delito: https://www.unodc.org/documents/toc/factsheets/TOC12_fs_environment_ES_HIRES.pdf

UNODC. (2016). *Herramientas para el análisis de los delitos contra la vida silvestre y los bosques.* México: Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito.

Villalobos, L. (2006). *Fundamentos del comercio internacional.* México: Porrúa.

WWF. (2012). *La lucha contra el tráfico ilícito de vida silvestre: una consulta con los gobiernos.* Londres: Fondo Mundial para la Naturaleza.

WWF. (2018). *World Wildflife Found .* Recuperado el 13 de noviembre de 2018, de World Wildflife Found : https://www.wwf.es/nuestro_trabajo_/especies_y_habitats/trafico_de_especies_/lucha_contra_el_trafico_de_especies__cites_2016/

WWF. (2019). *WWF/ADENA Asociación para la Defensa de la Naturaleza.* Recuperado el 10 de junio de 2019, de https://traficoespecies.wwf.es/blog/trafico-de-especies-que-es-y-cuales-son-sus-consecuencias

Zimmerman, M. (2003). The black market for wildlife: combating transnational organized crime in the illegal wildlife trade. *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, 1657-1689.

Zuñiga, E. (2017). *Forbes*. Recuperado el 10 de noviembre de 2018, de Tráfico animal: un negocio millonario que crece en México: https://www.forbes.com.mx/trafico-animal-negocio-millonario-crece-mexico/

ANÁLISIS DEL TLCAN-TMEC EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MEXICANA

Ariadna Esmeralda Gallegos Rivas[1], Jesús Rodríguez Calderón[2]

RESUMEN

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) es uno de los acuerdos comerciales más importantes de México. Ha generado importantes beneficios sociales y económicos en nuestro país. Uno de los sectores que ha obtenido mayores ventajas es el automotriz, el cual ha tenido una exitosa incursión en el mercado global, concentrando el 80% de las exportaciones automotrices mexicanas en dicho tratado.

A partir de su puesta en vigor, dicha industria se ha desarrollado de manera importante. Destaca el incremento de las exportaciones y los niveles de inversión extranjera, lo que le ha permitido a México posicionarse como uno de los mayores exportadores de automóviles a Estados Unidos. En el mercado interno, se ha diversificado la oferta vehicular y el número de competidores en el mercado.

El Tratado México- Estados Unidos y Canadá (TMEC) recién aprobado, sustituye al TLCAN. En ese sentido, se esperan nuevos desafíos para la industria automotriz, como resultado de los cambios en la política comercial y arancelaria entre ambos países.

En este trabajo se hace un análisis del TLCAN y del TMEC y su importancia en la industria automotriz mexicana.

Palabras clave: TLCAN, TMEC, Industria automotriz, competitividad

[1] Profesora investigadora de la Facultad de Economía "Vasco de Quiroga". UMSNH
[2] Profesor de la Preparatoria "Ing. Pascual Ortiz Rubio". UMSNH

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la industria automotriz ha cobrado gran relevancia a nivel internacional. México se ha destacado por participar en el mercado internacional de manera importante. Su desempeño lo ha hecho acreedor al octavo lugar a nivel mundial por su producción de vehículos. Destaca como el primer proveedor de camiones y de autopartes en Estados Unidos. Su participación en las exportaciones la coloca como la industria más importante, superando incluso al sector petrolero (SE, 2012).

El sector automotriz mexicano ha aprovechado las condiciones de una economía abierta, para dejar de ser un sector ensamblador y transitar hacia un esquema de desarrollo global. En ese sentido, el crecimiento del clúster de la industria automotriz en México, ha sido vertiginoso en varias regiones del territorio mexicano.

A partir del 2008, las inversiones procedentes de armadoras extranjeras han ido en aumento. De acuerdo a la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA, 2016), en 2013, la industria automotriz exportó el 25.5% del valor de las exportaciones totales; ocupó el lugar número ocho en la producción de vehículos automotores ligeros y como exportador; y ocupó la cuarta posición a nivel global. Se ha convertido en el sector más dinámico en materia de inversión extranjera (Secretaria de Economía, 2014). A nivel nacional, es la segunda actividad económica más importante del país, ya que aporta el 3.5% del PIB nacional México y el 19.8% del PIB manufacturero (AMIA, 2016).

Según las proyecciones de la AMIA (2016), indican que en 2020: se fabricarán 4.5 millones de unidades anuales, el doble de lo producido en 2010; México habrá superado a Corea del Sur y Brasil; y, habrá pasado del octavo al sexto lugar entre los mayores fabricantes del mundo.

Destaca que el 80% de las exportaciones se concentran en los países de Estados Unidos y Canadá. En ese sentido, en este trabajo se pretende analizar si el Tratado de Libre Comercio

de América del Norte (TLCAN) ha incidido en el crecimiento y desarrollo del sector automotriz mexicano.

LOS TRATADOS INTERNACIONALES

Los Tratados “son los más antiguas instituciones del Derecho Internacional, se remotan antes de nuestra era a Mesopotámica y a Egipto” (Reyes, 2008). Se empleaban desde tiempos históricos para conformar la base normativa de la organización sobre temas de interés determinado de las naciones.

La política económica internacional integran las relaciones comerciales internacionales como elemento fundamental para impulsar el comercio exterior. La materialización de dichas relaciones, es a través de acuerdos que los países tienen con algún objetivo específico y que se plasman en documentos llamados tratados.

De acuerdo a la Convención de Viena sobre el Derecho de los tratados de los Tratados, “se entiende por "tratado" un acuerdo internacional celebrado por escrito entre Estados y regido por el derecho internacional, ya conste en un instrumento único o en dos o más instrumentos conexos y cualquiera que sea su denominación particular” (ONU, 1969).

México cuenta con una red de doce tratados de libre comercio con cuarenta y seis países, treinta y dos acuerdos para la promoción y protección recíproca de las inversiones con treinta y tres países, nueve acuerdos de alcance limitado (Acuerdos de Complementación Económica y Acuerdos de Alcance Parcial) en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). Es miembro del Tratado de Asociación Transpacífico (TPP). Participa activamente en organismos y foros multilaterales y regionales como la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Mecanismo de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y la ALADI (PROMÉXICO, 2017).

Todos estos enlaces son una importante fuente de divisas para el país y convierten a México en un socio comercial. Lo conectan con mercados en todo el mundo, con un mercado potencial que representa más de mil millones de consumidores y el 60% del PIB mundial, contándose

entre ellos Estados Unidos, la Unión Europea, Argentina, Canadá, Bolivia, Cuba, Ecuador, Brasil, Japón, Colombia, Paraguay, Chile y Costa Rica (GFB, 2017).

EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE

Las negociaciones del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) se iniciaron el 12 de junio de 1991 y terminaron el 12 de agosto de 1992. Una vez que se llevó a cabo el proceso de aprobación, dicho tratado y sus acuerdos paralelos entraron en vigor el 1° de enero de 1994.

El TLCAN tiene como objetivo general "formar una Zona de Libre Comercio, estableciendo reglas claras y permanentes para el intercambio comercial, que permita el incremento de flujo comercial e inversión, así como nuevas oportunidades de empleo y mejores niveles de vida" (Reyes, 2008). De esta forma, se estimularía el comercio exterior y la competitividad de los países miembros.

Sus objetivos, desarrollados de manera específica a través de sus principios y reglas, incluidos los de trato nacional, trato de nación más favorecida y transparencia, son los siguientes (DOF, 1993):

a) Eliminar obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de bienes y de servicios entre los territorios de las Partes;
b) Promover condiciones de competencia leal en la zona de libre comercio;
c) Aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión en los territorios de las Partes;
d) Proteger y hacer valer, de manera adecuada y efectiva, los derechos de propiedad intelectual en territorio de cada una de las Partes;
e) Crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento de este Tratado, para su administración conjunta y para la solución de controversias; y
f) Establecer lineamientos para la ulterior cooperación trilateral, regional y multilateral encaminada a ampliar y mejorar los beneficios de este Tratado.

Entre los aspectos más relevantes que la firma del dicho tratado trajo para el sector automotriz, al entrar en vigor en 1994, se encuentran los siguientes (Castellanos, 2016):

a) Las tarifas arancelarias a las importaciones fueron reducidas a la mitad;

b) La tarifa de importación de automóviles y camiones ligeros se redujo de 20 a 10%, acordando eliminarse por completo a partir del año 2004;
c) 16% de las fracciones de autopartes sufrieron reducción de las mismas tarifas inmediatamente, 54% en el periodo de los primeros cinco años posteriores, quedando desgravadas en su totalidad al cabo de diez años;
d) La tasa arancelaria sobre las autopartes pasó de 14% en 1993 a 10% en 1994 y 3% en 1998;
e) Se redujo de 1.75 a 0.8 el factor de compensación de la balanza comercial, con lo cual las compañías manufactureras instaladas en México pudieron acelerar el ritmo de sus importaciones; y,
f) El margen de contenido nacional para vehículos fabricados en México se definió bajo el siguiente esquema: 34-36% en 1993, 29% en 1998 y 0% para el 2004.

Las principales medidas que estableció el TLCAN para la industria automotriz a largo plazo son (*idem*, 2005):

a) Eliminación de tarifas arancelarias en todos los automotores;
b) Nuevas reglas de origen;
c) Eliminación del decreto automotriz y otras restricciones mexicanas; y,
d) Eliminación de restricciones sobre la importación de autos usados.

Se afirma que el TLCAN fue el resultado de las estrategias que siguieron las ensambladoras de autos: General Motor, Ford y Chrysler para tener acceso al mercado mexicano, tanto como proveedor de mano de obra barata, abundante y calificada, como de un mercado para sus productos. "Desde sus inicios, la estrategia de estas empresas también perseguía la implantación de fábricas de vehículos y autopartes sin regulaciones que pudieran entorpecer sus proyectos expansivos y, al mismo tiempo, que dichas nuevas plantas estuvieran cerca de su mercado de consumo principal, es decir, Estados Unidos de Norteamérica. También se conseguía el acceso a un país que les facilitó enormes ventajas fiscales (exenciones de diversos gravámenes, como el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el Impuesto Sobre la Renta (ISR) a importaciones temporales, entre otras) y laborales (como sindicatos dóciles y sometidos a los intereses empresariales y obreros hábiles y responsables)" (Fernández, 2005).

A pesar de que el TLCAN parecía responder a las necesidades de expansión de la industria automotriz extranjera, la industria mexicana también se favoreció. A partir de la firma del TLCAN, la política comercial entre sus países miembros se concentró en establecer un programa de desgravación arancelaria que permitió a las empresas automotrices y en general a toda la industria manufacturera que opera en México exportar a Estados Unidos y Canadá sin pagar aranceles.

A nivel nacional, se sumaron políticas de desregulación comercial, mano de obra experimentada, localización geográfica, transferencia de tecnología probada y una infraestructura de producción considerable en el sector automotriz. Lo anterior permitió que ésta industria mexicana se consolidara como uno de los principales pilares del crecimiento económico y como un sector estratégico para el desarrollo de nuestro país, y que incursionara en el mercado global, posicionándose exitosamente.

EL TMEC

Dentro de los cambios principales que se tendrán a partir de la aplicación del TMEC, son los siguientes:

a) Incremento en el porcentaje en las reglas de origen, que pasó del 62% al 75%.
b) Iniciativa para que dentro del tratado se contemple que entre el 40% y el 45% del contenido de un auto fabricado en territorio de alguno de los tres países firmantes
c) Incremento en el salario de los empleados
d) Aranceles a productos mexicanos
e) Incrementos en los costos de producción
f) Menor competitividad internacional
g) Fomento al mercado interno

En ese sentido, las nuevas normas cambiarán todas las reglas de operación de la industria automotriz mexicana, y con ello, sus costos y su competitividad nacional e internacional.

EL IMPACTO DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ A PARTIR DEL TLCAN

El TLCAN marcó un punto importante para la industria automotriz en la economía nacional. La atracción de inversión extranjera y la desgravación arancelaria fueron factores importantes que propiciaron el crecimiento, desarrollo y modernización del sector.

El crecimiento de la producción automotriz ha sido relevante. En 1988 se producían casi 500,000 unidades. En 1994 la cifra se duplicó, registrando 1,097,381 unidades producidas. Para 2013, ya se producían 2,933,465 vehículos. La tasa de crecimiento para el período de 1994 a 2013 fue de 5.3% anual, mientras que el incremento en la producción fue de 167.3%, es decir, se produjeron 1,836,000 unidades más. La producción en 2013 fue 2.7 veces mayor que en 1994 y 5.8 veces mayor que en 1988.

Gráfica 1 Producción total de la industria automotriz mexicana 1994-2013

Fuente: Tomado de AMDA, (2014).

En los años previos a la firma del tratado, la mayor parte de la producción se dedicaba al mercado interno. En 1988, el 66% se vendía en el interior del país, mientras que el 34% se exportaba. A partir de 1996, la proporción se invirtió, aumentando la producción orientada al mercado externo. En dicho año, tan solo el 16% se destinó al mercado doméstico, mientras que el porcentaje exportado fue del 84% de la producción. Al final del período analizado, en 2013, la situación no había cambiado mucho. El 82% de la producción se orientó a la exportación y el 18% al mercado nacional (ver gráfica 2).

A pesar del importante crecimiento que tuvo la producción automotriz en los años de 1994 a 2013, (167.3%, ver gráfica 1), la proporción que se exportaba se mantuvo relativamente similar que a inicios de la puesta en vigor del TLCAN, lo que denota la capacidad y orientación exportadora de dicho sector.

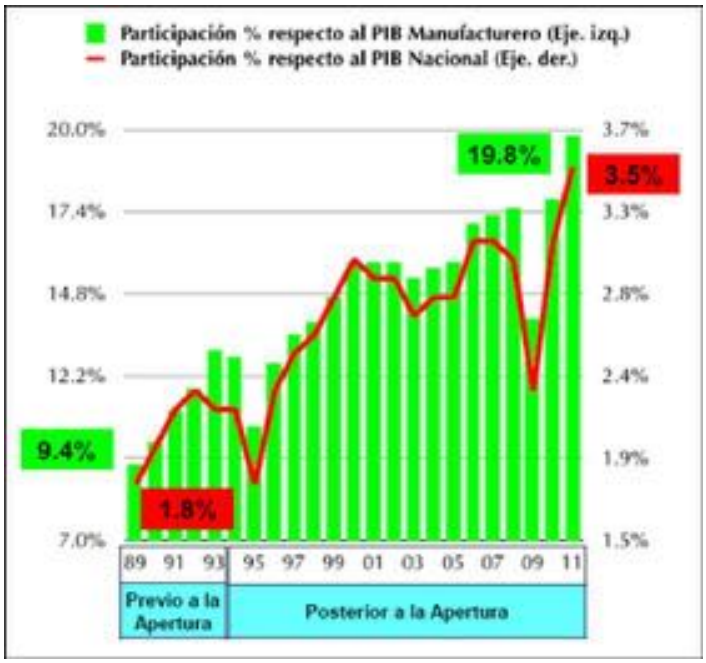
Gráfica 2 Producción automotriz para exportaciones y mercado interno 1994-2013 (% de producción total en unidades)

Fuente: Tomado de AMDA, (2014).

El TLCAN favoreció a varias industrias, entre ellas, la manufacturera. El nivel de producción permitió que el PIB Manufacturero creciera de manera importante en el período analizado. En 1989, representaba el 9.4% del PIB total nacional, mientras que para el año 2012, la cifra se había incrementado a un 19.8%.

EL Producto Interno Bruto (PIB) Automotriz de México, agrupado dentro del rubro del PIB Manufacturero, de acuerdo a la Sistema de Cuentas Nacionales de México, (INEGI, 2009), creció de manera importante en el período analizado. Su incremento fue notable a partir de la entrada en vigor del TLCAN. En 1989, previo a la firma de dicho tratado, del PIB total, a nivel nacional, el PIB Automotriz aportó el 1.8% del PIB total, mientras que en el 2012, dicha contribución ascendió al 3.5% (ver gráfica 3 y 4).

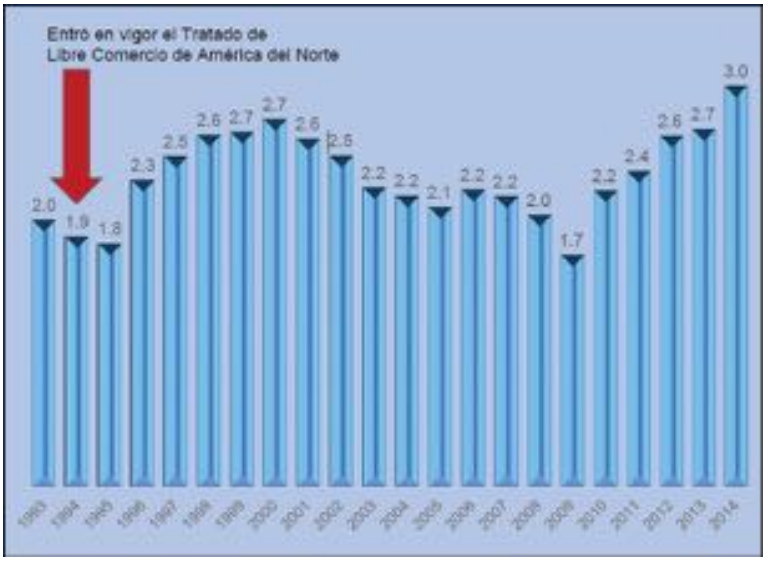
Gráfica 3 PIB Manufacturero y Automotriz de México 1989-2011



Fuente: Tomado de AMIA, (2016).

De acuerdo a nuestro análisis, se observa que la producción de la industria automotriz es muy sensible a la evolución de la demanda tanto nacional como internacional. Las crisis económicas que se presentaron en México, en los años de 1995 y 2009 impactaron de manera importante al sector (ver gráfica 1), años en donde el PIB Automotriz descendió a sus puntos más bajos (1.8% para 1995 y 1.7% para 2005). El promedio de la contribución al PIB total, fue de 2.4% para el período 1994-2013.

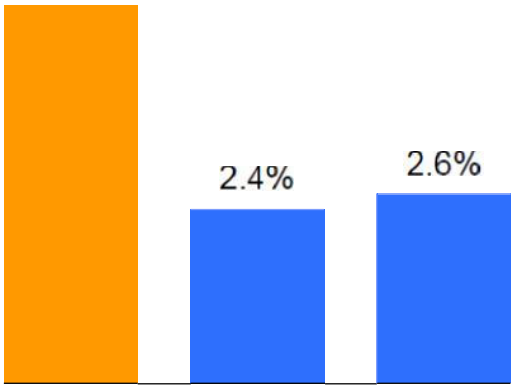
Gráfica 4 Contribución del PIB Automotriz en México (1993-2014)



Fuente: Tomado de INEGI, (2009).

A partir de la vigencia del TLCAN, el sector automotriz ha reflejado su dinamismo de manera constante. La tasa media de crecimiento que presentó en el período de 1994 – 2011 fue de 5.2%, cifra por encima del PIB Nacional (2.4%) y del PIB Manufacturero (2.6%).

Gráfica 5 Tasa media de crecimiento anual del PIB real 1994 - 2011



Fuente: Tomado de AMDA, (2014)

El crecimiento de la industria automotriz permitió que las empresas se establecieran en varios puntos geográficos, conformando un clúster que ha permitido fortalecer su red de distribución.

Los fabricantes de vehículos ligeros y automotores que tienen presencia en diferentes estados de la República Mexicana son: 1) Toyota (Tecate, Baja California); 2) Ford (Hermosillo, Sonora; Chihuahua, Chihuahua; y Cuautitlán, Edo, de México); 3) General Motors (Ramos Arizpe, Coahuila; San Luis Potosí, SLP; Silao, Guanajuato y Toluca, Edo. de México); 4) Chrysler (Ramos Arizpe y Agua Nueva, Coahuila y Toluca, Edo. de México); 5) Nissan (Civac, Morelos y Aguascalientes, Ags); 6) Volkswagen (Puebla, Pue.); 7) BMW (Toluca, Edo. de México); y, 8) Honda (Guadalajara, Jalisco).

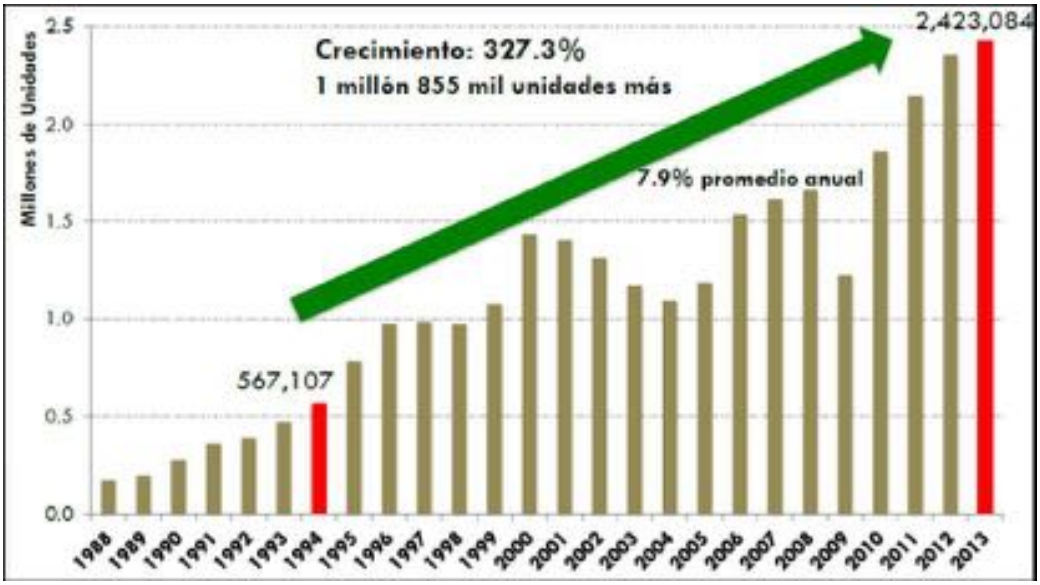
El clúster automotriz se establece en los once estados mencionados, lo cuales tienen plantas armadoras fabricantes de vehículos ligeros y motores. 8 estados tienen plantas armadoras fabricantes de vehículos pesados y motores; 26 estados tienen presencia de empresas proveedoras fabricantes de autopartes y todas las entidades federativas cuentan con agencias distribuidoras de vehículos nuevos, servicios de post venta (AMDA, 2014).

Gráfica 6 Estados con presencia de fabricantes de vehículos ligeros y motores

Fuente: Tomado de AMDA, 2016.

En los años ochentas, las exportaciones automotrices registraban cifras alrededor de apenas 250,000 unidades. En 1994, al inicio de la vigencia del TLCAN, la cantidad registrada fue de 567,107 unidades. Para el año 2013, se tuvo un crecimiento de un 327.3%, alcanzando una cifra de 2,423,084 unidades exportadas. Las exportaciones en 2013 fueron 4.2 veces mayor a las del año de 1994 y 14 veces mayor que en 1988 (ver gráfica 4).

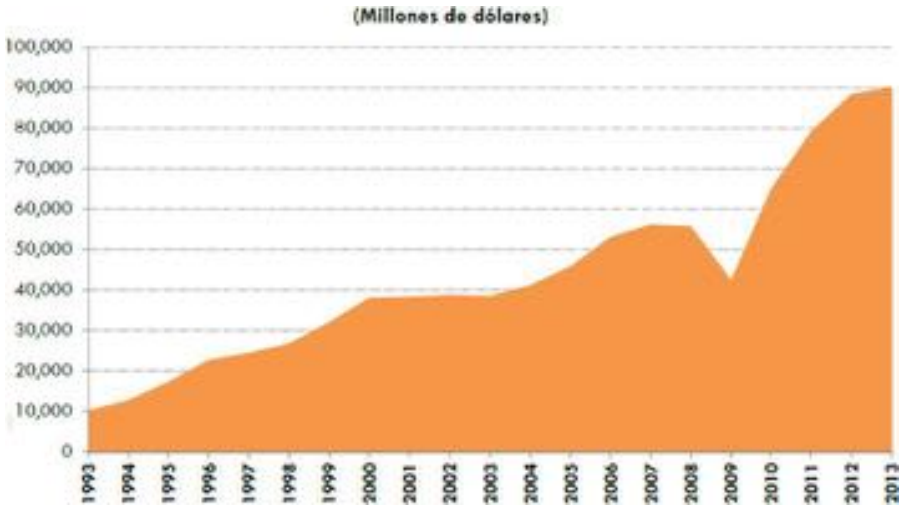
Gráfica 7 Exportaciones de la Industria Automotriz Mexicana 1988-2013



Fuente: Tomado de AMDA, (2014)

En 1994, el valor de las exportaciones automotrices ascendió a 10,000 millones de dólares. Para el 2013, su valor se había incrementado casi ocho veces.

Gráfica 8 Valor de las exportaciones automotrices mexicanas 1994 - 2013



Fuente: Tomado de AMDA, (2014).

En cuanto a las exportaciones, destaca el TLCAN como el tratado comercial más importante, ya que sus países miembros (Estados Unidos y Canadá) concentran el 76% de las exportaciones mexicanas. El 13% se destina a Latinoamérica; el 6% a Europa y el 5% al resto del mundo.

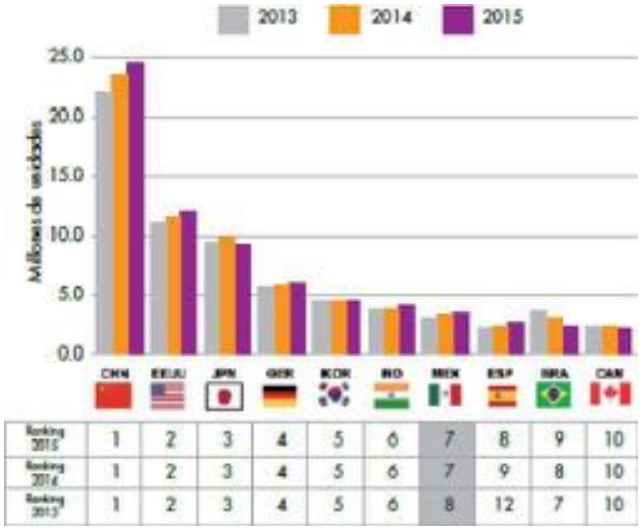
Gráfica 9 Destino de las exportaciones de vehículos ligeros por región 2013

Fuente: Elaborado por SE, 2014, con información de AMIA.

La demanda automotriz internacional, especialmente la de Estados Unidos, ha permitido que México se posicione en los primeros lugares a nivel internacional, por su nivel de producción. El primer lugar lo ocupó China, seguido de Estados Unidos (2), Japón (3), Alemania (4), Corea del Sur (5), India (6), México (7), España (8), Brasil (9) y Canadá (10).

El resultado obtenido por México en el 2015 contrasta con el de 1999, año en el cual la posición que ocupaba nuestro país fue la onceava. En ese sentido, México ha incrementado su competitividad ascendiendo cuatro posiciones en el mercado global.

Gráfica 10 Ranking en producción automotriz internacional



V

Fuente: Tomado de AMIA, (2016).

Lo anterior evidencia el impacto que tuvo el TLCAN en la industria automotriz. La política comercial exterior fue un factor fundamental para que se obtuvieran efectos positivos. “A partir de la entrada en vigor del tratado, Estados Unidos y Canadá eliminaron de inmediato los aranceles a vehículos para pasajeros producidos en México, redujeron sus aranceles sobre

camiones ligeros a un 10% (antes eran de 25%), eliminándose por completo en un período de cinco años. Los demás aranceles, (25% sobre camiones y otros vehículos) serían eliminados en un período de diez años. México redujo sus aranceles (20%) a la mitad sobre vehículos para pasajeros provenientes tanto de Estados Unidos como Canadá siento totalmente reducidos en un período de diez años" (Fernández, 2005).

A partir de la firma del TLCAN "el sector comienza a tener un proceso de transformación mayor totalmente alejado del proteccionismo que lo había caracterizado para adecuarse a las necesidades de consumo de un mercado en expansión; los acuerdos sobre el sector automotriz jugaron un papel muy relevante durante las negociaciones del acuerdo global, ello en virtud de que representaba tanto para México como Estados Unidos y Canadá el sector más grande en cuanto a intercambio económico" (Vicencio, 2007).

A partir de la implementación del TMEC, se esperan cambios importantes para la industria automotriz, que pudieran empezar a observarse de manera paulatina en un plazo de tres a cinco años.

CONCLUSIONES

El impacto que tuvo el TLCAN en la industria automotriz fue significativo, ya que se obtuvieron efectos positivos, en términos de un incremento en la producción, contribución al PIB, exportaciones y posicionamiento en el mercado internacional.

La política exterior expresada en éste tratado favoreció el comercio exterior y la productividad nacional. La desgravación arancelaria fue un factor fundamental para que se estimularan las exportaciones y se obtuvieran buenos resultados.

Actualmente el sector enfrenta nuevos retos, que tienen que ver con el mercado global y la competitividad internacional. La renegociación del TLCAN constituye un evento importante para México, ya que de llevarse a cabo, puede tener un impacto macro económico negativo para nuestro país.

Lo anterior abre nuevas preguntas de investigación, que tienen que ver con la incursión en nuevos mercados, formulación de nuevas estrategias, aprovechamiento de tratados vigentes y generación de nuevas relaciones comerciales internacionales.

Se deben buscar alternativas y formular políticas públicas para minimizar los efectos negativos que pudieran derivarse de la implementación del TMEC y contribuir al desarrollo del sector.

FUENTES DE INFORMACIÓN

AMDA. (2014). *La industria automotriz en México: a 20 años del TLCAN.* México: Asociación Mexicana de Distribuidores de Auomotores.

AMIA. (2016). *Diálogo con la industria automotriz 2012-2018.* México: Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, Asociación Mexicana de Distribuidores Automotrices, Industria Nacional de Autopartes, A.C. .

Castellanos, J. (2016). Industria automotriz y el TLCAN: las empresas estadounidenses. *Ola financiera , 9* (25).

DOF. (20 de Diciembre de 1993). Decreto de promulgación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. *Diario Oficial de la Federación* , págs. 1-560.

Fernández, A. (2005). *Explicando las eportaciones mexicanas de la industria automotriz. Un análisis de series de tiempo.* Puebla: Tesis profesional presentada para obtener el grado de Maestro en Economía. Universidad de las Américas.

GFB. (2017). *Grupo Financiero Base.* Recuperado el 20 de septiembre de 2017, de Principales tratados comerciales de México y su impacto en su economía: http://blog.bancobase.com/principales-tratados-comerciales-de-mexico-y-su-impacto-en-la-economia-negocios

INEGI. (2009). *Sistema de Cuentas Nacionales de México.* México: Instituto Nacional de Geografía y Estadística.

INEGI, A. (2009). *Estadísticas a propósto del sector automotriz.* México.: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Asociación Mexicana de la Industria Automotriz.

ONU. (1969). *Convención de Viena sobre los Derechos de los Tratados.* Nueva York: Organización de las Naciones Unidas.

PROMÉXICO. (2017). *Tratados de comercio.* Recuperado el 2017 de septiembre de 10, de http://www.promexico.mx/es/mx/tratados-comerciales

Reyes, A. (2008). *Tratados Comerciales de México.* México. : Centro de documentación, información y análisis. Cámara de diputados. LX Legislatura. .

Vicencio, A. (2007). La insutria automotriz en México. Antecedentes, situación actual y perspectiva V. *Contaduría y Administración* (221).

ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE MICROEMPRESAS QUE COMERCIALIZAN ROPA Y CALZADO DEPORTIVO.

Aurelio Deniz Guizar, Martha Beatriz Santa Ana Escobar, Rutilio López Barbosa.
Universidad de Colima, México
{adenizguizar@ucol.mx
, m_santaana@ucol.mx
, Rutiliol@ucol.mx

RESUMEN

En un mundo global y sin fronteras comerciales, la competitividad es la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aumentando al mismo tiempo, la renta real de sus ciudadanos, es además, la capacidad de una organización, para emplear de forma eficiente los factores productivos, con el objetivo de sostener y mejorar una determinada posición socioeconómica, incidiendo en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocio, las microempresas son los negocios que tienen entre 1 y 10 trabajadores, y que generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos en un año y representan el 95% del total de las empresas y el 40% del empleo en el país; además, producen el 15 por ciento del Producto Interno Bruto. Esta investigación pretende contribuir al fomento de la cultura empresarial en nuestro país, ofrecer resultados en los temas de: personal ocupado y capacitación; capacidades gerenciales, ambiente de negocios y regulación; financiamiento, apoyos gubernamentales y cadenas de valor; tecnologías de la información y la comunicación, así como principales características de cada estrato, utilizando la metodología del diamante de Michael Porter para hacer un análisis comparativo en donde, se pretende obtener resultados de afiancen la toma de decisión de micro empresarios que se dedican a la comercialización de ropa y calzado deportivo en Manzanillo, Colima.

PALABRAS CLAVE: competitividad, microempresa, estrategia, cadena de valor.

ABSTRACT

In a global and commercial world without borderlines, the competitiveness is the measure in which a nation, under free and fair market conditions, is able of producing goods and services that can be successfully overcome products on international markets, maintaining and increasing at the same time, the income of their citizens, competitiveness is also the ability of an organization to use efficiently the factors of production, in order to support and improve a certain socio-economic position, focus on how to raise and develop any business initiative, micro-business are businesses that have between 1 tod 10 workers, and generate annual sales of up to 4 million pesos those micro enterprises represent 95% of total businesses and 40% of employment in the country; in addition, they produce 15 % of Gross Domestic Product. This research aims to contribute to the promotion of business culture in our country, to offer results on the topics of: employed personnel and training; management capabilities, business environment and regulation; funding, government support and value chains; information and communication technologies, as well as main features of each stratum, using Michael Porter's diamond methodology to do a comparative analysis where decision-making results are intended to be achieved of micro entrepreneurs engaged in the marketing of sports clothing and footwear in Manzanillo, Colima.

KEY WORDS: competitiveness, small-business, strategy, chain value.

INTRODUCCION

La competitividad de una nación es el grado al cual puede producir bajo condiciones de libre mercado, bienes y servicios que satisfagan los mercados internacionales y simultáneamente incrementen los ingresos reales de los ciudadanos. La competitividad a nivel nacional está basada en un comportamiento superior a la productividad (Beltrán, et al. 2004). La competitividad es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis -nación, sector, firma-, del tipo de producto analizado -bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción- y del objetivo de la indagación -corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, etcétera (Pineiro, 1993).

La competitividad ha pasado a ser una de las preocupaciones cardinales del gobierno y de la industria de todas y cada una de las naciones. La cuestión es cómo brinda una nación un entorno en el que las empresas sean capaces de mejorar e innovar más aprisa que sus rivales extranjeras. (Porter, 1991). En este documento se dan a conocer las herramientas del modelo de competitividad derivadas del Diamante de Michael Porter para la recolección de información con el objetivo de determinar qué tan competitivas son las microempresas que comercializan ropa y calzado deportivo que se encuentran en Manzanillo, Colima, comparándolas entre sí y con su competencia más cercana. La teoría de Porter sostiene que existen cuatro atributos principales de una nación que moldean el contexto en el que las empresas locales compiten y estos atributos promueven o impiden la creación de una ventaja competitiva. Estos atributos son: *Estrategia empresarial:* Las condiciones que rigen las compañías que se encuentran creadas, organizadas y dirigidas así como la naturaleza de la rivalidad. *Dotación de factores***:** La posición en cuanto a los factores de producción como la mano de obra calificada o la infraestructura necesaria para competir en una industria determinada. la *Prestación de servicio:* Las relaciones de las tiendas con las demás empresas con las que se relaciona para dar un servicio de calidad para poder llevar a cabo la comercialización de mercancías, teniendo una buena atención, certeza en la entrega y con ello poder satisfacer a los clientes. *Condiciones de la demanda:* Estar a la vanguardia de las innovaciones y redes sociales para poder mantenerse en contacto con los clientes en todo momento, ayudando a tener una comunicación efectiva con los mismos, haciendo más rápido la atención y entrega de la mercancía, manteniendo la demanda ofreciendo precios competitivos. Porter señala estos cuatro atributos como los componentes del diamante, afirma que son más propensas a tener éxito en las industrias, o segmentos de las mismas, en las que el diamante sea más favorable. También asegura que el diamante es un sistema de refuerzo mutuo. El efecto de un atributo, depende del estado de los otros. Michael Porter sostiene que dos variables adicionales pueden influir en el diamante de manera importante. Estos son*: Oportunidades*: Como una innovación importante, crea valores que pueden descongelar o darle nueva forma a la estructura de una industria, y los *Apoyos Institucionales*: Mediante las políticas que establezcan, puede disminuir o incrementar la ventaja. Como en este caso, el comportamiento

del consumidor al realizar sus compras, ya que pueden alterar las condiciones de la demanda, y las inversiones gubernamentales que pueden modificar la dotación de factores.

Las oportunidades y el apoyo institucional conforman una fuerza competitiva, las cuales son interdependientes unas a otras con el resto de las fuerzas. El poder colectivo de las cinco fuerzas determina la capacidad de beneficio de un sector y este puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa tiene sobre la inversión no sea muy grande y suave en otros sectores donde las rentabilidad es elevada, la finalidad es encontrar un posicionamiento de estas fuerzas o en su defecto realizar estrategias para cambiarlas a favor de la empresa.

BASE TEÓRICA

Para contar con información de alcance nacional sobre las habilidades gerenciales y de emprendimiento, así como de los apoyos gubernamentales que reciben las micro, pequeñas y medianas empresas en México, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), presentan la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015.

La unidad de observación de la ENAPROCE 2015 es la empresa. Para la estratificación se aplican los criterios basados en el número de personas ocupadas que expresa en la siguiente tabla.

Tabla 1 Estratificación de las Empresas por Sector Económico

Tamaño de empresa	Número de personas ocupadas		
	Manufacturas	Comercio	Servicios
Micro	1 – 10	1 – 10	1 – 10
Pequeña	11 – 50	11 – 30	11 – 50
Mediana	51 – 250	31 – 100	51 – 100

Fuente: INEGI (2015)

La competitividad de una nación es el grado al cual puede producir bajo condiciones de libre mercado, bienes y servicios que satisfagan los mercados internacionales y simultáneamente incrementen los ingresos reales de los ciudadanos. La competitividad a nivel nacional está basada en un comportamiento superior a la productividad (Beltrán, 2004).

La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis -nación, sector, firma, del tipo de producto analizado -bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción- y del objetivo de la indagación -corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, etcétera (Pineiro, 1993).En palabras de Porter, “la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas consiguen ventajas competitivas mediante innovaciones”. Por tanto, hay que competir en innovación, hay que invertir en innovación y desarrollo pero esto debe asumirse en la empresa como una actividad más a realizar y no como una actividad aislada debe formar parte de la cultura de la empresa. (García, Serrano y Blasco, 2005).

La Teoría de recursos y capacidades explica cómo y por qué las empresas alcanzan una ventaja competitiva sostenible y son capaces de mantenerla. La idea subyacente es la consideración de la empresa como un cúmulo de recursos únicos de naturaleza diversa, alejándose de la perspectiva económica tradicional de analizarla en función de sus actividades en el mercado" (Ordoñez, 2004).

Bajo la perspectiva de la competitividad, se caracteriza por considerar que son los recursos y capacidades distintivas de las empresas, las que permiten generar condiciones para enfrentar una competencia y así lograr un exitoso desempeño económico. Esta perspectiva explica la competitividad desde el punto de vista de los recursos de las empresas que permiten generarla, dado que estas desarrollan mecanismos para hacer un uso eficiente de sus recursos para poder enfrentar la competencia en el sector en el cual se encuentran insertas. (Escandon B. y Arias S., 2011).

Por otro lado, el enfoque competitivo de modelo antiguo Vs. modelo nuevo: En el modelo antiguo, la competitividad era una tasa subvaluada, muchos recursos naturales, mano de obra barata y localización geográfica privilegiada. El nuevo modelo, se refiere más bien a la ciencia de la dirección, a la productividad laboral y a los recursos avanzados, como el conocimiento, entre otros. En el antiguo modelo se habla de la ventaja de los factores básicos, y en el nuevo, de la ventaja de los factores de avanzada, pero el papel del gobierno, en este último caso, es entender las necesidades de las empresas para que estas alcancen la competitividad; no es legislar para favorecerlas en el mercado doméstico (Llinás Toledo, 1997).

Sin embargo, en el enfoque macro y micro de la competitividad: Es usual confundir el nivel del alcance de la competitividad nos acostumbramos a creer que esta es de las naciones, y por lo tanto la responsabilidad estratégica es del gobierno, lo cual se logra con medidas de política económica. Es muy importante señalar que el análisis o enfoque de la competitividad se hace desde el punto de vista macro, pero también, y el más importante, micro, porque las empresas, y no las naciones, son las que compiten en los mercados internacionales. Hay que comprender de qué forma las empresas crean y mantienen la ventaja competitiva para poder entender qué papel desempeña el gobierno en este proceso. A nivel microeconómico la empresa requiere realizar cambios, sobre todo en la mentalidad de los directivos, como también tener en cuenta la velocidad de cambio del entorno internacional, valorar el ciclo de vigencia de las cosas, que son cada vez más rápidos y causan la obsolescencia tanto en la tecnología dura como en la blanda (formas de pensar, de hacer negocios, de administrar, etc.). El gran reto de las organizaciones y de las personas es desarrollar una capacidad de aprendizaje y capacitación." (Llinás Toledo, 1997).

Los esfuerzos más importantes para elevar la competitividad deben efectuarse a nivel de empresa. Ahora bien, la competitividad internacional no se explica exclusivamente a nivel empresarial. Las empresas se hacen competitivas al cumplirse dos requisitos fundamentales: primero, estar sometidas a una presión de competencia que las obligue a desplegar esfuerzos sostenidos por mejorar sus productos y su eficiencia productiva; segundo, estar insertas en redes articuladas dentro de las cuales los esfuerzos de cada empresa se vean apoyados por toda una serie de servicios e instituciones (Essser, Hillebrand, Messner, & Meyer- Stamer, 1996).

La competitividad a través del modelo de cadena de valor: El proceso productivo de la organización se define como una cadena de valor con el fin de examinar la competitividad de la organización. (Porter, 1991). Esta cadena de valor incluye el procesamiento de cinco actividades primarias: logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y servicios, y cuatro actividades de apoyo: infraestructura, gestión de recursos humanos, el desarrollo tecnológico y la adquisición. El modelo de la cadena de valor sugiere que la competitividad de una empresa viene de todas estas actividades, la cadena de valor. Así, cada actividad de la cadena necesita ser analizada con el fin de capturar la competitividad de la organización.

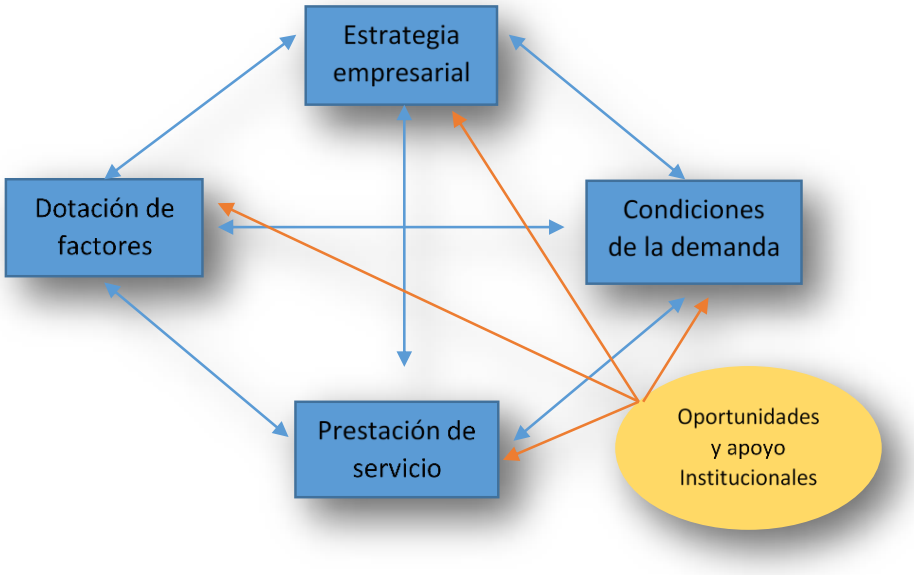
METODOLOGIA

Para la realización de esta investigación se toma como base la dinámica del diamante de Porter en donde los factores se consideran en un sentido contrario al movimiento de las manecillas del reloj, empezando con la estrategia empresarial, dotación de factores, el proceso productivo y por último las condiciones de la demanda.

En la parte inferior derecha se insertan las oportunidades, las cuales se entienden como situaciones fortuitas que ocurren en el medio en el cual se encuentra la empresa y se convierten en alternativa de negocio si la empresa sabe detectar dichas situaciones, podrá aprovechar de manera óptima esas oportunidades.

En la misma posición están los apoyos institucionales conformados por las instituciones y organismos públicos y privados que apoyan en distintos aspectos a las empresas desde la capacitación hasta el financiamiento y gestión para la producción y comercialización.

Figura 1 Determinantes Para la Competitividad Según Michael Porter



Fuente: Elaboración propia tomando como base los factores del diamante de M. Porter.

Considerando estos factores se diseñó un instrumento para ser aplicado a micro empresas comercializadoras de ropa y calzado deportivo, el cual tendría que ser contestado por un gerente o propietario lo más objetivamente posible, el instrumento, permite conocer la situación actual del negocio y la manera en la que considera que se encuentra su principal competencia. Este mecanismo es conocido como *perfil competitivo* y en él se plasman los factores más importantes de cada uno de las fuerzas competitivas que forman el diamante de Michael Porter.

El procedimiento consistió en elaborar una tabla para cada una de las fuerza competitivas, posteriormente desglosar cada uno de los factores que intervienen en ellos, esto a fin de que no crear confusión al propietario o gerente a la hora de llenar la autoevaluación de del negocio, en el que es responsable.

1. En la primera tabla, correspondiente a la primera fuerza competitiva: Ej. Estrategia Empresarial, dentro de la primera columna se anotan los factores más relevantes. Ej. Plan administrativo, Plan de oferta, Plan financiero.
2. En la siguiente columna se anota la ponderación que tiene ese factor con relación al total de factores. La ponderación tendrá que ser igual a 1 por lo que se debe de distribuir en porcentajes.
3. Las dos columnas siguientes corresponden a la empresa, calificación y evaluación, respectivamente. En la columna de la calificación de la empresa, con relación a cada uno de los factores, el empresario o gerente otorgará la calificación que considere pertinentes basándose en, si la empresa cuenta o no con ese factor o bien las condiciones en que se encuentra actualmente. El rango de calificación permitido es de 1 a 4. (Considerando el criterio: 0.- No aplica 1.- Malo 2.- Regular 3.- Bien 4.- Excelente).
4. La columna de evaluación habrá que contestarse por quienes apliquen la autoevaluación, después de la misma.
5. Las dos columnas siguientes corresponden a la competencia, calificación y evaluación, respectivamente. En la calificación de la competencia, con relación a cada uno de los factores, el propietario o gerente asignará la calificación según considere en la que se encuentre, es decir, si tiene o no ese factor y en qué condiciones. El rango de calificación es de 1 a 4.

La columna de evaluación habrá que contestarse por quienes apliquen el cuestionario.

Evaluación del negocio y su competencia de acuerdo al instrumento. Una vez que se tiene la calificación de la agencia, esta se le multiplica por la ponderación que se le asignó y el resultado se anota en la siguiente columna a la derecha llamada evaluación, de la misma manera se procede con cada uno de los factores.

Posteriormente ya que se realizaron las multiplicaciones correspondientes, los resultados se suman y el total se anota en el último renglón de la tabla, siendo este la evaluación global de esa fuerza competitiva. Una vez elaborada la evaluación del negocio, se procede de igual manera con la evaluación de la competencia, es decir, se le multiplica la calificación que se le otorgó a cada factor por la ponderación y el resultado se anota en la siguiente columna.

La Interpretación de los resultados de la empresa y su principal competencia se determina según Michael Porter de la siguiente manera:

La evaluación global máxima que se puede obtener es 4, en cuyo caso se trata de una empresa altamente competitiva en ese conjunto de factores. Por lo tanto, entre más cercana esté la evaluación de la empresa a estos puntos, será más competitiva. Por el otro lado, se considera que una empresa tiene un nivel competitivo superior al resto de las empresas de la misma actividad, si obtiene una evaluación global superior a 2.5. Esto es, si la empresa obtiene exactamente una evaluación global de 2.5, indica que se encuentra en el promedio, es decir, no es más ni menos competitiva que la gran mayoría de las empresas de ese rubro. Una evaluación global inferior a 2.5 significa que la empresa no es competitiva en ese grupo de factores y debe preocuparse por mejorar esta situación. Las fuerzas competitivas a considerarse y la letra que representa a cada una de ellas, son las siguientes:

Tabla 2 Fuerzas competitivas del diamante de M. porter

LETRA	CONJUNTO DE FACTORES
A	Estrategia Empresarial
B	Dotación de Factores
C	Prestación de Servicio
D	Condiciones de la Demanda
E	Oportunidades y Apoyos Institucionales

Fuente: Elaboración propia considerando los factores de M.Porter.

La manera en que están conformados los diamantes es, tienda “X” y tienda “Y” como su competencia que a continuación se plasman en cada uno de los diamantes de Porter. en los cuales se presenta el nivel de influencia que tienen los factores internos y externos en cada una de las tiendas que comercializan ropa y calzado deportivo en el Puerto de Manzanillo, Colima.

Para Graficar los resultados una vez que se cuenta con todos los datos de la autoevaluación y se ha identificado, la manera en la que, se representa cada fuerza y cada gráfica, se procede a elaborar las gráficas con los resultados de las mismas, tanto de la tienda del propietario, como de la que consideran que es su principal competencia, con los cuales se forma el diamante de Michael Porter, el cual permite hacer un análisis y comparativa entre los mismos. Al reunir las evaluaciones globales para cada uno de los vértices en el diamante de Porter, a nivel general se dan a conocer los factores competitivos en los cuales necesitan brindarle mayor interés para tenerlos en excelentes condiciones, para que negocios que realizan la comercialización de venta de ropa y calzado deportivo en el Puerto de Manzanillo, lo realicen de manera adecuada y así poder elevar su nivel de competitividad.

La presente investigación utilizará el análisis documental y la encuesta como técnicas de recolección de datos y los instrumentos serán la ficha de registro de datos y el cuestionario con el objetivo de determinar las causas que provocan la competitividad o el cierre de microempresas comercializadoras de calzado y ropa deportiva.

El análisis de datos tiene la finalidad de alcanzar los objetivos del estudio en cuestión, mediante la realización de operaciones a las que el investigador somete los datos. Para Morán, G. y Alvarado D. (2010): Los datos recolectados mediante cuestionarios, entrevistas, escala de actitudes, observación, grupos de enfoque u otros medios, deben analizarse para responder las preguntas de investigación y aprobar o desaprobar la hipótesis. El análisis de los datos depende principalmente de dos factores esenciales: Lo que deseamos hacer con los datos y el planteamiento del problema y las hipóstasis derivadas de éste. Para la recolección de datos se realizarán encuestas a la población de microempresa que comercializan ropa y calzado deportivo en Manzanillo para conocer las opiniones de diversas variables que poseen el objeto de estudio. Para procesar la información obtenida se utilizará una computadora personal con programa Excel para calcular el porcentaje de las respuestas, así como la realización de las gráficas de resultados.

RESULTADOS

Derivado de que las MiPymes generan el 64% de los empleos del País, si se considerara la economía informal esto aumentaría la participación de micro y pequeños negocios, tanto en sus aportaciones del PIB como en el personal que requieren para su operación, es importante mencionar que ninguna de estas empresas por micro que se le considere se encuentra ajena a la globalización.

En la actualidad, las micro, pequeñas y medianas empresas deben preocuparse por su fortalecimiento como un conjunto empresarial, más que por su tamaño. Deben asumir una posición de auto evaluación critica para identificar sus fortalezas y debilidades e implementar programas de mejora y de esta manera incursionar con éxito en los competidos mercados internacionales.

La intención de esta investigación es dotar a las micro empresas comercializadoras de calzado y ropa deportiva con instrumentos que les sirvan para la determinación de su nivel competitivo, y de esta forma enfrentar mejor a sus competidores e insertarse en una cultura competitiva a través de conceptos e ideas que permitan modificar su esquema de competitividad.

En las tablas siguientes se encuentran concentrados los resultados obtenidos en la investigación de las tres empresas que se dedican a la comercialización de ropa y calzado deportivo en Manzanillo.

Empresa JOPER

La empresa denominada JOPER Inició sus operaciones en la década de los 90's y actualmente comercializa ropa y calzado deportivo en varias plazas comerciales en el municipio de Manzanillo, Colima, México. A continuación, se muestra la evaluación de cada uno de los factores competitivos de la empresa JOPER y su competencia más cercana.

Tabla 3 *Factores de estrategia empresarial*

		JOPER (Empresa)		Competencia		Competitividad Ideal	
Factor	**Ponderación**	**Calificación**	**Evaluación**	**Calificación**	**Evaluación**	**Calificación**	**Evaluación**
Plan administrativo	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.6
Plan de Oferta	0.21	3	0.63	3	0.63	4	0.84
Plan Operativo	0.15	2	0.30	3	0.45	4	0.6
Plan de Marketing	0.20	2	0.40	1	0.2	4	0.8
Plan Financiero	0.10	2	0.20	2	0.2	4	0.4
Plan de segmentación de mercado	0.19	2	0.38	3	0.57	4	0.76
Suma	**1.00**		**2.36**		**2.50**		**4.00**

Tabla 4 Factores del proceso productivo

		JOPER (Empresa)		Competencia		Competitividad Ideal	
Factor	**Ponderación**	**Calificación**	**Evaluación**	**Calificación**	**Evaluación**	**Calificación**	**Evaluación**
Proveedores	0.40	4	1.60	3	1.20	4	1.60
Productos	0.40	4	1.60	3	1.20	4	1.60
Inventarios	0.20	4	0.80	3	0.60	4	0.80
Suma	**1.00**		**4.00**		**3.00**		**4.00**

Tabla 5 Factores de demanda externa

		JOPER (Empresa)		Competencia		Competitividad Ideal	
Factor	**Ponderación**	**Calificación**	**Evaluación**	**Calificación**	**Evaluación**	**Calificación**	**Evaluación**
Precio	0.30	4	1.20	4	1.20	4	1.20
Canales de distribución	0.25	4	1.00	4	1.00	4	1.00
Estructura de mercado	0.25	3	0.75	2	0.50	4	1.00
Tendencias	0.20	3	0.60	2	0.40	4	0.80
Suma	**1.00**		**3.55**		**3.10**		**4.00**

Tabla 6 Factores de oferta

		JOPER (Empresa)		Competencia		Competitividad Ideal	
Factor	**Ponderación**	**Calificación**	**Evaluación**	**Calificación**	**Evaluación**	**Calificación**	**Evaluación**
Servicio al cliente	0.30	4	1.20	3	0.90	4	1.20
Promociones	0.25	4	1.00	3	0.75	4	1.00
Administración	0.25	3	0.75	4	1.00	4	1.00
Tecnología	0.20	2	0.40	1	0.20	4	0.80
Suma	**1.00**		**3.35**		**2.85**		**4.00**

Tabla 7 Factores de oportunidades y apoyos institucionales

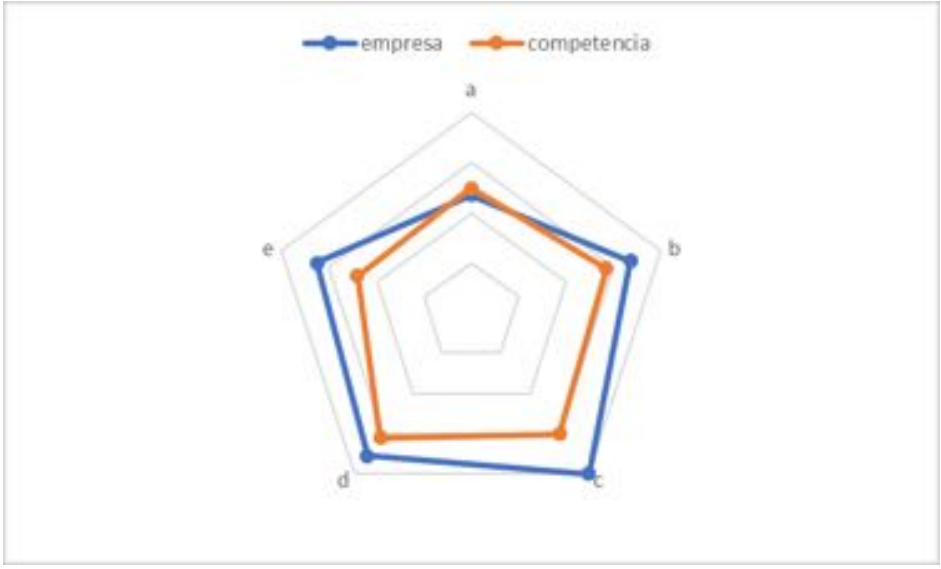
		JOPER (Empresa)		Competencia		Competitividad Ideal	
Factor	**Ponderación**	**Calificación**	**Evaluación**	**Calificación**	**Evaluación**	**Calificación**	**Evaluación**
Fuentes de información	0.15	2	0.30	1	0.15	4	0.60
Oportunidades de financiamiento	0.35	4	1.40	3	1.05	4	1.40
Tendencias de mercado	0.35	4	1.40	3	1.05	4	1.40
Consultorías	0.15	1	0.15	1	0.15	4	0.60
Suma	**1.00**		**3.25**		**2.40**		**4.00**

Tabla 8 Evaluación de los factores competitivos de las tiendas de ropa y calzado deportivo en la Ciudad de Manzanillo, Colima.

FACTOR	PROMEDIO EMPRESA	PROMEDIO COMPETENCIA
Estrategia empresarial	2.36	2.50
Oferta	3.35	2.85
Proceso productivo	4.00	3.00
Demanda	3.55	3.10
Oportunidades y apoyos institucionales	3.25	2.40

Suma	**3.30**	**2.77**

Figura 2 Competitividad de la empresa denominada JOPER



La empresa JOPER se encuentra en un buen nivel competitivo aproximado a la competitividad ideal, ya que obtuvo en su evaluación global **3.30** puntos; su competencia se encuentra por debajo con solo **2.77** puntos. Esta empresa debe concentrar sus esfuerzos en realizar las mejoras correspondientes para obtener la competitividad ideal.

La siguiente información fue recolectada de la empresa MEMOS, la cual abrió sus puertas al público en 1991 en la ciudad de Manzanillo, Colima.

Tabla 9 Factores de estrategia empresarial

		MEMOS (Empresa)		**competencia**		**Competitividad Ideal**	
	ponderación	**calificación**	**Evaluación**	**calificación**	**evaluación**	**Calificación**	**Evaluación**
Plan administrativo	0.20	3	0.60	2	0.40	4	0.80
Plan de Oferta	0.25	3	0.75	2	0.50	4	1.00
Plan Operativo	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
Plan de Marketing	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
Plan Financiero	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
Plan de segmentación de mercado	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40
Suma	**1.00**		**2.90**		**2.00**		**4.00**

Tabla 10 Factores del proceso productivo

		MEMOS (Empresa)		Competencia		Competitividad Ideal	
	ponderación	**calificación**	**Evaluación**	**calificación**	**evaluación**	**Calificación**	**Evaluación**
Proveedores	0.50	4	2.00	4	2.00	4	2.00
Productos	0.40	3	1.20	2	0.80	4	1.60
Inventarios	0.10	2	0.20	1	0.10	4	0.40
Suma	**1.00**		**3.40**		**2.90**		**4.00**

Tabla 11 Factores de demanda externa

		MEMOS (Empresa)		Competencia		Competitividad Ideal	
	ponderación	**calificación**	**Evaluación**	**calificación**	**evaluación**	**Calificación**	**Evaluación**
Precio	0.35	3	1.05	2	0.70	4	1.40
Canales de distribución	0.20	3	0.60	3	0.60	4	0.80
Estructura de mercado	0.20	3	0.60	2	0.40	4	0.80
Tendencias	0.25	3	0.75	2	0.50	4	1.00
Suma	**1.00**		**3.00**		**2.20**		**4.00**

Tabla 12 Factores de oferta

		MEMOS (Empresa)		Competencia		Competitividad Ideal	
	ponderación	**calificación**	**evaluación**	**calificación**	**evaluación**	**Calificación**	**Evaluación**
Servicio al cliente	0.35	4	1.40	3	1.05	4	1.40
Promociones	0.30	2	0.60	1	0.30	4	1.20
Administración	0.20	4	0.80	3	0.60	4	0.80
Tecnología	0.15	1	0.15	1	0.15	4	0.60
Suma	**1.00**		**2.95**		**2.10**		**4.00**

Tabla 13 Factores de oportunidades y apoyos institucionales

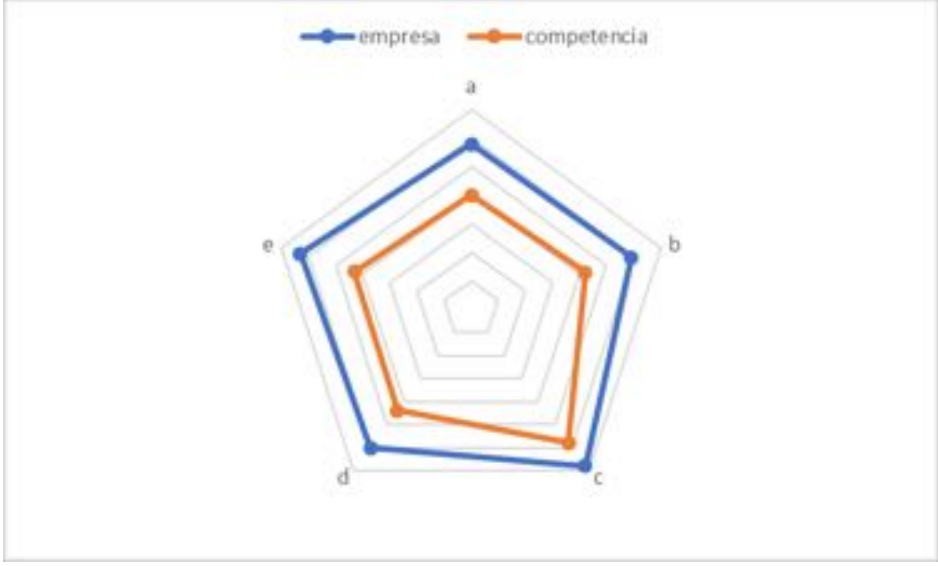
		MEMOS (Empresa)		Competencia		Competitividad Ideal	
	ponderación	**calificación**	**evaluación**	**calificación**	**evaluación**	**Calificación**	**Evaluación**
Fuentes de información	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
Oportunidades de financiamiento	0.30	4	1.20	3	0.90	4	1.20
Tendencias de mercado	0.40	3	1.20	2	0.80	4	1.60
Consultorías	0.15	2	0.30	1	0.15	4	0.60
Suma	**1.00**		**3.15**		**2.15**		**4.00**

Tabla 14 Evaluación de los factores competitivos de la tienda de ropa y calzado deportivo MEMOS

FACTOR	PROMEDIO EMPRESA	PROMEDIO COMPETENCIA

Estrategia empresarial	2.90	2.00
Oferta	2.95	2.10
Proceso productivo	3.40	2.90
Demanda	3.00	2.20
Oportunidades y apoyos institucionales	3.15	2.15
Suma	**3.08**	**2.27**

Figura 3 Competitividad de la empresa denominada MEMOS



La empresa MEMOS se encuentra en un buen nivel competitivo aproximado a la competitividad ideal, ya que obtuvo en su evaluación global **3.08** puntos; su competencia se encuentra por debajo con solo **2.27** puntos. Esta empresa debe concentrar sus esfuerzos en realizar las mejoras correspondientes para obtener la competitividad ideal.

La siguiente información fue recolectada de la empresa SPORTGIANT, la cual abrió sus puertas al público en 2015 en la ciudad de Manzanillo, Colima.

Tabla 15 Factores de estrategia empresarial

		SPORTGIANT (Empresa)		**Competencia**		**Competitividad Ideal**	
	ponderación	**calificación**	**Evaluación**	**calificación**	**evaluación**	**Calificación**	**Evaluación**
Plan administrativo	0.16	3	0.48	2	0.32	4	0.64
Plan de Oferta	0.18	3	0.54	2	0.36	4	0.72
Plan Operativo	0.18	3	0.54	2	0.36	4	0.72

Plan de Marketing	0.18	3	0.54	2	0.36	4	0.72
Plan Financiero	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
Plan de segmentación de mercado	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
Suma	**1.00**		**3.00**		**2.00**		**4.00**

Tabla 16 Factores del proceso productivo

		SPORTGIANT (Empresa)		Competencia		Competitividad Ideal	
	ponderación	**Calificación**	**evaluación**	**calificación**	**evaluación**	**Calificación**	**Evaluación**
Proveedores	0.40	4	1.60	3	1.20	4	1.60
Productos	0.40	3	1.20	2	0.80	4	1.60
Inventarios	0.20	3	0.60	2	0.40	4	0.80
Suma	**1.00**		**3.40**		**2.40**		**4.00**

Tabla 17 Factores de demanda externa

		SPORTGIANT (Empresa)		Competencia		Competitividad Ideal	
	ponderación	**Calificación**	**evaluación**	**calificación**	**evaluación**	**Calificación**	**Evaluación**
Precio	0.30	3	0.90	2	0.60	4	1.20
Canales de distribución	0.30	2	0.60	2	0.60	4	1.20
Estructura de mercado	0.15	2	0.30	1	0.15	4	0.60
Tendencias	0.25	3	0.75	2	0.50	4	1.00
Suma	**1.00**		**2.55**		**1.85**		**4.00**

Tabla 18 Factores de oferta

		SPORTGIANT (Empresa)		Competencia		Competitividad Ideal	
	ponderación	**calificación**	**evaluación**	**calificación**	**evaluación**	**Calificación**	**Evaluación**
Servicio al cliente	0.40	4	1.60	2	0.80	4	1.60
Promociones	0.30	3	0.90	2	0.60	4	1.20
Administración	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
Tecnología	0.15	2	0.30	2	0.30	4	0.60
Suma	**1.00**		**3.25**		**2.15**		**4.00**

Tabla 19 Factores de oportunidades y apoyos institucionales

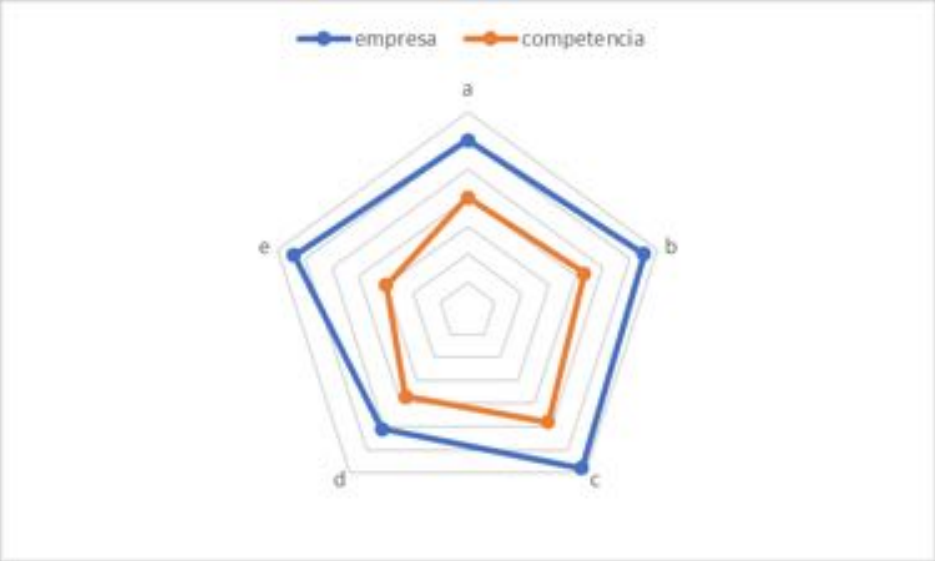
		SPORTGIANT (Empresa)		Competencia		Competitividad Ideal	
	ponderación	**calificación**	**Evaluación**	**calificación**	**evaluación**	**Calificación**	**Evaluación**

Fuentes de información	0.20	3	0.60	2	0.40	4	0.80
Oportunidades de financiamiento	0.30	4	1.20	2	0.60	4	1.20
Tendencias de mercado	0.30	4	1.20	1	0.30	4	1.20
Consultorías	0.20	1	0.20	1	0.20	4	0.80
Suma	**1.00**		**3.20**		**1.50**		**4.00**

Tabla 20 Evaluación de los factores competitivos de la tienda de ropa y calzado deportivo SPORTGIANT

FACTOR	PROMEDIO EMPRESA	PROMEDIO COMPETENCIA
Estrategia empresarial	3.00	2.00
Oferta	3.25	2.15
Proceso productivo	3.40	2.40
Demanda	2.55	1.85
Oportunidades y apoyos institucionales	3.20	1.50
Suma	**3.08**	**1.98**

Figura 4 Competitividad de la empresa denominada SPORTGIANT



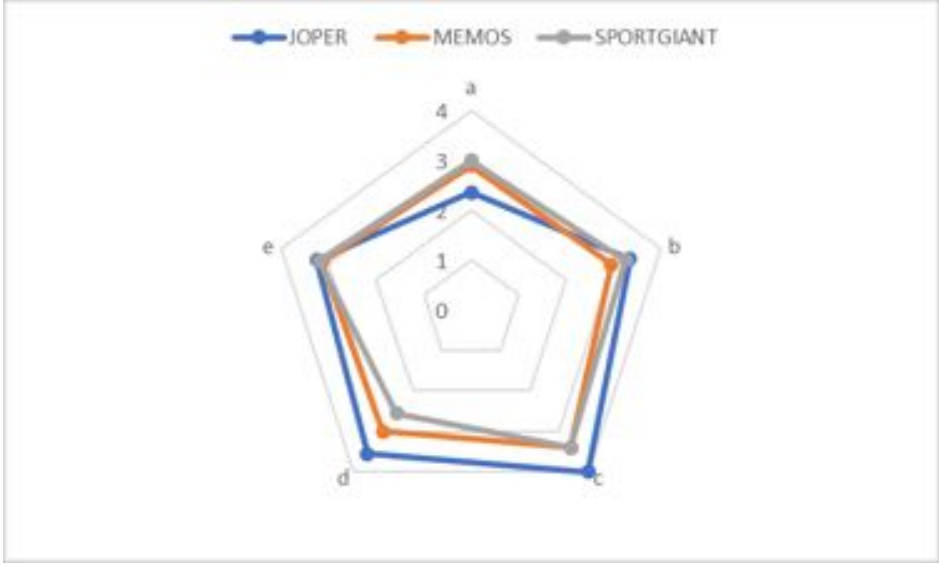
La empresa SPORTGIANT se encuentra en un buen nivel competitivo aproximado a la competitividad ideal, ya que obtuvo en su evaluación global **3.08** puntos; su competencia se encuentra por debajo con solo **1.98** puntos. Esta empresa debe concentrar sus esfuerzos en realizar las mejoras correspondientes para obtener la competitividad ideal.

En la siguiente tabla se indican los resultados de cada empresa estudiada.

Tabla 21 Evaluación de los factores competitivos de las 3 tiendas de ropa y calzado deportivo

FACTOR	JOPER	MEMOS	SPORTGIANT
Estrategia empresarial	2.36	2.90	3.00
Oferta	3.35	2.95	3.25
Proceso productivo	4.00	3.40	3.40
Demanda	3.55	3.00	2.55
Oportunidades y apoyos institucionales	3.25	3.15	3.20
Suma	**3.30**	**3.08**	**3.08**

Figura 5 Competitividad de las empresas denominadas JOPER, MEMOS Y SPORTGIANT



Las empresas en Manzanillo que comercializan ropa y calzado deportivo tienen un buen nivel competitivo ya que se evaluaron por encima de la evaluación estándar (2.5 puntos) obteniendo una evaluación de **3.30** puntos para **JOPER**, por encima de sus competidores, equivalente al **82.5%** de la competitividad ideal. La empresa **MEMOS** obtuvo una evaluación de **3.08** puntos equivalente al **77%** de la competitividad ideal. Y por último la empresa **SPORTGIANT** obtuvo el mismo resultado que MEMOS. Se puede observar en la gráfica anterior (Tabla 21), que el factor de estrategia empresarial fue el único donde estuvo por debajo de sus competidores siendo éste un porcentaje de diferencia mínimo. Es necesario que estas empresas implementen una mejora constante en todos sus factores competitivos hasta obtener un nivel competitivo ideal.

CONCLUSIONES

Después de revisar los resultados de las 3 empresas se puede observar la necesidad elaborar y aplicar planes específicos de mejora dirigidos a esas áreas de menor competitividad. De acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación del Diamante de Porter a las 3 empresas que comercializan ropa y calzado deportivo en Manzanillo, se detecta baja competitividad en los factores del proceso productivo y los factores de oportunidades y apoyos institucionales.

En lo que respecta al factor del proceso productivo específicamente la parte de inventarios y productos que es donde se detectó baja competitividad, se propone realizar un estudio de mercado para conocer los gustos de los clientes potenciales y ver cómo reaccionan al producto que ofrecen las empresas de este tipo. Cuando se determine el producto ideal se conocerá la demanda real de los clientes y así reducir inventarios manteniéndolos bajos, esto impactará definitivamente en los costos fijos.

Los factores de oportunidades y apoyos institucionales presentaron baja competitividad debido a que las empresas consideran que la consultoría no es necesaria ya que creen que están bien capacitados en lo que respecta a ventas y publicidad. Sin embargo, se propone realizar una campaña de marketing con el objetivo de posicionar la empresa y marcar una diferenciación respecto a sus competidores más cercanos. Dicha campaña de marketing puede realizarse invirtiendo en publicidad en radio, redes sociales, televisión local, publicidad impresa, etc.

El modelo de competitividad aplicado a tres empresas de Manzanillo determinó causas por las que las micro empresas del rubro de venta de ropa y calzado deportivo no crecen y desarrollan muy poco su potencial. Dicho modelo arrojó que factores competitivos marcan una diferenciación con la competencia más cercana.

La metodología aplicada fue adecuada para lo que se pretendía, se realizó una investigación de intervención porque se trata de un modelo de competitividad para mejorar las microempresas comercializadoras de calzado y ropa deportiva.

El objeto de estudio de esta investigación fue del tipo social porque se basó en diseñar y aplicar un modelo de competitividad a microempresas comercializadoras de calzado y ropa deportiva con la finalidad de mejorarlas en todos los aspectos.

En un mundo donde el comercio se ha globalizado, las micro empresas necesitan dotarse de herramientas para ser más competitivas. El crecimiento de una empresa se da de manera natural cuando la filosofía de esta es la competitividad. El entorno del mercado actual exige a las empresas estar preparadas para los cambios constantes del tipo tecnológico. Las empresas que constantemente se capaciten tienden a estar por arriba de sus competidores más cercanos.

Los resultados obtenidos en esta investigación muestran baja competitividad en algunas áreas de las empresas que se pueden mejorar aplicando ciertos planes El mejorar en estas áreas les da la oportunidad de crecer y expandirse a otros mercados.

La competitividad de las micro del país solo puede resultar de la sinergia entre políticas públicas adecuadas y empresas privadas eficientes, por ello es importante implementar la competitividad en las empresas como una forma de vida en donde se optimicen los recursos y se obtengan mejores resultados. Para los empresarios de nuestro país, y especialmente para los de Manzanillo, aun cuando la competitividad no es parte de la filosofía empresarial, ésta debe ser parte integral en la empresa, ya que juega un papel muy importante, puesto que es clave para mejorar los costos, la calidad y la satisfacción al cliente.

Si las micro empresas no tienen visión a largo plazo y no adoptan la competitividad como estilo de vida, es muy probable que tiendan a desaparecer por la globalización y la competencia mejor preparada.

Las aportaciones que se realizaron en las empresas de estudio fue que se concientizaron en adoptar la filosofía de competitividad para poder crecer a largo plazo y mantenerse en el mercado que se ha globalizado.

REFERENCIAS

Duarte, P. y García, M. (2015). *La competitividad de la mipyme manufacturera en méxico: un análisis del desempeño exportador. revista de economía & administración*, *12*(1) 36-56. Recuperado de http://www.uao.edu.co/sites/default/files/ARTICULO%202.pdf

Espinoza, E., De Lema, D. y Gómez-Guillamón, A. (2016). *Factores determinantes del éxito competitivo en la mipyme: un estudio empírico en empresas peruanas. Contabilidad y Negocios, 11*(22), 52-68. Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/2816/281649953005.pdf4

inegi. (2015) *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas* (ENAPROCE). Recuperado de http://www.inegi.org.mx/est/contenidosproyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default_t.aspx

Levy, A. (2011). *Desarrollo Competitivo: La interaciòn recursiva entre estrategia, cognición y poder. "Visión de futuro"* (2 ed., Vol. 15). Recuperado el 12 de agosto de 2019, de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935478002

López, M. (2005). América Latina: Estrategias Competitivas para la economía global. Bogotá, Colombia. Recuperado el 20 de agosto de 2019, de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634371005

Maguiña, R. (agosto de 2004). Joint Venture: estrategia para lograra la competitividad empresarial en el Perú. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado el 20 de agosto de 2019, de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81670112

Münch Galindo, Lourdes y Ángeles, Ernesto (2005). *Métodos y técnicas de investigación*. México: Trillas.

Pérez, H. (2000). *Competitividad y éxito*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2017, de Algunas tendencias: http://www.redalyc.org/

Porter. (2000). Recuperado el 25 de julio de 2019, de file:///C:/Documents%20and%20Settings/PC01/Mis%20documentos/Downloads/(2008)%20Estrategias%20competitivas-%20factor%20clave%20de%20desarrollo.pdf

Porter. (2002). Recuperado el 25 de julio de 2019, de http://www.redalyc.org/

Porter, M. (1985). *web y empresas*. Obtenido de http://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/

Quero, L. (2008). Estrategias Competitivas: Factor clave de desarrollo. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*, 37-46.

Silva, L., & Pntet-Ubal, N. (2010). Modelo integrador de estrategias competitivas: aplicación al sector portuario INNOVAR. En *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* (Vol. 20, págs. 45-56). Bogotá, Colombia. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81819024005

Salas, J., Valles, E., Galván, A. y Cuevas, T. *Competitividad para las micro, pequeñas y medianas empresas en México, mediante las incubadoras de negocios. European Scientific Journal*, *8*(25) 267-282. Recuperado de http://eujournal.org/index.php/esj/article/viewFile/559/632

Vilariño, C. (2007). Las estrategias competitivas: lo esencial para la Gestión Estratégica. En *Ciencias Holguín* (Vol. 8, págs. 1-13). Holguín, Cuba: Centro de información y Gestión tecnológica de Santiago de Cuba. Recuperado el 20 de agosto de 2019, de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181517998002

EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL COMERCIAL, SIMILITUDES Y DIVERGENCIAS (EVALUACIÓN DE JÓVENES UNIVERSITARIOS)

Báez Martínez R., Castillo Malagón R.

Universidad Anáhuac México, Instituto Politécnico Nacional

RESUMEN

El emprendimiento ha surgido como un importante tema de investigación en la literatura y en los hechos; este interés se deriva del papel de los emprendedores sociales y emprendedores empresariales comerciales, en el abordaje y solución a graves problemas económicos y sociales a escala mundial; en el primero se busca, por una parte que aumente la riqueza social, a menudo sin tener en cuenta los beneficios económicos como fin último de las actividades realizadas; así como en el emprendimiento empresarial comercial, la creación de riqueza, como fin primordial y de lucro; en el presente trabajo, se hace una comparación de estas dos clases de emprendimiento y se evalúan las ventajas de cada uno de ellos; con el propósito de que dicha comparación sea de utilidad para la toma de decisiones de emprendedores futuros; pero siempre en la coincidencia de que sea una solución a los agudos problemas de desempleo que prevalece en el mundo a causa de la globalización.

Palabras clave: emprendimiento social, emprendimiento empresarial comercial, globalización.

ABSTRACT

Entrepreneurship has emerged as an important topic of research in literature and facts; This interest derives from the role of social entrepreneurs and commercial business entrepreneurs, in addressing and solving serious economic and social problems worldwide; the first one seeks, on the one hand that increases social wealth, often without taking into account economic benefits as the ultimate goal of the activities carried out; as well as in commercial entrepreneurship, the creation of wealth, as a primary and profit purpose; In the present work, a comparison of these two types of entrepreneurship is made and the advantages of each of them are evaluated; with the purpose that this comparison is useful for the decision making of future entrepreneurs; but always in the coincidence that it is a solution to the acute problems of unemployment that prevails in the world because of globalization.

Key words: social entrepreneurship, commercial entrepreneurship, globalization

INTRODUCCIÓN

El sistema económico mundial se ha ido transformando notablemente en las últimas décadas. Sin embargo, el nuevo modelo que se ha configurado, basado principalmente en la competencia y las nuevas tecnologías, lejos de resolver

muchos de los problemas existentes en la economía mundial, como pobreza, desigualdad, exclusión social o los problemas medioambientales, los ha agudizado. (Santos, Barroso y Guzmán, 2013).

Cuando a finales del siglo XX el uso del término "globalización" se había ya generalizado, las perspectivas de evolución de la economía mundial eran bastante optimistas, al menos, según el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM) o la Organización Mundial de Comercio (OMC). Se creía que muchas de las regiones atrasadas en Asia, Latinoamérica y África acelerarían su ritmo de desarrollo gracias a los grandes beneficios que supondría el mayor crecimiento de los flujos comerciales y financieros internacionales derivados de esa globalización. Siendo las políticas de liberalización y desregulación económicas y la mayor competencia entre empresas que aprovechan las oportunidades generadas por las nuevas tecnologías de la informática y de las comunicaciones la base del modelo globalizador.

Bajo la lógica del paradigma competitivo en el que se desenvuelve el capitalismo, el emprendimiento desempeña un papel muy relevante. En un sentido amplio, por emprendimiento se entiende cualquier actividad que desarrolla un individuo por su propia iniciativa. En el ámbito de la economía, por emprendimiento se entiende la creación y consolidación de empresas a partir de la detección y explotación de oportunidades en los mercados (Shane y Venkataram, 2000), siendo los emprendimientos sociales un tipo de emprendimiento que, por sus propias características (Dess y Anderson, 2006), pueden contribuir a resolver algunos de los problemas sociales que han ido surgiendo en el capitalismo.

Por ello, la contribución de los empresarios sociales a la riqueza social, económica, cultural y ambiental de una nación, tiene mayor reconocimiento, por lo que se ha identificado el emprendimiento social como una forma innovadora de abordar las necesidades sociales y económicas que no han podido ser cubiertas por el gobierno (Santos, Barroso y Guzmán, 2013).

El emprendimiento social no es una realidad nueva, pero sí lo es su término. Hasta hace pocos años, no existía una expresión concreta que definiera aquellas realidades que decidían hacer frente a algunos problemas sociales desde una perspectiva innovadora y diferente. El incremento de la visibilidad del emprendimiento social se debe a la existencia de organizaciones o fundaciones que resaltan el trabajo realizado por los emprendedores sociales. Entre otras, entidades como Ashoka, la Fundación Skoll, la Fundación Schwab o Fast Company, las cuales, están llevando a cabo una labor de difusión de los logros y resultados obtenidos por los emprendedores sociales. (De Toro, 2014).

Por otro lado, también desde el mundo de la política o desde líderes destacados se está promoviendo el emprendimiento social, lo que permite que dicho discurso se incluya tanto en las políticas como en los medios de comunicación (Dey, 2006). Además, dado que la crisis global se achaca, en muchos casos, a comportamientos poco éticos o un capitalismo poco inclusivo, el emprendimiento social está en consonancia con los movimientos que demandan más ética en la economía o un capitalismo de corte más social (Dacin et al., 2011).

La comprensión del proceso de creación de nuevos valores es fundamental para el campo del emprendimiento. La ampliación de esta lógica de la creación de valor a la esfera del emprendimiento social ha llevado a un creciente flujo de investigación de interés para los investigadores y académicos en la gestión, la gestión estratégica y el espíritu empresarial. El concepto también interesa a la prensa empresarial, a los empresarios individuales y corporativos y a los encargados de formular políticas (Short, Moss y Lumpkin, 2009).
(Short, Moss y Lumpkin, 2009), en su artículo "Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities", plantean que a pesar del creciente interés en el emprendimiento social, la investigación académica ha sido un desafío. Debido a que las definiciones de emprendimiento social se han desarrollado en un número de dominios diferentes, tales como sin fines de lucro, con fines de lucro, el sector público y combinaciones de los tres, una definición unificada aún no ha surgido. Por ejemplo, algunas definiciones limitan el emprendimiento social a organizaciones sin fines de lucro (Lasprogata y Cotton, 2003), mientras que otros describen el emprendimiento social como empresas con fines de lucro operadas por organizaciones sin fines de lucro (Wallace, 1999), u organizaciones que crean una empresa con una pérdida financiera (Baron, 2007). Aún otros equiparan el emprendimiento social a la filantropía (Ostrander, 2007), mientras que algunos estudiosos abarcan definiciones más amplias que relacionan el emprendimiento social con individuos u organizaciones dedicadas a actividades empresariales con un objetivo social (Certo y Miller, 2008, Van de Ven, Sapienza y Villanueva, 2007).

El emprendimiento empresarial juvenil como aquellos procesos formales y legales que se llevan a cabo por sujetos jóvenes, orientados a satisfacer una necesidad específica en el mercado, contribuyendo con ello a fortalecer el mercado de trabajo, de bienes, técnicas y/o servicios, mediante el aprovechamiento de las oportunidades estructurales que existen, permitiendo así impulsar un posicionamiento. (García, 2015)

Se espera una respuesta de los actores anteriores debido a que los acontecimientos más recientes del desempleo mundial son variados. Según la estimación reciente de la OIT, basada en conjuntos de datos y metodologías mejoradas, la tasa de desempleo mundial experimentaría un leve descenso hasta el 5,5 por ciento en 2018 (desde el 5,6 por ciento en 2017), marcando un giro tras tres años de ascenso de las tasas. Con todo, dado el aumento del número de nuevas incorporaciones al mercado laboral en busca de empleo, se prevé que el número total de personas desempleadas permanezca estable en 2018, en más de 192 millones. Para 2019, la tasa de desempleo mundial seguiría prácticamente sin cambios, y se proyecta que el número de desempleados aumente en 1,3 millones. (Organización Mundial de trabajo, 2018). Para México, la tasa de desempleo en México cerró 2018 en el 3.3 % de la PEA (Población Económicamente Activa), dato idéntico al del mismo periodo de 2017, situándose en los 1.82 millones de personas desocupadas.

BASE TEÓRICA Y METODOLOGÍA

Joseph Schumpeter (1883-1950), pionero en los conceptos de Emprenderismo determina dentro de su modelo teórico que "la verdadera función de un emprendedor es la de tomar iniciativas, de crear", lo que brinda al individuo el aprovechamiento de oportunidades del entorno, ello sin que las ideas necesariamente sean producidas por él"

(Liouville, 2002). Por tanto, puede determinarse que el emprendedor es un transformador que percibe gran diversidad de oportunidades en su entorno (Rodríguez y Jiménez, 2005).

Las aportaciones de Schumpeter, son de suma importancia en las teorías del crecimiento y desarrollo; logró concebir un pensamiento que rompió esquemas, que debatió el equilibrio y el papel del Estado en el progreso económico. Los conceptos de innovación y de empresario innovador, son los factores clave en su teoría del desarrollo económico (Arteaga, 2013).

A partir de teorías desarrolladas empíricamente en el área de emprendimiento de negocios y estudios más recientes en emprendimiento social, Mair y Martí (2006) proponen considerar el emprendimiento social como un proceso de creación de valor social combinando recursos de manera innovadora. Por tanto, los autores sugieren que al igual que en emprendimientos de negocios, un emprendimiento social implica una evolución a través de distintas etapas de formación, de inicio, de crecimiento y de consolidación las cuales se van desarrollando como consecuencia de las continuas interacciones del emprendimiento social y del contexto socio-económico en el que está inmerso (Moreira y Urriolagoitia, 2011).

Para la elaboración del presente trabajo, se realizó una revisión de la literatura relacionada al tema del "Emprendimiento Social y Emprendimiento Empresarial Comercial" en temas que van desde lo general como (teorías, definición, semejanzas y diferencias entre ambos; todos forman el marco teórico de la presente investigación, son la parte enriquecedora por sus muy distintas aportaciones.

Del mismo modo, para llevar a cabo esta investigación se realizó una encuesta a 400 jóvenes hombres y mujeres estudiantes de 4 diferentes universidades; respecto a 10 preguntas cerradas (tipo de emprendimiento social o comercial, rentabilidad, productos y servicios innovadores, figura empresarial, agentes de cambio, valores éticos, financiamiento, éxito colectivo, generación de empleo e impacto social); donde sólo se hace un comparativo de los porcentajes de opinión. La investigación es descriptiva, sintética y analítica.

Diferencias entre emprendimiento social y emprendimiento empresarial comercial

Existen dos visiones acerca de la relación entre emprendimiento social y emprendimiento empresarial comercial; la primera sugiere que no existe una diferencia significativa entre ambos conceptos, pues de una u otra manera, ambos buscan maximizar los recursos para generar beneficios.

La segunda nos dice que existen diferencia entre el emprendimiento social y el empresarial comercial; la literatura previa señala que mientras la misión principal del emprendimiento comercial es la generación de beneficio privado, la misión del emprendimiento social es la creación de valor social para la sociedad en su conjunto (Austin et al., 2006; Hockerts, 2007; Murphy y Coombes, 2009; Weerawardena y Mort, 2006).

Se puede argumentar, sin embargo, que mientras que los empresarios sociales y comerciales comparten muchas características similares, los dos se pueden distinguir de varias maneras. En primer lugar, los valores éticos que guían a los empresarios sociales ayudan a garantizar que el dinero público se gaste bien, que las ideas no son corrompidas por los intereses creados y que están totalmente comprometidas con el trabajo de su empresa (ASHOKA, 2017). Por el contrario, si bien los empresarios pueden tratar de adoptar un enfoque ético para la gestión de sus negocios, no hay evidencia dentro de la literatura de rasgos empresariales que sugiera que los empresarios puedan ser identificados por fuertes valores éticos.

RESULTADOS

Las discusiones presentadas hasta ahora sugieren que gran parte de lo que se entiende acerca del emprendimiento puede no ser apropiado para entender el emprendimiento social. Una razón para esto es que pocos estudios han tratado de explorar los empresarios, la empresa y el proceso de emprendimiento fuera de un beneficio sólo. Dibujar comparaciones entre el espíritu emprendedor dentro de los contextos sociales y con ánimo de lucro puede arrojar luz sobre el carácter distintivo del tercer sector y también sobre algunos de los supuestos asumidos sobre el emprendimiento con fines de lucro (Shawn y Carter, 2007).

Según el estudio realizado por Shawn & Carter "Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes ", los resultados sugieren que si bien las prácticas contemporáneas de las empresas sociales tienen muchas similitudes con sus homólogos con fines de lucro, se pueden encontrar diferencias significativas al compararlas con la investigación existente sobre el espíritu empresarial. Mientras que el análisis de la etapa uno sugirió muchas similitudes, las diferencias claves emergieron del análisis inductivo. Estas diferencias convergen alrededor de los cinco temas principales discutidos.

En primer lugar, en lo que respecta al reconocimiento de oportunidades, el emprendimiento social se distingue por su enfoque en las necesidades sociales insatisfechas y su provisión localmente limitada. En segundo lugar, mientras tanto los empresarios con fines de lucro como los empresarios sociales maximizan la integración de redes locales, estos últimos utilizan las redes para crear credibilidad y apoyo locales para su empresa social. En tercer lugar, los empresarios sociales rara vez invierten o arriesgan sus finanzas personales en sus empresas, ni buscan la maximización de los beneficios para beneficio personal.

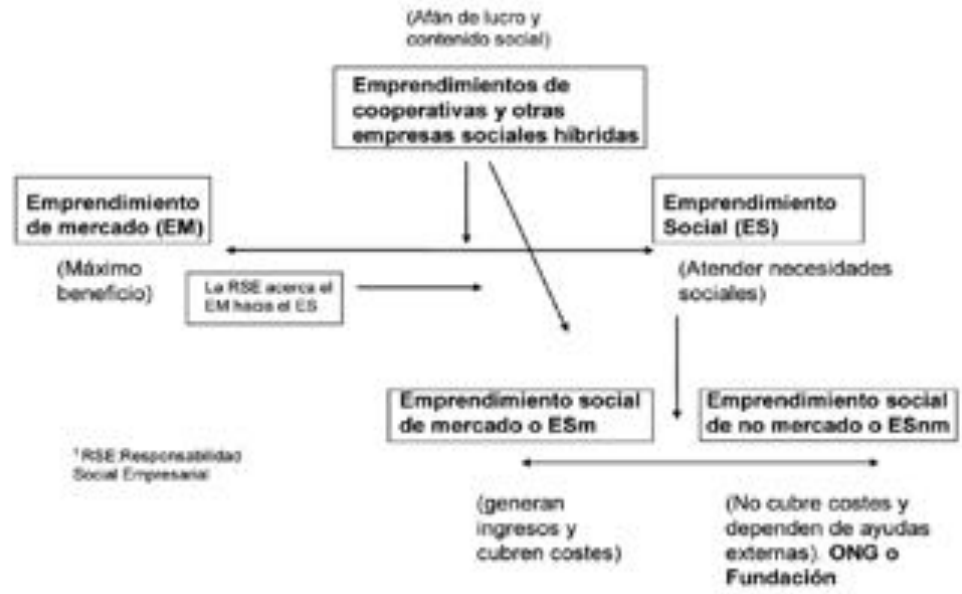
El riesgo personal para los empresarios sociales existe claramente: pero es la inversión de credibilidad y reputación local personal, en lugar de financiamiento que se ve comprometida por sus acciones empresariales. El fracaso implica no pérdida financiera, sino pérdida de credibilidad personal, mientras que el éxito implica no ganancia financiera, sino aumento del capital social y humano a través de una reputación personal mejorada. En cuarto lugar, mientras que los empresarios sociales y con fines de lucro comparten una creencia en la centralidad de su papel, los empresarios sociales deben incluir más claramente y, de hecho, compartir el crédito para el éxito con un colectivo de voluntarios y

beneficiarios. Por último, tanto el emprendimiento empresarial como el lucrativo requieren creatividad e innovación, sin embargo, en el contexto social, esto se manifiesta principalmente en acciones gerenciales aplicando soluciones novedosas a problemas sociales intratables (Shawn y Carter, 2007).
Dado que el emprendimiento social contempla ambas dimensiones, social y económica, y al mismo tiempo debe de tener un alto impacto en la sociedad, el elemento clave del emprendimiento social es la creación de valor social sostenible (Guzmán y Trujillo, 2009).

Es decir, es necesaria la creación de valor, medida en términos de bien social más que en la simple creación de riqueza o de renta (Zadeck y Thake, 1997) ya sea por la introducción de nuevos productos o servicios o por el cambio innovador de los ya existentes. El emprendedor social parte de un equilibrio estable, sub-optimo e injusto, pero con sus acciones busca la creación de un nuevo equilibrio estable y permanente, siendo este el resultado emprendedor (Martin y Osberg, 2007). Entendiendo, por valor social aquel que permite el progreso social "mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica" (SEKNE, 2006).

Como se observa en la Figura 1, según que el objetivo principal del emprendimiento sea bien la maximización del beneficio o bien atender a intereses sociales, estaríamos ante dos tipos de emprendimientos puros, los emprendimientos de mercado (comerciales) o los emprendimientos sociales. No obstante, entre estas dos posiciones extremas puede haber otras más o menos híbridas, de forma que los emprendimientos se clasificarían a lo largo de un continuo. Ejemplo de emprendimiento social híbrido son las cooperativas, en las que existe el afán de lucro pero que a su vez tienen un alto contenido social en el desarrollo de su actividad. En estos emprendimientos de naturaleza colectiva, las decisiones se toman de forma democrática entre todos los trabajadores, que participan por igual en el capital de la empresa y su objetivo no es maximizar el beneficio sino obtener un beneficio suficiente para la reinversión y para que todos ellos obtengan un buen nivel de vida. En el extremo opuesto, ejemplo de emprendimiento de mercado híbrido estarían aquellos emprendimientos que, buscando el máximo beneficio en su actividad y bajo una organización típicamente capitalista de sociedad anónima, establecen un programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), pudiéndose denominar a estos como emprendimientos de mercado con compromiso social (Santos, Barroso y Guzmán, 2013).

Figura 1: Emprendimiento empresarial comercial y emprendimiento social

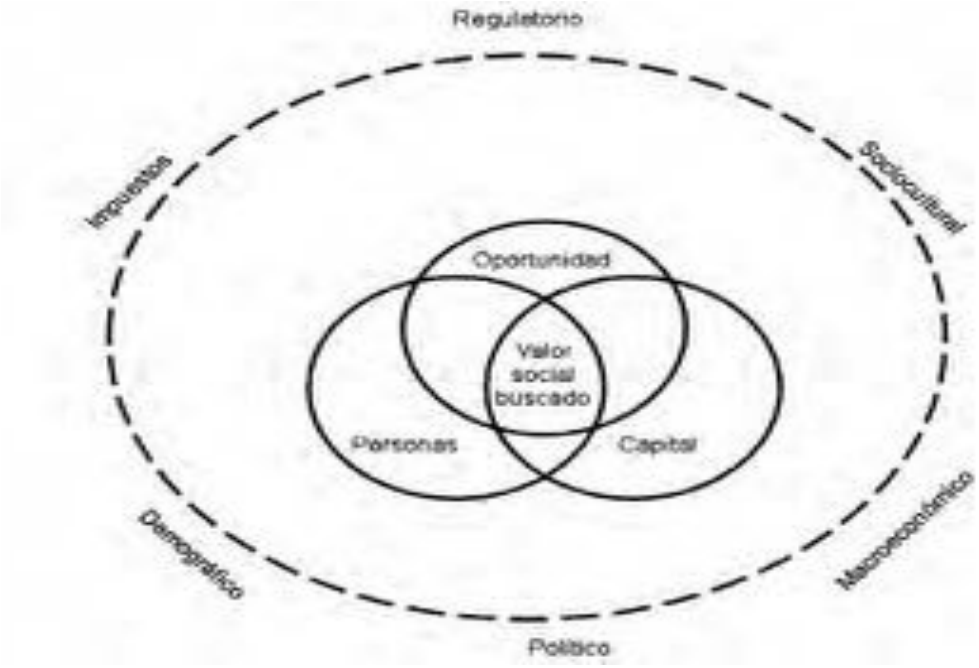


Fuente: Santos, Barroso y Guzmán, "La economía global y los emprendimientos sociales", p.187

Un grupo de autores analizó el proceso del emprendimiento social a la luz del contexto social en el que se lleva a cabo. A partir de diversas perspectivas teóricas, estos autores han desarrollado modelos que explican cómo distintos componentes contextuales potencian o limitan un emprendimiento social y cómo ocurre el cambio social. En esta línea, Austin, Stevenson y Wei-Skillen (2006) adaptaron un modelo sobre el proceso de un emprendimiento de negocios desarrollado por Sahlman (1996) que representa el desarrollo de un ajuste dinámico entre cuatro componentes interrelacionados: las personas, el contexto, la transacción y la oportunidad. Con el fin de resaltar la centralidad del objetivo social, los autores proponen que este factor constituya el eje integrador del modelo (Moreira y Urriolagoitia, 2011).

Asimismo, los autores destacan que los cuatro componentes tienen distintas características y por tanto, distintas implicaciones en el marco de un emprendimiento social. La dimensión de la oportunidad es la más diferente dadas las fundamentales divergencias en la misión y en la respuesta a las fallas de mercado. En cuanto al contexto, a diferencia de un emprendedor de negocios, el emprendedor social puede tomar una oportunidad para alcanzar el cambio social debido justamente a la inhospitalidad del contexto. Con el fin de permitir un análisis más desagregado de las fuerzas contextuales que parecen particularmente relevantes para un emprendimiento social, los autores han añadido al modelo factores demográficos, políticos y socio culturales. La Figura 2 ilustra el modelo desarrollado por Austin, Stevenson y Wei-Skille (2006).

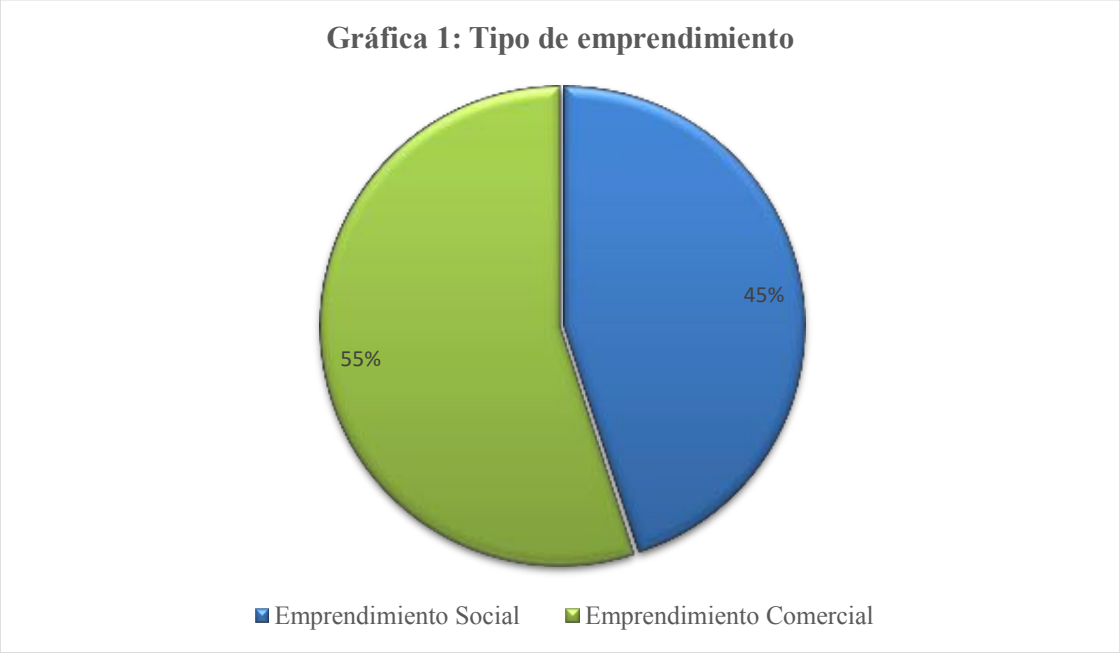
Figura 2: Modelo Propuesto por Austin, Stevenson y Wei-Skillen (2006).



Fuente: Moreira, P. y Urriolagoitia L., "El Emprendimiento Social", p. 30

De la misma forma y de acuerdo a las opiniones vertidas por los 400 jóvenes estudiantes, hombres y mujeres que se les hicieron las encuetas, éstas arrojaron los siguientes resultados en porcentajes:

En la pregunta 1, respecto a cuál era la preferencia sobre el tipo de emprendimiento social o empresarial comercial, el resultado fue el siguiente, que puede observarse en la gráfica 1.



Fuente: Porcentaje sobre el tipo de emprendimiento. Elaboración propia.

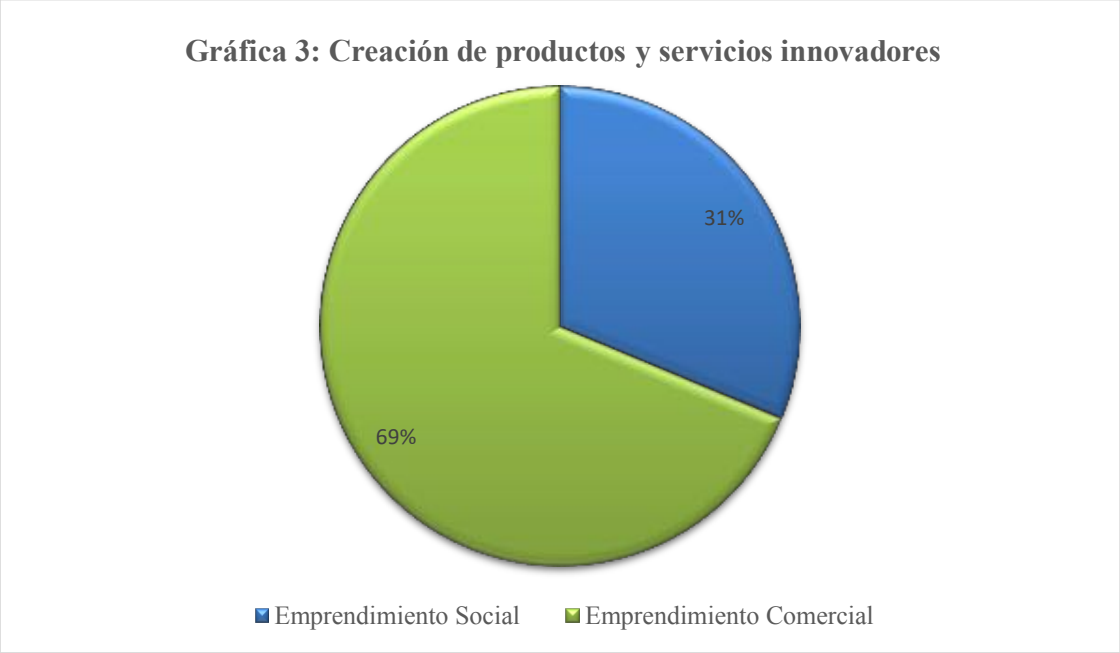
Podemos observar que el 55% prefiere el emprendimiento empresarial comercial; sin embargo como menciona (Auerswald, 2009; Roberts et al., 2005) los emprendedores sociales son importantes por la misma razón que
Otros empresarios lo son, porque genera nuevos modelos para organizar la actividad humana, que se considera que rompen con los modelos tradicionales; en este caso con el 45%.

En la pregunta 2, respecto a cuál era la percepción sobre la rentabilidad respecto a emprendimiento social o empresarial comercial, el resultado fue el siguiente, que puede observarse en la gráfica 2.

Fuente: Porcentaje sobre la percepción de la rentabilidad respecto a emprendimiento social o empresarial comercial Elaboración propia.

En esta pregunta, la balanza se inclina hacia lo emprendedores empresariales comerciales con un 70%, mientras que los sociales con un 30%; en este sentido cabe señalar que la empresa tiene una fuerte misión social, sin dejar de lado la rentabilidad que la puede llevar a la sustentabilidad. Por otro lado, es claro que el rol del emprendedor ha sido central para generar alianzas, pues ha conseguido movilizar recursos de los diferentes sectores para lograr implementar el modelo de empresa social. (Palacios, 2010); del mismo modo Es importante recalcar que el emprendimiento social no es lo mismo que la caridad o la benevolencia, tampoco es necesariamente no rentable. Los emprendedores sociales actúan a través de empresas sociales, las cuales, según (Trexler 2008) se caracterizan por utilizar los fondos públicos y privados de manera eficiente; tienen una estructura, estrategia, normas y valores significativamente diferentes a las organizaciones con fines de lucro.

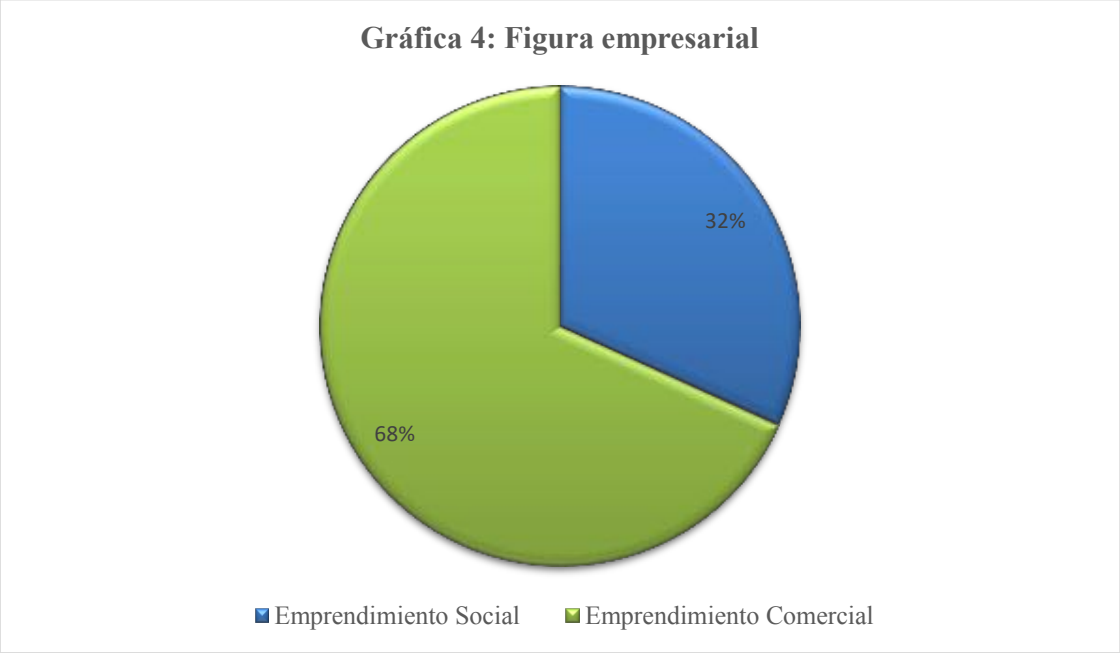
En la pregunta 3, respecto a cuál es la percepción sobre la creación de productos y servicios innovadores respecto a emprendimiento social o empresarial comercial, el resultado fue el siguiente, que puede observarse en la gráfica 3.



Fuente: Porcentaje sobre la percepción de la creación de productos y servicios innovadores respecto a emprendimiento social o empresarial comercial. Elaboración propia.

En esta pregunta, los entrevistados se inclinaron con un 69% hacia los emprendedores empresariales comerciales, considerando que éstos son los que crean productos y servicios innovadores; con un 31% los emprendedores sociales, en este punto de vista de la creación del valor hace una gran diferencia entre problemas sociales y privados a ser resueltos, y por ende, el valor social y privado creado como consecuencia de la solución novedosa. En este sentido, el valor privado se crea a través de la provisión de bienes y servicios a través de un mercado (Auerswald, 2009). Ambos emprendedores crean productos y servicios novedosos, no importando el tipo de emprendimiento, ya que ambos deben responder a una necesidad de la sociedad. El mismo autor nos dice que no todos los beneficios del emprendimiento funcionan a través del mercado; en muchos casos el emprendimiento puede actuar directamente mejorando las capacidades humanas, incrementando la libertad, o construyendo niveles de confianza. Para Shumpeter (1934) las innovaciones, que constituyen un elemento fundamental en el funcionamiento de un sistema económico, especialmente cuando se lo considera desde un punto de vista dinámico, son realizadas solo por empresarios involucrados en las siguientes actividades: (a) la introducción de un producto nuevo (o un producto conocido de calidad distinta); (b) la introducción de un nuevo método de producción o de comercialización de un producto; (c) la apertura de nuevos mercados; (d) la obtención de nuevos oferentes de materias primas, y (e) la reorganización de una industria, lo que puede incluir la monopolización de la referida industria o la destrucción de un monopolio.

En la pregunta 4, respecto a quién considera como figura empresarial, al emprendedor social o al empresarial comercia, el resultado fue el siguiente, que puede observarse en la gráfica 4.



Fuente: Porcentaje sobre figura empresarial emprendedor social o empresarial comercial. Elaboración propia.

Aquí el 68% opinó que identifican como figura empresarial al emprendedor empresarial comercial; con un 32% al emprendedor social, cabe señalar que según la Fundación Skoll, los emprendedores sociales son líderes probados cuyos enfoques y soluciones a los problemas sociales están ayudando a mejorar las vidas y circunstancias de incontables individuos desfavorecidos. Este nuevo enfoque de emprendimiento social también ha tenido influencia en los inversionistas; al aparecer, lo que se conoce como inversión de impacto: colocar capital activamente en empresas y fondos que generan beneficios sociales o ambientales y además sean rentables para el inversionista. De esta forma se apoyan proyectos con o sin fines de lucro y de alto impacto, a tasas de interés o condiciones de inversión favorables para los emprendedores sociales.

En la pregunta 5, respecto a cuál es la percepción sobre a quién considera un agente de cambio, al emprendedor social o empresarial comercial, el resultado fue el siguiente, que puede observarse en la gráfica 5.

Fuente: Porcentaje sobre agentes de cambio emprendedor social o empresarial comercial. Elaboración propia

Esta pregunta es considerada por los jóvenes entrevistados por 52% donde opinan que los emprendedores sociales son predominantes agentes de cambio, aunque con un 48%, también lo son los emprendedores empresariales comerciales. Para poder ser un Agente de Cambio es más importante poseer ciertas y precisas habilidades que contar con un "puesto", o un determinado conocimiento técnico previo. Esto es así porque dentro de los procesos de transformación hay diferentes variables y dimensiones a considerar y gestionar, que van más allá de rutina del día a día. Se pueden mencionar: recursos materiales, dinero (presupuesto), grupos de personas de diferentes perfiles y conocimientos, sinergias de esfuerzos, factores de riesgo y de mitigación, imprevistos y contingencias, etc. (Zaffignani, 2008). Por lo que pueden ser ambos tipos de emprendedores.

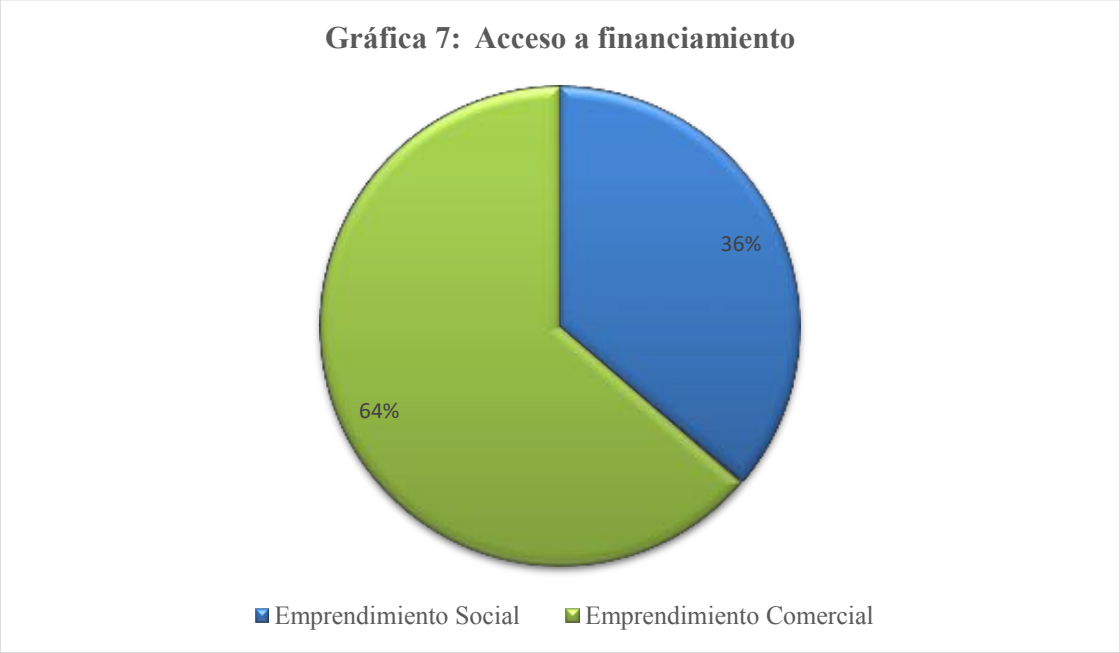
En la pregunta 6, respecto a cuál era la percepción sobre quiénes manejan más valores éticos, sí los emprendedores sociales o los empresariales comerciales, el resultado fue el siguiente, que puede observarse en la gráfica 6.

Fuente. Porcentaje sobre valores éticos de emprendedores sociales o empresariales comerciales. Elaboración propia

Aquí en esta pregunta, se percibe con el 59% que los emprendedores sociales son considerados como los que manejan mayormente los valores éticos y con un 41% los emprendedores empresariales comerciales. La ética se ve involucrada en todos los aspectos de nuestra vida cotidiana, tanto en el ámbito social y político como en el religioso; por lo tanto, también en lo empresarial. Ahora bien, definamos qué entendemos por ética y así estaremos todos en el mismo "canal": La ética se relaciona con el estudio de la moral y de la acción humana. La ética estudia la moral y la conducta humana, es decir, es la que nos dice aquello que es bueno, lo que no lo es y la que establece lo permitido o deseado de una decisión o de una acción y lo que claro, no lo es. (Vargas, 2016).
La misma autora nos dice que emprender es cuestión de dinamismo, constancia y valentía para hacer frente a los retos que se nos presentarán. No debemos olvidar los valores que deben encontrarse y vivirse en nuestra nueva empresa: honestidad, respeto, solidaridad, cooperación, responsabilidad y conocimiento, valores que debemos ofrecer a nuestros clientes y a nuestra sociedad.

Cabe señalar que en ambos tipos de emprendimiento los valores deben de permear en toda la organización, deben ser el elemento clave siempre en el comportamiento humano y encima de todo en los jóvenes que tienen la inquietud en esta área; ya que de no ser caso, entonces se continuará con el deterioro social y el aumento de corrupción, que tanto han dañado al desarrollo de la humanidad.

En la pregunta 7, respecto a cuál de los dos tipos de emprendimiento sí el social o empresarial comercial, tiene acceso factible a financiamiento, el resultado fue el siguiente, que puede observarse en la gráfica 7.



Fuente: Porcentaje de cuál de los dos tipos de emprendimiento sí el social o empresarial comercial, tiene acceso factible a financiamiento. Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la opinión del 64% opinan que el emprendedor empresarial comercial le es más factible conseguir financiamiento y con un 36% al emprendedor social. El financiamiento, la gente y los conocimientos son las principales barreras para que los emprendedores alcancen el éxito. Según Bucardo, Saavedra y Camarena (2015) el problema del financiamiento afecta no solo a los emprendedores, sino a las empresas en general. Si para una empresa en marcha de tamaño pequeño o mediano es difícil conseguir financiamiento, para una empresa que empieza es casi imposible obtener recursos sin un historial exitoso previo.

Por tal motivo, es difícil para ambas partes conseguir financiamiento; aunque en el área empresarial sí existe el propio recurso y para el emprendedor social, en mayor parte, tiene que apoyarse de los recursos gubernamentales.

En la pregunta 8, respecto a cuál de los emprendimientos sí el social o empresarial comercial, representan éxito colectivo, el resultado fue el siguiente, que puede observarse en la gráfica 8.

Fuente: Porcentaje sobre a cuál de los emprendimientos sí el social o empresarial comercial, representan éxito colectivo. Elaboración propia

En esta pregunta, el 53% se inclina por los emprendedores sociales respecto a compartir el éxito colectivo y con 47% los emprendedores empresariales comerciales; según Morales et al. (2015) el emprendedor de éxito y el emprendedor sin éxito son también diferenciados a partir de características individuales y estructurales. Sin embargo, determinar rasgos de diferente índole es muy cuestionable y al parecer no hay nada definitivo para definir con exactitud las características específicas del emprendedor.

Ambos emprendedores, deben procurar su éxito no sólo a favor de ellos mismos, sino de la comunidad a la que sirven y a sus colaboradores, pues en resumidas cuentas, el éxito no puede lograrse sin un equipo que se apoye mutuamente.

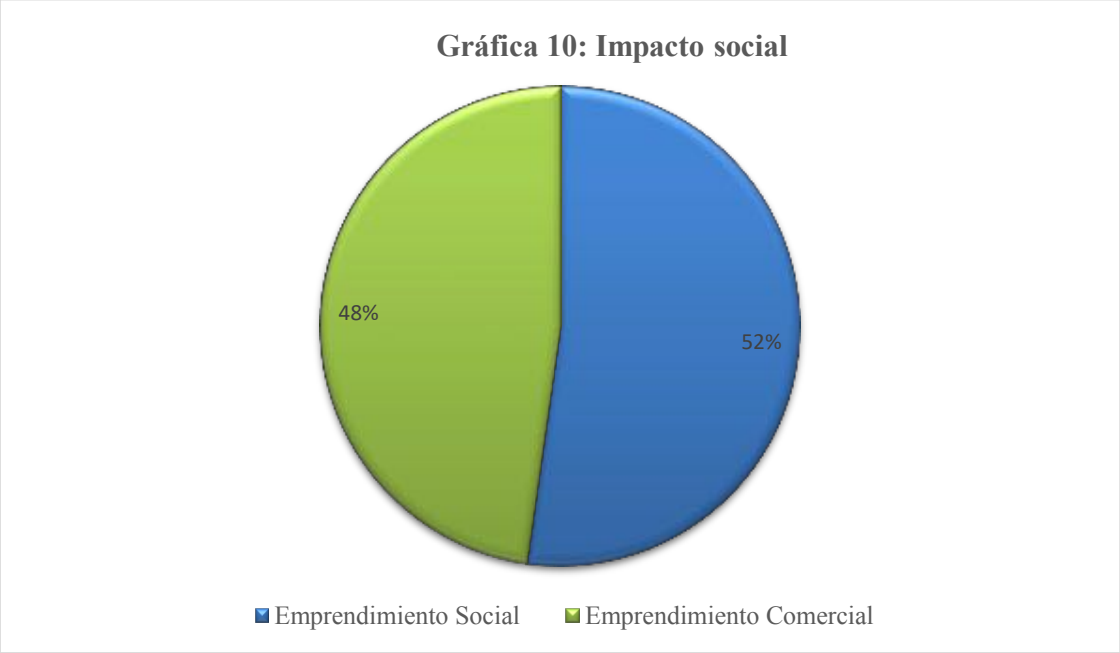
En la pregunta 9, respecto a cuál es la percepción que tienen sobre quienes generan más empleo sí los emprendedores sociales o los empresariales comerciales, el resultado fue el siguiente, que puede observarse en la gráfica 9.

Fuente: Porcentaje respecto a cuál es la percepción que tienen sobre quienes generan más empleo sí los emprendedores sociales o los empresariales comerciales. Elaboración propia

Aquí las respuestas se inclinó en mayoría hacía el emprendimiento empresarial comercial, con un 76% a favor respecto a un 24% del emprendimiento social; Según Rusque (2005), los emprendedores están comprometidos no sólo con la satisfacción propia, sino además tienen una responsabilidad social para la mejora de su entorno y de la calidad de vida por medio de la generación de empleo. Al crear más empresas se espera que contribuyan al desarrollo de la región, impulsando la innovación y la competitividad (García et al., 2010).

Lo que sí es verdad, es que la creación de empresas ha sido una opción para tener empleo. Sin embargo, según Brunet y Alarcón (2004), existen empresas creadas por una oportunidad y otras son creadas por necesidad. Estas últimas se crean por desempleo, subempleo o poco empleo; por esta razón el empleo por cuenta propia se ha vuelto la opción de trabajo, no con miras de estrategia o de realización personal, sino como alternativa de subsistencia. Según Barba y Martínez (2006) la motivación tiene orígenes personales o ambientales (desde el punto de vista contextual) y de esto depende que el emprendedor genere un compromiso con su proyecto futuro o frente a un fracaso total de su empresa.

En la pregunta 10, respecto a quiénes considera generadores de impacto social, sí al emprendedor social o al empresarial comercial, el resultado fue el siguiente, que puede observarse en la gráfica 10



Fuente: Porcentaje respecto a quiénes considera generadores de impacto social, sí al emprendedor social o al empresarial comercial. Elaboración propia

En esta última pregunta, los jóvenes universitarios decidieron en un 52% que los emprendedores sociales son generadores de impacto social, contra un 48% de emprendedores empresariales comerciales.

El término de emprendimiento social se adopta fuertemente en el siglo XXI, para designar formas de organización novedosas que resuelven problemas sociales. Ante la incapacidad gubernamental y la falta de recursos del tercer sector para resolver problemas sociales específicos de cada comunidad, surge el emprendimiento social como la esperanza de un modelo de empresa más humano y sustentable. (Palacios, 2010).

Dada la situación mundial que prevalece hoy en día, debido a una degradación social en todos los ámbitos; es necesario que el emprendedor cualquiera que sea, realice proyectos que respondan a ideales de impacto social, medioambiental y económico; fundamental para la sustentabilidad.

CONCLUSIONES

Los emprendimientos ya sean sociales o empresariales comerciales se están convirtiendo rápidamente en las vanguardias de la transformación social, mejorando la calidad de vida y enriqueciendo la existencia humana en todo el mundo, observado que la rápida globalización y fuerzas relacionadas han creado espacio para todo tipo de emprendimientos en todo el mundo. En general, la revisión de la literatura y las opiniones vertidas de los jóvenes de diferentes universidades, sugiere que la investigación sobre el emprendimiento social y empresarial comercial tienen una amplia audiencia y que puede haber un interés suficiente dentro de múltiples dominios para justificar una colaboración académica interdisciplinaria, a fin de realizar cualquiera de los emprendimientos antes mencionados.

La investigación sobre el emprendimiento social es un fenómeno mundial, y el trabajo académico hasta la fecha refleja esta tendencia que está relacionada con temas de desarrollo económico, educación, las preocupaciones ambientales, el gobierno, los servicios de salud y humanos, la vivienda, el mobiliario, la filantropía, el capital de riesgo y la tecnología. Respecto al emprendimiento social, la mayoría de los esfuerzos de investigación hasta la fecha han colocado principalmente en los ámbitos de las políticas públicas y sin fines de lucro. Para que la investigación sobre el emprendimiento social progrese de manera oportuna y en consonancia con otras áreas de estudio, son necesarios avances en la construcción teórica y en las pruebas teóricas. La diversidad geográfica es un indicativo para ver una necesidad específica dentro de la naturaleza internacional; en especial de la investigación sobre el emprendimiento social y su potencial para beneficiar a la humanidad a nivel mundial; que dicho sea de paso es necesario debido al cambio climático y al compromiso mundial de la agenda 2030 de la ONU, sobre desarrollo sostenible; dicho emprendimiento debe dar respuesta positiva al objetivo 8 Trabajo decente y crecimiento económico, meta 8.3 que propone promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación.

Del mismo modo, el emprendimiento empresarial comercial es un área en campo abierto tanto para la investigación, como el trabajo e innovación donde los jóvenes ven con más oportunidad económica este tipo de actividad; donde tampoco debemos olvidar el Acuerdo de París; es decir no importa sí estos emprendimientos son de gran impacto económico, pero deben ser también de impacto social y medioambiental; no olvidando la base de la sustentabilidad y retomando de igual forma el Objetivo 8. 3, ya mencionado, que menciona que se debe fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.

Por último, cabe destacar que el emprendimiento social, como el empresarial comercial, son una pieza fundamental para la disminución de la pobreza y evitar en la medida de lo posible el deterioro ambiental a nivel mundial, pues al incrementarse este tipo de organizaciones, generarán un impacto económico, social y ambiental a favor de las economías mundiales, sin importar que los países sean desarrollados o no; estas organizaciones tienen injerencia gubernamental, les da la oportunidad de ser pioneros y hasta proponer leyes a niveles: nacional, local o internacional, en temas de impacto hacia la sociedad y con el plus de crear riqueza, para ser compartida a través de empleos dignos a la sociedad mundial, que está careciendo de empleos; tienen que ser respuesta a las profundas crisis económicas causadas por la globalización.

REFERENCIAS

Arteaga, E. Los clásicos, Joseph Schumpeter y su influencia en la economía del cambio tecnológico. Vol. 2. No. 2. p 149. (2013).

ASHOKA. Emprendimiento Social. Recuperado el 15 de abril de 2017, de https://www.ashoka.org/es/focus/el-emprendimiento-social. . (2017).

Austin, J., Stevenson, H., Wei Skiilerm, J. Social and commercial entrepreneurship: Same, Different or Bot? Entrepreneurship: Theory & Practice, Vol. 30. No. 1. pp 1 - 22. (2006).

Auerswald, Philip. Creating Social Value. Stanford Social Innovation Review. Stanford: Spring. Vol. 7. N. 2. p 51. (2009).

Barba, S. V., Martínez, R. M. Cambios en el modelo de desarrollo económico y creación de empresas. El emprendedor como factor clave del proceso de cambio. Boletín Económico de ICE 2882. pp. 15 - 27. (2006).

Brunet, I., Alarcón A. Teoría sobre la figura del emprendedor. Universitat Rovira Virgili. Departamento de Sociología. Papers. pp. 81-103. (2004).

Castro, M., Saavedra, M., Camarena, M. Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios. Revista Suma de Negocios. Vol. 6. No. 13. pp 98-107. (2015).

Dacin, et al. Social entrepreneurship: A critique and future directions. Organization Science, Vol. 22. No. 5. pp 1203-1213. (2011).

Dey, P. The rhetoric of social entrepreneurship: Paralogy and new language games in academic discourse. En C. Steyaert y D. Hjorth (Eds.), Entrepreneurship as Social Change: A third movements of entrepreneurship Cheltenham, UK: Edward Elgar. pp. 121–144. (2006).

De Toro, C. Características de emprendimiento social de los jóvenes en estudios previos a los universitarios. Madrid: Univesidad Completense de Madrid. (2014).

Dess, J., Anderson, B. Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. ARNOVA Occasional Paper Series. Vol. 1. No. 6. pp 39-66. (2006).

García, R., Martínez C., Fernández G. Características del emprendedor influyente en el proceso de creación empresarial y en el éxito esperado. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 19. No. 2. pp 31 - 48. (2010).

García, V. Emprendimiento Empresarial Juvenil: Una evaluación con jóvenes estudiantes de universidad Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales. Niñez y Juventud. Vol. 13. No. 2. pp 1221-1236. (2015).

Guzmán, A., Trujillo, M. Emprendimiento Social- Revisión de la Literatura. Estudios Gerenciales. Vol. 24. No. 109. pp 105-125. (2009).

Mair, J., Marti, I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. Journal of World Business. Vol. 41. No. 1. pp 36-44. (2006).

Martin, R., Osberg, S. Social Entrepreneurship: The case for definition. Stanford Social Innovation Review. Vol. 5. No. 1. pp 28 - 39. (2007).

Moreira, P., Urriolagoitia, L. Emprendimiento social. Revista Española del Tercer Sector. No. 17. Vol. 17 - 40. (2011).

Morales et al. Factores de éxito emprendedor en dos municipios de la montaña de Guerrero, México. Nova scientia. Vol. 17. No. 15. (2015).

Lasprogata, G., Cotton, M. Contemplating 'enterprise:' the business and legal challenges of social entrepreneurship. American Business Law Jornal. Vol. 41. pp. 67-114. (2003).

Organización Mundial del Trabajo. Perspectivas sociales y del empleo en el mundo, tendencias. (2018).

Palacios, G. Emprendimiento social: integrando a los excluidos en el ámbito rural. Revista de Ciencias Sociales. XVI. No. 4. pp. 579-590. (2010).

Roberts, Dave. Woods, Christine. Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship. University of Auckland. Business Review. AUTUMN. pp. 45-51. (2005).

Rodríguez, C., & Jiménez, M. Emprenderismo, acción gubernamental y academia. Revista Innovar. Vol. 15. No. 26. pp 73-89. (2005).

Rusque, A. Capacidad emprendedora y capital social. Revista Venezolana de Coyuntura XI. No. 2. pp 189 - 202. (2005).

Santos, F., Barroso, M., Guzmán, C. La economía global y los emprendimientos sociales. Revista de Economía Mundial. Vol. 35. pp 21 - 45. (2013).

Schumpeter, J. The Theory of Economic Development (Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic Publishers. ed.). Jurgen. (s.f.).

SEKNE, S. Gestión efectiva de emprendinientos sociales: Lecciones extraidas de empresa y organizaciones de la sociedad civil Iberoamericana. Washington D.C.: Interamerica Development Bank. (2006).

Shane, S., Venkataram, S. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. Academy of Management Review. Vol. 25. pp 217 - 226. (2000).

Shawn, E., Carter, S. "Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes". ournal of Small Business and Enterprise Development. Vol. 14. No. 3. pp 418 - 434. (2007).

Sahlman, W. Some thoughts on business plans. En W. A. Sahlman, H. Stevenson, M. J. Roberts y A. V. Bhide (Eds.). The entrepreneurial venture. Boston, MA: Harvard Business School. pp. 138-176 (1996).

Short, J., Moss, T., Lumpkin, G. Research in social entrepreneurship: Past contributions and Future Opportunities. Strategic Entrepreneurship Journal. Vol. 3. pp 161 - 194. (2009).

Vargas, A. Ética y estética del emprendedor ADMIN. Revista Contaduría Pública. (2016).

Zadeck, S., Thake, S. Send in the social entrepreneurs. New Statesman. pp 31 - 39. (1997).

Zaffignani, M. Recuperado de https://blog.sabf.org.ar/agente-de-cambio-una-herramienta-para-lideres-y-emprendedores/ (2008).

LA PERMANENCIA EMPRESARIAL DE LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS ADMINISTRADORES

Becerra Bizarrón,M., Delgado Diaz, L., Sandoval Ballesteros, G.
Centro Universitario de la Costa (UDG)
manuel.becerra@cuc.udg.mx, delgado@cuc.udg.mx,georgina.sandoval@cuc.udg.mx

RESUMEN

En la actualidad la situación de los emprendimientos de un negocio se ve cada vez mas complicada, sin embargo existe la necesidad y el espiritu emprendedor, dado que nuevas empresas inician operaciones y trae consigo la generacion de empleos directos e indirectos, y a su vez fortaleciendo la economia del pais, sin embargo, enfrenta problemas que causan el fracaso en sus primeros años de operación, asi que cuando un negocio surge tiene mas posibilidades de fracasar que de tener éxito, el proposito de este articulo es analizar los factores de permanencia empresarial de los emprendimientos sociales desde la perspectiva de los administradores, que sirva como referencia para desarrollar lineas de accion que fortalezcan la operación, utilizando un instrumento de 13 factores desarrollado con base en el recorrido contextual y teorico, aplicado a 15 administradores de emprendimientos sociales con 5 años o mas de operación como criterio de inclusión.

Palabras Claves: Emprendimiento Social, Permanencia Empresarial.

INTRODUCCIÓN

En los últimos siete años, el emprendimiento social en México ha tenido un gran impacto y se ha convertido en un vehículo imprescindible para el cambio social, razón por la cual los mexicanos desean comenzar proyectos y empresas sociales con alto impacto, dirigiéndose más allá del esquema de los negocios tradicionales con un único objetivo de lucro en común.

Algunos factores clave para el surgimiento de emprendimientos sociales en el país son: la cantidad de población, el acceso a capital, la ineficiencia del Gobierno en algunos sectores, y la labor de organismos como el Instituto Nacional del Emprendedor. Sin embargo, esta industria continúa siendo joven y es necesaria la inversión de capital para desarrollar en los emprendedores las capacidades necesarias que logren hacerlos competitivos y así introduzcan ideas de emprendimiento social a sus planes de negocio (Huberts, 2015).

Como proposición, la red de emprendimiento menciona: “en México, recomendamos que la prioridad debe ser la creación de una figura legal para las empresas sociales, el diseño de formas de apoyo a emprendedores cuya estrategia

de escala no es la inversión, y alejar a las aceleradoras de un enfoque en levantar inversión y hacia el desarrollo de habilidades técnicas" (Huberts, 2015).

Con el fin de Impulsar al emprendimiento social la Fundación del Empresario en México (Fundemex) impulsó el programa de Fortalecimiento a la Empresa Social, del cual seleccionó a 15 empresas de una lista de más de 300 el año pasado y para este 2018 prevé captar 45, un crecimiento del 200 por ciento (Milenio, 2018).

De acuerdo con idcOnline (2017), México se posiciona en el 4to lugar de emprendimiento en América Latina. Debido a esto, se menciona que México tuvo un importante crecimiento en el emprendimiento, gracias a la incorporación de nuevas políticas que ayudan a dinamizar el ecosistema, tal como la "Red de Apoyo para Empresarios o el Observatorio Nacional de Emprendimiento", lo cual posicionó al país dentro de los cuatro países de América Latina más importantes en el rubro, informó Mass Challenge México.

Otra de las acciones implementadas por el INADEM, es la realización del evento de la Semana Nacional del Emprendedor, un espacio destinado para que los emprendedores y los empresarios de las micro, pequeñas y medianas empresas del país, tengan a la mano y en un solo lugar todo lo necesario para la creación y la expansión de sus empresas o negocios. El Gobierno de la República está comprometido con el desarrollo de los proyectos de los emprendedores del país. (Instituto Nacional del Emprendedor, 2016)

Por fortuna, cada vez más emprendedores se enfocan en el ámbito social en México, buscando resolver problemas de salud, movilidad, educación, acceso a servicios básicos e inclusión laboral, entre muchos otros. Aprovechando la tecnología y la innovación, los emprendedores sociales están diseñando nuevas maneras de resolver los grandes problemas sociales. Las empresas tienen claro que, desde su fundación, la utilidad debe de tener una armonía con el impacto. (Del Cerro J. , 2015)

De acuerdo con Ramirez (2017); todas las iniciativas de emprendimiento, en sus diversos niveles y capacidad de crecimiento, son una poderosa fuente de riqueza económica, desde los pequeños comerciantes de productos y servicios, los despachos de profesionales independientes y las pequeñas empresas, hasta los emprendedores de alto impacto. Todos ellos generan empleos y mueven la economía, convirtiéndose en un sector cada vez más importante, que empieza a cobrar relevancia en los consejos y organizaciones empresariales, que en otros tiempos estaban destinados sólo a las grandes compañías.

Por su parte, México se clasificó como el país que más avanzó y fomentó la creación de startups en los últimos cinco años, resultando en cuatro millones de empresas que existen en el país, el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) es originado por la producción de estas empresas.

Una de las cuestiones que se tiene que tomar en cuenta es la diferencia entre el emprendimiento social y en emprendimiento tradicional, la primera se enfoca en ayudar a la sociedad sin buscar un fin lucrativo, y la segunda se enfoca en crear por cuenta propia y correr sus propios riesgos y provechos.

Por otra parte, el Global Entrepreneurship Monitor (2016), el estudio más importante a nivel mundial en esta materia desde 1999, indica que México se ha caracterizado porque su economía está basada en la manufactura, al igual que en diversos países de América Latina, lo que repercute en que la mayoría de los emprendedores son impulsados por las oportunidades que observan en el contexto más que por necesidad y en consecuencia dejan de lado la oportunidad de innovar.

Sin embargo, del 2011 al 2015, de acuerdo con el GEM se reporta que hubo un incremento de 11.4% en la tasa de actividad emprendedora temprana, ya que el 45% de la población adulta observa buenas oportunidades de negocio aún cuando, por las condiciones de incertidumbre e inestabilidad del contexto mundial y nacional, ha disminuido el porcentaje de personas que se sienten capaces de aprovechar las oportunidades de negocios de un 60.6%, en el 2011, a un 45.8% en el 2015. De igual forma se observa que del 2011 al 2015 se incrementó el porcentaje de empresas nacientes de un 5.7% a un 16.2% .

El aumento de la consciencia en torno al emprendimiento social ha estado estrechamente asociado con el incremento en la popularidad de los modelos híbridos y con fines de lucro para el impacto social y en el crecimiento de un sector de inversión de impacto.

En 2012, en México y Centroamérica, 1.8 organizaciones sin fines de lucro (por cada modelo híbrido o con fines de lucro) aplicaron al programa de apoyo a emprendedores sociales de Ashoka (2015). Para el 2014, la proporción había descendido de manera constante hasta 1.4, lo que sugiere que más individuos que se identifican como emprendedores sociales están adoptando los enfoques que se utilizan en los modelos de negocios.

Tendencias en México

Según Curto (2012) el emprendedor social ideal no solo debe preocuparse de diseñar un proyecto/organización que genere mejoras sociales sobre un determinado sector de la sociedad, sino que debe hacerlo de tal manera que los beneficios lleguen al mayor número de personas posible.

Con base a datos de Huberts (2015) México se está consolidando como un importante centro para el emprendimiento social. Entre las muchas razones para este fenómeno, destacan cuatro:

1. La población es adecuada para permitir una sinergia entre organizaciones, así como el acceso al mercado de la República Mexicana.
2. La oferta (economía sofisticada) satisface la demanda (problemas sociales básicos).
3. Ineficiencia gubernamental y una población frustrada
4. Apoyo del INADEM

Dos tendencias que destacan en el desarrollo del emprendimiento social en México es que las eco tecnologías han tenido un alto nivel de éxito en la región, y en este sector en particular se han visto colaboraciones exitosas entre emprendedores. Otra tendencia, es que es que la mujer apenas empieza a tener una representación igualitaria como

emprendedora social y aún está un poco lejos de ser representada dentro de los modelos con fines de lucro (Inter-American Development Bank, 2016).

El emprendimiento social tiene como objetivo generar un impacto positivo en los sectores más vulnerables del país, siendo una manera de resolver las problemáticas sociales de una forma sustentable y escalable (Inter-American Development Bank, 2016)

Las empresas sociales en México buscan resolver problemas de salud, movilidad, educación, acceso a servicios básicos e inclusión laboral, entre otros; y los principales factores que las conforman de acuerdo con Del Cerro (2015) son:

- Aceleradoras e incubadoras
- Fondos de inversión de impacto y organizaciones de financiamiento
- Asociaciones enfocadas en la creación de un ecosistema
- Instituciones gubernamentales
- Eventos
- Emprendimientos y géneros en México

Según Velázquez (2016), en México sigue siendo difícil explicar un negocio que tiene una misión social, que no es caridad ni una donación que pueden desgravar. Un negocio cuya finalidad es generar un ingreso y al mismo tiempo ayudar a sectores vulnerables. Que no es un unicornio ni ofrecerá rendimientos similares en el corto plazo. Que necesita capital paciente de inversionistas de impacto que entiendan los beneficios sociales.

Mónica directora de la región andina de Nesst, (2017) indica que la idea de todo proyecto social es resolver un problema o necesidad puntual mediante una estructura formal y organizada. La inversión que se realiza en este tipo de negocios no se determina por la ganancia potencial, sino por lo que se consigue a nivel social.

Programas que incentivan el emprendimiento social en México

El emprendimiento social se ha convertido en un tema de prioridad, con el objeto de enfocar proyectos que contribuyan al desarrollo social de una comunidad a través de aspectos sociales e innovadores que generen impacto y den solución a un problema.

Según Naranjo , Campos , & Lopez (2017) las estadísticas de las cifras del Global Entrepeneurship Monitor (GEM) en México la TAE (Tasa de Actividad Emprendedora) creció de 9.6% a 21%; asimismo, el 41.8% de entre 18-24 años ve oportunidades de emprendimiento. El mayor porcentaje que visualiza estas oportunidades tiene un grado de escolaridad de nivel superior con un 49.8%, sin embargo, el 36.6% considera que no posee las capacidades, habilidades y experiencia necesaria para emprender; adicionalmente, el 52.4% con educación superior indica que la idea de emprender es una opción de carrera deseable.

Sin embargo en el estudio "Causas de Fracaso en Empresas Sociales Mexicanas" presentado por Domenzain (2017) el primero de su tipo en el país, concluye que entre los factores que más destacan como causa del fracaso del emprendimiento social en la percepción de los participantes se encuentran dos: 1) la falta de recursos e infraestructura y 2) el contexto. En el primer factor destacan la falta de fondos de apoyo para emprendedores sociales, así como el desconocimiento de las fuentes y la carencia de habilidades para integrar proyectos y obtener fondos sociales. En el segundo factor se percibe la presencia de un contexto económico y social poco consistente y sensible a las necesidades del emprendimiento social, la falta e insuficiencia de políticas públicas para apoyar este tipo de emprendimientos y la resistencia público/privada para la participación e inversión en empresas con fines sociales.

El consejo de administración también resultó ser un factor relevante en el fracaso del emprendimiento social en México ya que se visualiza como una figura conflictiva en donde se parte de una falta de claridad en la definición de responsabilidades y se manifiestan la ausencia de compromiso de los socios fundadores y la presencia de conflictos interpersonales entre los mismos (The failure institute, 2017).

Fracaso en los emprendimientos sociales

De acuerdo con Tolama (2017) el fracaso en emprendimiento sociales mexicanos es causado por tres principales razones: la falta de recursos, un contexto poco sensible a sus necesidades y una falla constante en la formación de un consejo de administración efectivo.

Se encontró que a diferencia de los emprendedores tradicionales o de giro tecnológico, los sociales no se sentían preparados para integrar proyectos que fueran susceptibles de recursos financieros.

El desconocimiento de las fuentes para obtener financiamiento y la sensación de falta de apoyo por parte de incubadoras y fondos especializados contribuyeron a esta primera causa, al menos para los fundadores de los 115 emprendimientos sostenibles y con generación de ingresos- que conformaron la muestra.

Problemáticas a las que se enfrentan los emprendedores sociales en México

Según datos de Rebolledo (2017), en México, como en el resto del mundo, la pobreza, la desigualdad y la marginación social son situaciones que generan preocupación, mismas que pueden ser resueltas por emprendedores sociales que hacen uso de valores inherentes al emprendimiento para alcanzar objetivos sociales, con o sin fines de lucro. Sin embargo, representa la dificultad para comprender, organizar y mantener los registros financieros de la empresa, así como el desconocimiento en gestión y administración de proyectos.

Cabe mencionar que son muchos retos a los cuales los emprendedores sociales se enfrentan y en los cuales muchos de ellos llegan a la etapa del "fracaso emprendedor" de acuerdo con Promotora Scial México Mexico (2017) no solo son problemas externos sino problemas interpersonales que pueden detener al emprendedor y van combinados como son los siguientes:

Falta de confianza: los inversionistas aún no tienen una visión en la que la empresa pueda convivir con un retorno no sólo financiero, sino también social. Muchos no están dispuestos a invertir porque no entienden esa dinámica. En tanto, los emprendedores sociales se van quedando sin una base económica sólida sobre la cual avanzar.

Falta de capacidad: otra de las principales causas de fracaso de un proyecto social es la falta de argumentos del emprendedor para plantear de forma correcta sus proyectos y acercarse a inversionistas o instituciones para obtener apoyo.

Condiciones generales: en México no hay una figura legal específica para abanderar las causas del emprendimiento social. En otros países existen esquemas de beneficios o incentivos para este tipo de empresas, pero en México la competencia se vuelve desleal, pues entran en el mismo rango que las empresas que persiguen el lucro exclusivamente.

Los índices de desempleo han provocado que se generen estrategias para la creación de empleo, una de las alternativas de solución son la creación de emprendimientos sociales, en los cuales tienen como opciones de financiamiento el gobierno nacional y las empresas privadas.

Es asi como los negocios sociales son la estrategia adecuada para solucionar problemas locales según Cardenas (2017) por lo que hoy en día estos comienzan a tomar una fuerza considerable en la sociedad, sin embargo debido a distintas problemáticas, enfrentan retos importantes en su aplicación y es menester de todos los jóvenes emprendedores voltear a ver este modelo, sus ventajas y animarse a replicarlo, como es menester del gobierno apoyar y alentar estas iniciativas, ya que es una solución muy interesante a los problemas locales, y así sentirnos orgullosos de lo que nosotros mismos podríamos lograr alentando y fortaleciendo este modelo económico.

El emprendimiento social juega un papel muy importante en el ecosistema emprendedor, ya que promueve la creación de empresas que tienen el fin de generar un impacto positivo en los sectores más vulnerables. Entre los factores que perjudican la actividad emprendedora del estado de Jalisco se encuentra la desigualdad existente entre las distintas clases económicas del estado ya que la retribución de los recursos estatales no es equitativa; otra de las muchas problemáticas son las garantías para solicitar préstamos antes las instituciones financieras, ya que estas son escazas; la desconfianza es otro factor que impide el emprendimiento ya que los jaliscienses temen la imitación de información. En cuestiones gubernamentales y tramites la problemática más grande son los trámites administrativos que esto conlleva ya que los jaliscienses lo consideran largo y tediosos a su vez la falta de diversidad de fondos públicos para el emprendimiento. La reducida democratización de los conocimientos por parte de quienes lo poseen es un factor que limita el emprendimiento (Hermosillo , 2017).

Con base en el analisis contextual del emprendimiento social y la problemática, se desprende el objetivo de presente articulo que es analizar los factores de permanencia empresarial de los emprendimientos sociales de los municipios de Cabo Corrientes, Puerto Vallarta y Bahia de Banderas con el proposito de proponer una plataforma para fortalecer la gestión interna y toma de decisiones.

ASPECTOS TEORICOS.

De acuerdo con Zorrilla (2005), el crecimiento empresarial se define como la ampliación en la dimension ya sea fisica o territorial de una empresa o un progreso en la calidad, como derivación de un proceso de desarrollo, en donde una apropiada sucesión de cambios internos conllevan a aumentos en el tamaño, así como cambios en las caracteristicas de la empresa en crecimiento que permite mostrar la capacidad que tiene una empresa para adaptarse y permanecer en el mercado. La explicación del crecimiento desde esta perspectiva parte de la estructura de recursos que posee o controla la empresa, la cual determinará los incentivos, los frenos y las direcciones de desarrollo.

Así mismo, Canals (2000), propone la Teoría evolucionaria que se fundamenta en las determinaciones que pueden adoptar los gerentes de una empresa con base al conjunto de las fases sucesivas y de rutina que determinan la opción de cada decisión y la Teoría Corporativa que propone las líneas de crecimiento más adecuadas en función de determinadas variables (innovaciones organizacionales, estructura organizacional y de divisiones entre otras), para poder lograr el crecimiento en las empresas.

Dominguez y Armenta (2010), exponen que la permanencia de las micro, pequeñas y medianas empresas están fundamentadas en el desarrollo de la planeación estratégica de cada una de sus áreas, ya que favorece a la mejora de la comunicación, impulsa la creatividad del empleado y aumenta la calidad y productividad, así como la utilización eficaz de sus recursos que será la mejor fortaleza que tenga las empresas. Otro factor importante que interviene en la permanencia de las MiPyMEs según los autores mencionados con anterioridad es la cultura empresarial; por lo tanto, una vez identificada su cultura y sus componentes deben tener en claro cuál es su razón de ser, el lugar que quieren alcanzar en el futuro y por medio de qué conductas se puede lograr. Cuando en las organizaciones se comparte la cultura organizacional (misión, visión y valores) con los empleados, este se ve reflejado en el ambiente laboral, permitiendo que se consoliden y que la permanencia se dé con bases sólidas y de forma eficaz .

De modo que para el logro de permanencia y crecimiento dentro del sector productivo, sus propietarios deben de estar atentos a los cambios que se estén presentando en el ambito interno y externo de la empresa, Dominguez y Vivanco (2008), es por eso que, es de suma importancia tener preparado a su capital de trabajo para poder responder al mercado competitivo que existe. Se considera de gran importaancia que las empresas implementen procesos y programas de calidad con el principal objetivo de estandarizar sus tareas y de esta forma lograr perfeccionar la oferta y la calidad en sus servicios y de los servicios que prestan sus colaboradores; Las empresas suelen adaptarse al medio con el objetivo de permanecer en el mercado en el tiempo y de esta forma evitar desaparecer, Velásquez (2003).

El crecimiento sostenido significa continuar acumulando, creciendo, proyectándose, pero con dirección al caos, tal como es la proyección del crecimiento económico, que se preocupa en lo cuantitativo y no en lo cualitativo por lo que debe hacerse con raciocinio y regresamos al punto sobre la validez de usar sostenible o sustentable según, Márquez (2000), citado por López, Ancona y López (2005),.

Se realizo el analisis de 6 modelos que tienen el propósito de contribuir a que las empresas permanezcan o se sostengan en el mercado, siendo los siguientes; Modelo Explicativo Del Crecimiento De La empresa, enfocado principalmente

al crecimiento empresarial, busca satisfacer directamente a las fuerzas internas y externas de la empresa, ya que se refiere a un conjunto de decisiones de resultado de la estructura social y organizativa de la misma, Zorrilla (2005), Modelo de profesionalización de la empresa familiar, enfocado en concentrar influencia familiar tanto en la administración, así como recursos humanos la estrategia, la sucesión y el gobierno para lograr la eficacia propuesto por Rojas (2012), Modelo De Alianza Estratégica basado en la empresa integradora para MiPyMEs Con Tecnología Tradicional propuesto por, Ramírez (2008), en el cual la alianza estrategia se sustenta en un principio de colaboración plena en el que cada uno de los participantes tiene interés en el bienestar del otro y está dispuesto a trabajar en ello. Modelo Integral De Consultoría Para MiPyMEs de Hernández, Valencia, y Rico (2016), dirigido principalmente a la consultoría para la creación y seguimiento de empresas se concentra en la creación de un plan de negocios y/o la asesoría para participar en convocatorias. El Modelo de negocio sostenible de Portales, Garcia, Camacho, y Arandia (2017), tiene la premisa en las empresas mexicanas que tienden a ser poco sustentables, por tanto, si dichas empresas invirtieran en las cinco dimensiones propuestas en este modelo se favorecería la sustentabilidad de la empresa y por último el Modelo de Diagnostico Ecoeficiente Para Las MiPyMEs de, Sanchez (2012), este modelo realiza un análisis de beneficios tanto económico como ambiental que genera al aplicar el modelo, con base al análisis se tomaran decisiones importantes que ayudaran en el crecimiento y permanencia de la organización.

El modelo que se tomó como base para este estudio fue el de alianza estratégica con base en la empresa integradora para PyMEs con tecnología tradicional, por la razón de que actualmente los emprendimientos tienen estas características de contar con tecnología tradicional, es decir, que para su operación requieren de personal. De esta forma las acciones que se realizan no solamente obedecen a una lógica de beneficio social, sino a la sostenibilidad de la empresa y del entorno en el que se encuentra inmersa, midiéndola con el instrumento sugerido por Restrepo, Velez, Mendez, Rivera, y Mendoza (2009). De igual forma se tiene que considerar que es de vital importancia el entendimiento de los conceptos establecidos en el marco contextual, ya que a base de estos se pudo tener en claro que el objetivo de este articulo que fue conocer los nuevos factores que intervienen en la permanencia empresarial.

MATERIALES Y MÉTODOS.

La estrategia metodologica consideró el método deductivo ya que partió de la problemática general de los emprendimientos sociales, tomando como base las teorías estudiadas. El diseño de investigación fue no experimental también llamada ex post facto, puesto que no se realizó ninguna manipulación de las variables, solo se analizaron los factores de permanencia tal y como se presentan en los emprendimientos. El universo para el presente artículo fueron los emprendimientos sociales que operan en los municipios de Cabo Corrientes, Bahia de Banderas y Puerto Vallarta.

El instrumento fue dirigido única y exclusivamente para los dueños, gerentes o administradores ya que examina la percepción que tiene el personal de nivel directivo. El instrumento contiene 2 apartados, en el primero se hicieron preguntas sobre los datos personales del entrevistado el cual podía ser el dueño, gerente o administrador de la empresa, estos datos constaban desde puesto o cargo que desempeña dentro de la organización, los años de antigüedad que tiene la empresa en el mercado, así como el género, edad y nivel de estudios que tienen el encuestado en cuestión, otro dato

es el número de empleados que tiene la institución en cuestión entrevistada. El segundo apartado del instrumento consta de 13 variables y cada una de estas variables cuenta con diversos números de ítems, que en total suman 47 los cuales fueron tomados de Restrepo, Velez, Mendez, Rivera, y Mendoza (2009); dichos ítems pretenden conocer desde una perspectiva interna de la empresa los aspectos primordiales con los que se desempeñan las empresas para la gestión del cambio que contribuya a su permanencia.

Así mismo, el instrumento fue medido por la escala de Likert que consta de 5 medidas, donde el encuestado solo respondió a la que considere más idónea, que van del 1 al 5 donde, 1" No existe, "2" en proceso, "3" documentado, "4" documentado y operando y "5" documentado, operando y evaluado.

RESULTADOS.

Los resultados de los 13 factores que se analizaron en el instrumento y que consideran importantes son los que tienen calificacion de 4 y 5, es decir, que tienen el factor a considerar, documentado y operando, y documentado, operando y evaluado.

Los factores con mas puntaje en la respuesta 4, es decir los que tienen los factores documentados y operando, de acuerdo a la opinion de los 15 administradores de los emprendimientos sociales son, Formación para el gobierno con valor de 50% , Cohesión Social con valor de 58.3%, Reconocimeinto por el entorno y el sector con valor de 33.3% asi como se muestra en la tabla 1.

Los factores con mas puntaje en la respuesta 5, es decir los que tienen los factores documentados, operando y evaluado, de acuerdo a la opinion de los 15 administradores de los emprendimientos sociales son, la Identidad organizacional con valor de 50% , Diferenciacion con valor de 50%, factores que aportan a la eficiencia con valor de 41.7%, consolidacion con valor de 50%, Gestión integral 41.7%, y eficiencia en procesos con valor de 41.7% son considerados como factores que llevan a cabo los emprendimientos sociales asi como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1.- Factores de permanencia de los emprendimientos sociales.

	% Documentado y operando ---Numero De emprendimientos.		% Documentado, operando y evaluado, -- Numero de emprendimientos		Total Emprendimientos
Identidad Organizacional	33.3	**5**	**50**	**8**	**13**

Formalización para el gobierno	50	7	0	0	7
Cohesión Social	58.3	9	16.7	3	12
Formalización soporte para las decisiones	25	4	8.3	1	5
Reconocimiento por el entorno y el sector	33.3	5	33.3	5	10
Diferenciación	33.3	**5**	**50**	**7**	**12**
Dinámica social de los empleados	16.7	3	33.3	5	8
Factores que aportan a la eficiencia	41.7	6	**41.7**	**6**	**12**
Consolidación	16.7	**3**	**50**	**7**	**10**
Gestión integral	8.3	2	**41.7**	**6**	**8**
Conocimiento de entorno	25	4	0	0	4
Eficiencia en procesos	25	4	**41.7**	**6**	**10**
Gestión financiera	0	0	33.3	5	5
Número de empresas				**15**	

Fuente: Elaboración propia

Conclusión.

Despues de analizar la situación de los emprendimientos sociales, sus repercusiones y la importancia para le generación de empleos, asi como los aspectos teoricos respecto a la permanencia y crecimiento empresarial, que fueron la base para analizar y generar el instrumento asi como la generación de resultados, se puede concluir que los factores de permanencia de los emprendimientos sociales son;

Identidad Organizacional

La identidad organizacional es la totalidad de los patrones repetitivos del comportamiento individual y de relaciones interpersonales, que todos juntos reflejan el significado no reconocido de la vida organizacional. La identidad organizacional está influenciada por el pensamiento consciente, la forma en que se relacionan los individuos en el trabajo está en principio motivada por pensamientos y sentimientos inconscientes. Tiene un horizonte multidisciplinar y fusiona la estrategia, estructura, comunicación y cultura de la empresa. Se manifiesta a través de múltiples canales, como el comportamiento y la comunicación de los trabajadores, las herramientas de comunicación comercial o el desempeño organizacional (Peréz, 2010).

Diferenciación

La diferenciación es importante en las decisiones estratégicas de la empresa, junto a la segmentación de mercados y las estrategias de posicionamiento. Estos tres puntos clave dentro de un plan de marketing, están relacionados entre sí. La capacidad de diferenciarse de la competencia permite a una empresa generar una posición única y exclusiva en el mercado. El consumidor compara entre las marcas existentes en el mercado, y tiene una mayor tendencia a escoger aquellas marcas que se diferencien de forma positiva del resto, suponiendo esta diferenciación un valor relevante (Moraño, 2010).

Factores Que Aportan A La Eficiencia

La variable "Factores que aportan a la eficiencia" hace referencia a todos aquellos recursos empleados y los resultados obtenidos en la organización. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos (Thompson, 2004).

Consolidacion

La consolidación es una popular estrategia de crecimiento para negocios grandes y pequeños, las empresas consolidan sus operaciones, marcas e identidades de varias maneras, a través de adquisiciones, fusiones o compras privadas. Comprende los pros y contras de la consolidación, así como las diferentes opciones, puede ayudarte a decidir si esta táctica de crecimiento es la correcta para tu negocio (Ingram, 2018).

Gestion Integral

La gestión integral es el conjunto de actividades que interrelacionadas y a través de acciones específicas, permiten definir e implementar los lineamientos generales y de operación de la Institución, con el fin de alcanzar los objetivos de acuerdo con estándares adoptados. El conjunto de actividades que se interrelacionan es lo que se conoce como la gestión por procesos, los lineamientos generales están constituidos por la políticas y directrices que gobiernan esta gestión. Concibe la empresa como un organismo completo e integrado en la sociedad, en el que todo está relacionado y todo, desde los procesos de venta hasta los recursos humanos, ha de compartir filosofía y objetivos. La visión global ya no corresponde únicamente al director general: cada uno de los elementos ha de actuar teniendo en cuenta al resto (Echeverria, 2006).

Eficiencia En Procesos

La **eficiencia** es una de las características más deseadas por las organizaciones que buscan tener éxito en su sector. Tener procesos eficientes, rápidos y ágiles es una garantía de que "en esa organización se trabaja bien", es una cualidad que habla bien de la modernidad de una empresa, de la eficiencia de su gente, contrariamente de aquellas que son ineficientes y aletargadas, los procesos describen la forma como una organización lleva adelante sus negocios, y como toma sus decisiones; tener procesos eficientes es la mejor garantía de que una empresa trabaja eficientemente Por muy capaz que sea un Emprendedor o Empresario, si no tiene buenos procesos, no va a funcionar bien o tomar decisiones acertadas (Lean, 2012).

BIBLIOGRAFÍA

Ashoka. (2015). *"Emprendimiento Social en México"*. México: Ashoka.

Canals, M. J. (2000). La gestión del crecimiento de la empresa. Madrid: Mc Graw Hill.

Cardenas, S. I. (28 de 01 de 2017). *El informador*. Obtenido de https://www.informador.mx/Economia/Emprender-en-Jalisco-20170128-0112.html

Curto, G. M. (Enero de 2012). *Los emprendedores sociales.* Obtenido de https://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%2013_tcm5-75666.pdf

del Cerro, J. (2015). *Emprendimiento social en Mexico*. Obtenido de https://www.entrepreneur.com/article/268366

Del Cerro, J. (28 de Mayo de 2015). *Entrepreneur.* Recuperado el 27 de Junio de 2018, de Panorama: emprendimiento social en México: https://www.entrepreneur.com/article/268366

Del Cerro, J. (4 de Noviembre de 2015). *Entrepreneur*. Obtenido de Entrepreneur: https://www.entrepreneur.com/article/269174

Domenzain, J. C. (5 de 01 de 2017). *https://thefailureinstitute.com*. Obtenido de https://thefailureinstitute.com/wp-content/uploads/2017/04/Fracaso-emprendedores-sociales-low-res.pdf

Dominguez, R. M., & Armenta, R. A. (2010). Factores de permanencia de las MiPyME de servicios: Caso de una empresa de mantenimiento integral. Numersci(1), 20-31.

Dominguez, R. M., & Vivanco , F. J. (2008). Orientacion de la cultura organizacional y permanencia en el mercado de los Mypes del sector de la confeccion en Aguascalientes. Mexico: Facultad de Contaduría y Administración.

Echeverria, A. (26 de Oct de 2006). *noticias.iberestudios.com*. Obtenido de http://noticias.iberestudios.com/%C2%BFque-es-la-gestion-integral/

Emprendedor, e. I. (2017). *secretaria de la economia gob.mx*. Obtenido de https://www.gob.mx/se/articulos/emprendimiento-de-los-jovenes-de-mexico

Global Entrepreneurship Monitor. (2016). *Reporte Nacional*. Recuperado el 24 de Junio de 2018, de ITESM: http://wwwgemconsortium.org/report

Hermosillo , M. (10 de Octubre de 2017). *Universidad Panamericana*. Obtenido de Universidad Panamericana: http://www.juntoslahacemos.mx/index.php/octubre-2017/emprendimiento-social-una-nueva-forma-de-ver-los-negocios

Hernández, L. A., Valencia, A. R., & Rico, M. R. (16 de Mayo de 2016). *http://www.web.facpya.uanl.mx*. Obtenido de http://www.web.facpya.uanl.mx: http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/Revistas/R2/995-1017%20-%20Propuesta%20Para%20Un%20Modelo%20Integral%20De%20Consultoria%20Para%20Mi%20Pymes.pdf

Huberts, A. (2015). *Emprendimiento Social el México y Centroamérica.* ASHOKA.

Huberts, A. (2015). *Emprendimiento social en Mexico.* Obtenido de https://drive.google.com/file/d/0B9nNED-tuQwcWF95TFBTTDl3M1U2ZXQwRFNsT0FJZVF0dkFN/view

idc. (27 de junio de 2017). *idcOnline*. Recuperado el 24 de junio de 2018, de idcOnline: https://idconline.mx/corporativo/2017/06/27/mexico-en-el-4-lugar-de-emprendimiento-en-al

Ingram, D. (01 de Febrero de 2018). *cuidatudinero.com*. Obtenido de https://www.cuidatudinero.com/13085402/la-consolidacion-de-una-empresa

Inter-American Development Bank. (2016). *Study of social entrepeneurship and innovation ecosystems in the Latin America Pacific Alliance Countries.* IADBM.

Milenio. (29 de junio de 2018). Destaca empresa social universitaria UAP en Enactus México. *Milenio Digital*, pág. pàrr.5.

Milenio. (24 de junio de 2018). *Milenio*. Recuperado el 24 de junio de 2018, de Milenio: http://www.milenio.com/negocios/fundemex-preve-impulsar-45-empresas-sociales-2018

Moraño, X. (8 de Octubre de 2010). *marketingyconsumo.com*. Obtenido de http://marketingyconsumo.com/diferenciacion-competitiva.html

Naranjo , Campos , & Lopez. (2017). *ALTEC.* Obtenido de Gestion de la innovación para la competitividad: Sectores estrategicos, Tecnologias emergentes y emprendimientos: http://www.uam.mx/altec2017/pdfs/ALTEC_2017_paper_194.pdf

Lean, S. (17 de Febrero de 2012). *innovando.net*. Obtenido de http://innovando.net/que-tan-eficiente-eres-en-tus-procesos-de-produccion/

López, R. C., Lopez, H. E., & Ancona , P. I. (5 de Mayo- Agosto de 2005). Desarrollo sustentable o sostenible: una definición conceptual. Horizonte Sanitario, 4(2), 1-7. Obtenido de http://www.redalyc.org/html/4578/457845044002/

Peréz, R. (07 de Mayo de 2010). *Redalyc.org*. Obtenido de http://www.redalyc.org/pdf/4561/456145285002.pdf

Portales, L., Garcia, D. C., Camacho, R. G., & Arandia, P. O. (14 de Noviembre de 2017). *http://www.academia.edu*. Obtenido de http://www.academia.edu: http://www.academia.edu/16170334/Modelo_de_sustentabilidad_empresarial_penta-dimensional_Aproximaci%C3%B3n_Te%C3%B3rica

PSM México . (2017 de septiembre de 2017). *Promotora Social Mexico*. Recuperado el 29 de junio de 2018, de Promotora Social Mexico: http://www.psm.org.mx/los-5-retos-del-emprendedor-social-en-mexico/

Ramirez, J. J. (3 de Marzo de 2008). *http://catedragc.mes.edu.cu*. Obtenido de http://catedragc.mes.edu.cu: http://catedragc.mes.edu.cu/download/Tesis%20de%20Doctorado/Ingeniera%20Industrial%20-%20Nacionales/JorgeRam%C3%ADrezJu%C3%A1rezTESIS.pdf

Ramirez, J. (03 de 10 de 2017). *Alto nivel*. Obtenido de https://www.altonivel.com.mx/opinion/la-mision-emprender-en-mexico/

REGIÓN MX. (04 de Junio de 2017). *http://www.regionmx.net*. Obtenido de http://www.regionmx.net/puerto-vallarta/impulso-jalisco-emprende-vallarta-a-futuros-lideres-empresarios/

Restrepo, P. L., Velez, B. R., Mendez, A. C., Rivera, R. H., & Mendoza, S. L. (2009). *Aproximación a una metodogía para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas.* Colombia: Universidad de Colombia.

Rebolledo, R. (6 de Abril de 2017). *El economista.* Obtenido de https://www.eleconomista.com.mx/empresas/8-razones-por-las-que-fracasan-los-emprendedores-sociales-20170406-0018.html

Rojas, R. J. (2012). *La profesionalización de las pequeñas y medianas empresas familiares de servicios del municipio de chalco, , estado de México como factor de éxito para su continuidad.* Distrito Federal, México: Instituto Politécnico Nacional.

Rojas, S. H. (2012). Una década de participación del Producto Interno Brutode Puerto Vallarta al estado de Jalisco, 2000–2009. *Investigación y ciencia*, 36-38.

Santamaría, E. H., & Tapia, D. Q. (05 de 2017). *IN CAIINNO.* Obtenido de IN CAIINNO: http://www.caiinno.org/wp-content/uploads/2017/05/Genero-emprendimiento.pdf

Sanchez, S. N. (31 de JUNIO de 2012). *http://upcommons.upc.edu/.* Obtenido de http://upcommons.upc.edu/: http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM_NSanchez_La%20sostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf?sequence=1

The failure institute. (Abril de 2017). *https://thefailureinstitute.com.* Obtenido de https://thefailureinstitute.com: https://thefailureinstitute.com/wp-content/uploads/2017/04/Fracaso-emprendedores-sociales-low-res.pdf

Thompson, I. (Enero de 2004). *promonegocios.net*. Obtenido de https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html

Tolama, J. (2017). LAS TRES PRINCIPALES CAUSAS POR LAS QUE UN EMPRENDIMIENTO SOCIAL FRACASA. *EXPANSION EN ALINZA CON CNN*.

Tolama, J. (6 de Abril de 2017). *Expansión en Alianza con CNN*. Obtenido de Expansión en Alianza con CNN: https://expansion.mx/emprendedores/2017/04/06/las-tres-principales-causas-por-las-que-un-emprendimiento-social-fracasa

Tolema, J. (6 de Abril de 2017). *Expansion.mx.* Obtenido de https://expansion.mx/emprendedores/2017/04/06/las-tres-principales-causas-por-las-que-un-emprendimiento-social-fracasa

vasquez del Solar, M. (3 de 11 de 2017). *Gestion; emprendimiento social.* Obtenido de https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/emprendimiento-social-volverlo-rentable-149158

Velazquez Urgel, Santiago. (Enero de 2016). *Entrepreneur.* Obtenido de https://www.entrepreneur.com/article/307501

Velásquez, C. A. (10 de Marzo de 2003). Modelo de Gestión de Operaciones para Pymes Innovadoras. Escuela de Administración de Negocios, 5(47), 66-87.

Zorrilla , S. J. (15 de Febrero de 2005). *http://www.gestiopolis.com*. Recuperado el 15 de Octubre de 2014, de http://www.gestiopolis.com: http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/crecipyme.htm

SUPLEMENTACIÓN A BASE DE LEUCAENA (*Leucaena leucocephala*) SOBRE EL RENDIMIENTO DE LA PRODUCCIÓN LÁCTEA

Cabrera Núñez Amalia, Rojas Ronquillo María Rebeca,
Montero Solís Flor María
Universidad Veracruzana (México)
amacabrera@uv.mx

RESUMEN

Esta investigación se realizó en el Centro de Desarrollo Tecnológico (CDT) La Noria km. 3.5 carretera Tamuín – San Vicente Tancuyalab, Tamuín, S.L.P. Con el objetivo de evaluar la producción de leche en una asociación de la gramínea *Cynodon dactylon* pasto Costa Bermuda y con un banco de proteína de *Leucaena leucocephala*. Se emplearon 45 vacas de doble propósito de la raza suizo americano, con un promedio de 250 días de lactancia y 2.5 en promedio de partos por vaca, las cuales tuvieron acceso al sistema durante 60 días de lactancia. De las 45 vacas a 20 de ellas se le suministró 0.2 ml. de oxitocina estas vacas eran menos de 60 días de lactancia. Se utilizaron dos tipos de pastoreo, P1: Praderas establecidas con Costa Bermuda (*Cynodon dactylon*) y con un banco de proteína de leucaena, (*Leucaena leucocephaela*), con 30 días de descanso, en el cual se ofrecía diariamente 0.3 ha durante 15 días y P2: Praderas establecidas con Costa Bermuda (*Cynodon dactylon*), con 45 días de descanso. Las vacas alimentadas con forraje de pasto y leucaena presentaron un aumento del 5% de (P=.05) leche durante los 15 días de estudio en comparación con las vacas en un monocultivo a base de gramíneas. Siendo el sistema silvopastoril una alternativa para mejorar los rendimientos productivos en el ganado lechero del trópico.

Palabras clave: Leucaena, suplementación, vacas, leche, pastoreo.

ABSTRACT

This research was carried out at the Centre for Technological Development (CDT) La Noria km. 3.5 Carretera Tamuín – San Vicente Tancuyalab, Tamuín, S.L.P. With the aim of evaluating milk production in a grass association Cynodon dactylon Pasto Costa Bermuda and with a protein bank of Leucaena Leucocephala. 45 double-purpose cows of the American Swiss race were used, with an average of 250 days of lactation and 2.5 in average of calvings per cow, which had access to the system during 60 days of lactation. From the 45 cows to 20 of them it was supplied 0.2 ml. Of oxytocin these cows were less than 60 days of lactation. Two types of grazing were used, P1: Meadows established with Costa Bermuda (Cynodon dactylon) and a protein bank of Leucaena, (Leucaena Leucocephaela), with 30 days of rest, which was offered daily 0.3 ha for 15 days and P2: Meadows Established with Costa Bermuda (Cynodon Dactylon), with 45 days of rest. Cows fed grass forage and Leucaena showed an increase of 5% (P =. 05) milk During the 15 days of study compared to cows in a monoculture based on grasses. Being the silvopastoral system an alternative to improve the productive yields in the dairy cattle of the tropics.

Keywords: Leucaena, supplementation, cows, milk, grazing.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la asociación de las especies arbóreas con los pastos mejorados en toda el área de pastoreo es una práctica agroforestal que ha tenido una alta aceptación por los productores e investigadores (Solorio *et al*., 2008). Cuando se piensa en un sistema sostenible para producir leche, en el cual se utilice como alimento fundamental el pasto, es necesario la presencia de las especies arbóreas, debido a que mejoran el valor nutritivo de la dieta y las leguminosas desempeñan un papel importante en la fijación simbiótica del nitrógeno atmosférico, el cual se utiliza por las gramíneas en la asociación (Sierra y Nygren, 2006). Entre las especies más usadas se encuentra *Leucaena leucocephala* (Ojeda *et al*., 2003), que es una especie leñosa de alto valor nutritivo y aceptable producción animal (Alonso *et a*l., 2006). Esta especie es originaria de Centro América, y se encuentra distribuida en varios países tropicales del mundo. La utilización de esta leguminosa es amplia y puede servir tanto en alimentación animal, como madera y para la conservación de suelos. Presenta una alta capacidad de adaptación a diversas condiciones de suelo y clima, aunque no resiste encharcamiento por períodos prolongados (Cárdenas, 2000).

Su valor como planta forrajera, está dado por el alto valor nutritivo (19-30% de proteína cruda) y altos rendimientos de material comestible (hojas y tallos tiernos), sobrepasando las 10 t MS/ha. En variedades sobresalientes, empleando buenas técnicas de explotación, pueden llegar a 20 t MS/ha/ año. Es persistente en su productividad en cuanto es sometida a altas cargas (Espinel *et al*., 2004).

2. MATERIAL Y MÉTODOS

La siguiente investigación se llevó a cabo en el Centro de Desarrollo Tecnológico (CDT) La Noria km. 3.5 carretera Tamuín – San Vicente Tancuyalab, Tamuín, S.L.P. Teniendo como finalidad evaluar la producción láctea de 45 vacas de la raza suizo americano, durante 60 días en un sistema silvopastoril. Los tratamientos se realizaron con el siguiente sistema de pastoreo:

P1: El pastoreo establecido con praderas de costa bermuda (*Cynodon dactylon*) y con un banco de proteína de leucaena (*Leucaena leucocephaela*), con 30 días de descanso, en el cual se ofreció diariamente 0.3 ha. durante 15 días.

P2: Pastoreo establecido de praderas con costa bermuda (*Cynodon dactylon*), con 45 días de descanso el cual se ofreció diariamente una superficie de 0.5 ha. por 15 días, y regresando al P1 realizando el mismo manejo hasta cumplir los 60 días de la investigación.

En ambos tratamientos diariamente se registraba la producción láctea/vaca, para evaluar la productividad en cada uno de los potreros. Y los forrajes fueron evaluados mediante el método simple de marco cuadrado, antes y después de los días de pastoreo. El pasto circunscrito dentro de cada marco se cortó a la altura de pastoreo: costa bermuda (*Cynodon dactylon*) a 10 cm y leucaena (*Leucaena leucocephaela*) obteniendo hojas y tallos tiernos comestibles para la alimentación animal. Los potreros de los animales en producción tenían mezcla de gramínea, que eran pastoreados en forma rotativa con periodos de descanso de 30 días (P1) y 45 días (P2). Durante el tiempo experimental se evaluó mediante el método simple de marco cuadrado, antes y después de pastoreo. El pasto circunscrito dentro de cada marco se cortó a la altura de pastoreo: pasto costa bermuda (*Cynodon dactylon*) a 10 cm.

El valor nutritivo del pasto y la leguminosa se determinó en el laboratorio de Bromatología de la Facultad de Ciencias Biológicas y Agropecuaria de la Universidad Veracruzana en cuanto a materia seca (MS) y proteína cruda (PC) según el método de la Análisis químico proximal. Los días de lactancia en promedio fueron de 250 días, con un promedio de partos de 2.5 y el peso aproximado de 450 kg, En la ordeña se les ofrecía 0.500 kg de concentrado/vaca.

3. RESULTADOS Y DISCUSIONES

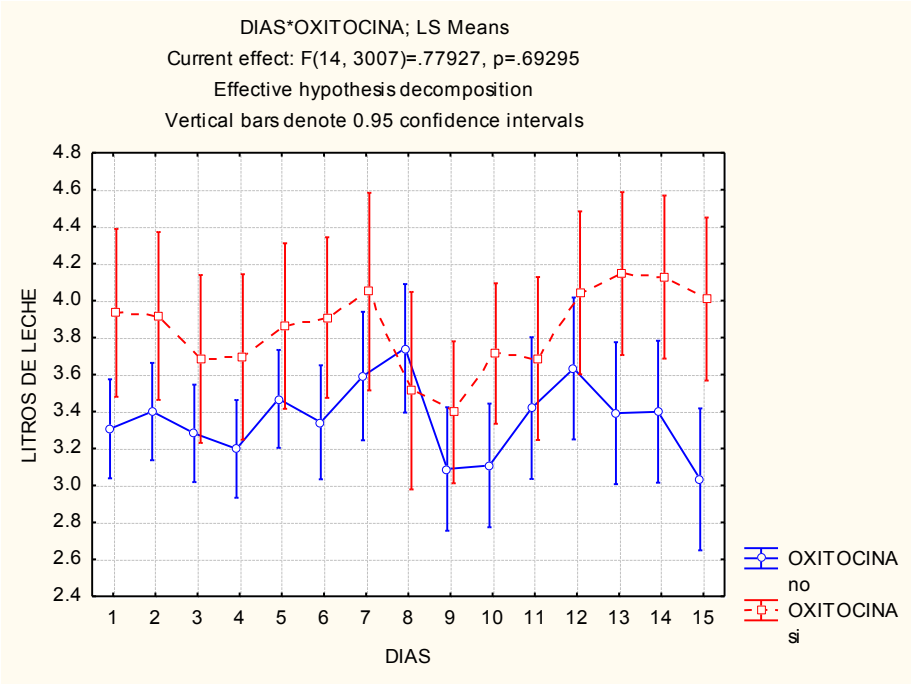
En la tabla 1 se puede apreciar el resultado del análisis bromatológico de los forrajes ofrecidos, demostrando que la leucaena tiene un valor alto de proteína, mejorando la calidad nutritiva de cualquier gramínea asociada.

Tabla 1. Valor nutricional del forraje ofrecido durante el estudio

Valores	Leucaena Leucocephala	Costa Bermuda
Materia Seca%	25.52	22.3
Proteína Cruda%	25.31	13.22
Fibra cruda %	31.42	31.42
Energía digestible Mcal	3.2	4.2
Energía metabolizable Mcal	2.6	3.5

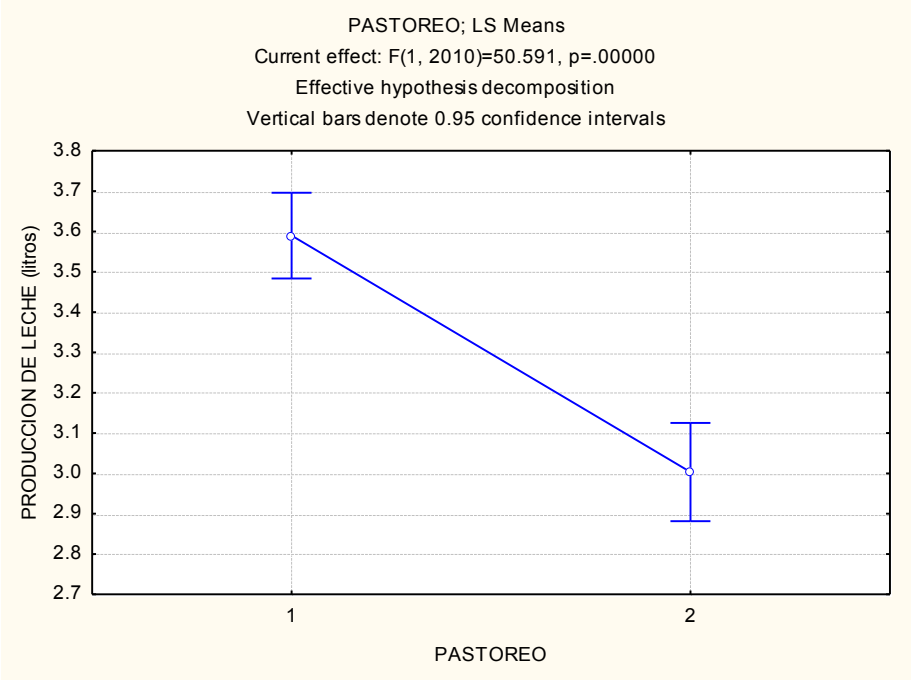
Fuente: Laboratorio Bromatología/2019

Durante los 60 días de estudio no hubo diferencias (P=.10) en la producción de leche entre las vacas que recibieron oxitocina a comparación de las que no se les aplicó, ya que hubo una mínima diferencia (gráfica 1).



Gráfica 1.- Efecto (P=.10) del uso de oxitocina en la producción de leche de vacas pastoreadas en dos tipos de forraje

Para la variable producción de leche por unidad de superficie (Grafica 2), se encontraron diferencias estadísticas (P=.001) entre el número de pastoreos y se mantuvieron significativos. La producción de leche entre el primer y segundo pastoreo sin importar el tipo de forraje, las vacas produjeron más leche (P=.001) en la primera rotación ya que los potreros tuvieron más días de descanso. En el segundo pastoreo ya no alcanzó el forraje a su madures óptima de pastoreo. En el análisis de varianza para la producción de leche por días, no se detectaron diferencias significativas entre los distintos sistemas de pasturas y sus interacciones. En la variable de producción de leche por unidad de superficie, se encontraron diferencias estadísticas (P=.05) entre tipo de pastura y se mantuvieron significativos. Las vacas que se manejaron en un forraje de pasto y leucaena produjeron más (P=.05) leche durante los 60 días de estudio que las vacas en un monocultivo solo a base de gramíneas.

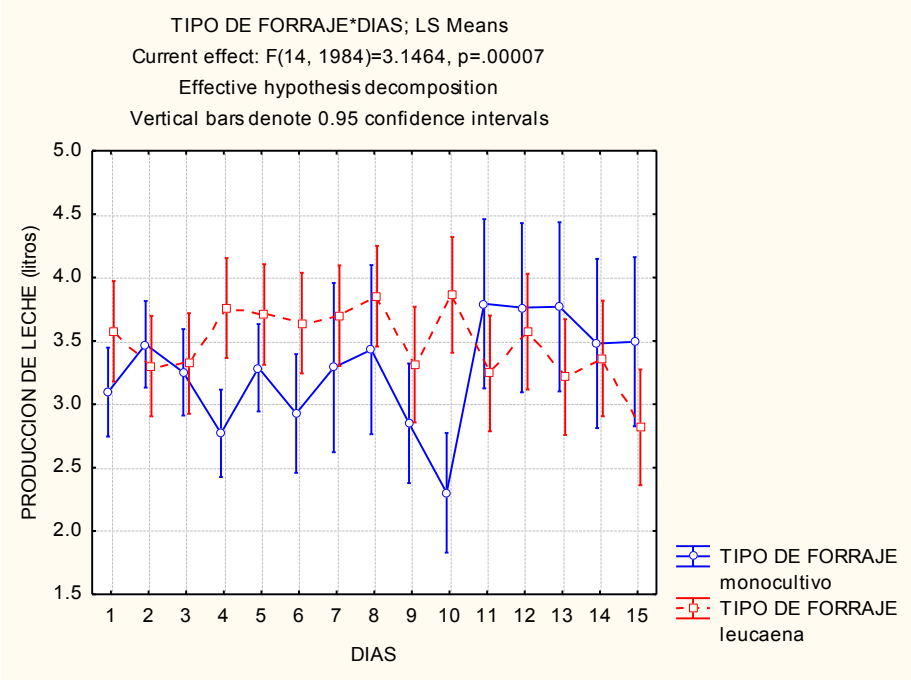


Grafica 2. Efecto del número de pastoreo (P=.001) en la producción de leche

En la variable de producción de leche por unidad de superficie, se encontraron diferencias estadísticas (P=.05) entre tipo de pastura y se mantuvieron significativos. Las vacas que se manejaron en un forraje de pasto y leucaena produjeron más (P=.05) leche durante los 60 días de estudio que las vacas en un monocultivo solo a base de gramíneas (gráfica 2).

Con relación a la productividad, los mayores valores se obtuvieron con la asociación gramíneas-leucaena, las vacas produjeron más (P=.05) leche en el primer pastoreo durante los 60 días de estudio que las vacas en un monocultivo solo a base de gramíneas observando un incremento de 5% en primer pastoreo que en segundo.

En este sentido, la introducción de leguminosas perennes leñosas en los potreros es una práctica común en varias regiones del mundo; dichas especies se utilizan como componentes de los cercados, fuente de sombra y alimento para los animales (Giraldo, 2000).



Grafica 3. Efecto del tipo de forraje (P=.05) durante los días de estudio

En el ensayo realizado por Mahecha (2002) en los diferentes tratamientos demuestran Incrementos en porcentaje (%) de la producción de leche en vacas con acceso a bancos forrajeros. Unos de sus tratamientos de pasto Pangola (*Digitaría decumbens*) con acceso a banco de leucaena con solo 2 horas, aumentando el 33 %.

Diferentes autores demuestran un incremento en la producción de leche por litros, por vacas al día en diferentes épocas del año suplementadas con *L. leucocephala*. Martín (2007) demostró en su tratamiento con vacas suizo americano una producción de 10.6 lt en época seca, de igual manera Alonso et al. (2006) registró durante la mismo época del año un incremento de 11.0 lt.

4. CONCLUSIÓN

En la presente investigación los resultados demostraron mínima diferencia en la evaluación de leucaena contra un monocultivo. Las vacas que se manejaron en un forraje de pasto y leucaena presentaron un aumento del 5% de (P=.05) leche durante los 15 días de estudio en comparación con las vacas en un monocultivo a base de gramíneas. Siendo el sistema silvopastoril una alternativa para mejorar los rendimientos productivos en el ganado lechero del trópico. Además de incrementar la producción láctea también aumenta la calidad nutritiva de los pastos que están asociados con leucaena al fijar diferentes nutrientes al suelo, habiendo muchos factores que afecto la investigación, así como la prolongación de los días de lactancia, el cambio climático, el mal manejo entre otras. Las asociaciones gramíneas-leguminosas aportaron las mayores producciones por superficie,

representando más eficiencia y economía en el sistema de producción. Las mayores producciones de leche, se encontraron cuando a los animales se les suministraba un alimento de alta proteína vegetal.

5. BIBLIOGRAFÍA

Solorio S. F. J., Solorio S. B. 2008. Manual de manejo agronómico de Leucaena leucocephala. "Leucaena leucocephala (guaje), una opción forrajera en los sistemas de producción animal en el trópico". Fundación produce Michoacán. Morelia Michoacán a 20 de mayo.

Sierra, J. Y Nygren, P. 2006. Transfer of N fixed by a legume tree to the associated grass in a tropical silvopastoral system. Soil Biology and Biochemistry.

Ojeda, P.A., Restrepo, J.M., Villada, D.E., Gallego, J.C., 2003. Sistemas silvopastoriles, una opción para el manejo sustentable. Manual de capacitación

Alonso, J. Febles, G., Ruiz, T.E. y Achang, G. 2006. Efecto de la sombra en la gramínea asociada en un sistema silvopastoril de leucaena guinea durante sus diferentes etapas. Rev. Cubana Cienc. agríc. 40:503

Cárdenas, M.J. 2000. Comportamiento Productivo de Vacas Lactantes de Doble Propósito, Mantenidas Bajo dos Cargas de pastoreo con o sin Suplementación con Follaje de Leucaena leucocephala. Tesis de licenciatura, Facultad Medicina Veterinaria y Zootecnia, Mérida, Yucatán.

Espinel, R.; Valencia, L.M.; uribe, F.; Molina, C. H.; Molina, E. J.; Murgueitio, E.; Galindo, W.; Mejia, C. A.; Zapata, A.; Molina, J. P. y Giraldo, J. 2004. Sistemas Silvopastoriles. Establecimiento y manejo. (E. Murgueitio, Ed.). proyecto "Enfoques silvopastoriles integrados para el manejo de ecosistemas" GEF – BANCO MUNDIAL – CIPAV – CVC – COLCIENCIAS. Cali, colombia. 168p

Giraldo, A. 2000. Sistemas silvopastoriles para la ganadería en Colombia. Universidad Nacional de Colombia, Medellín. 87 p.

Mahecha L. 2002. El silvopastoril: Una alternativa de producción que disminuye el impacto ambiental de la ganadería bovina. Rev. Col. Cienc. Pec. Vol. 15:2.

Martín, G.J. Y. Noda, G. Pentón, D.E. García, F. García, E. González, F. Ojeda, M. Milera, O. López, J. Ly, L. Leiva y J. Arece. 2007. La morera (Morus alba, Linn.): una especie de interés para la alimentación animal. Pastos y Forrajes. 30:3

Alonso, J. Febles, G., Ruiz, T.E. y Achang, G. 2006. Efecto de la sombra en la gramínea asociada en un sistema silvopastoril de leucaena guinea durante sus diferentes etapas. Rev. Cubana Cienc. agríc. 40:503.

TOWARDS A RATIONAL CONSUMER BUDGET (RCB) IN MEXICO (2019).

Carlos Méndez González, Pablo Adrián Magaña Sánchez, Luis Octavio Ríos Silva [1]
Universidad de Colima

Abstract

Microeconomic theory states that family designs its budget according to the top needs and preferences within a rational framework. Here we present a family budget proposal in terms of percentages, so that, it may apply for most of family budgets with a random income. The aim of this paper is to promote rational expenditures in a micro level (*Household*). We presented the case of Mexico as example using the most common salary for 2019 according to official data.

Key Words: *Rational Consumption, Family Budget, Microeconomic Theory, Mexico.*

Introduction

This paper pretend to promote rational consumption along households, not in a normative way, but, as a recommendation under rational quantitative parameters offered on this proposal. First we expose briefly microeconomic theory statements specifically rational choice theory. Then we list the concepts involved on our model of rational budget design and we also list several items belonging to each category or concept of the model. We collected information about the most common salary in México in 2019 (from an official database), and we made an example of how to distribute the income on a rational household budget.

Microeconomic Theory, Rational Choice and Consumption

Rational choice theory predicts a rational assignation of resources to obtain goods and services that satisfy people's needs and preferences (Salvatore, 2009). This theory has some assumptions; people's needs and preferences are homogeneous, preferences do not change (a cross time and individuals), and, all the people have complete information about the market. Then, households design a budget based on their income in order to maximize utility.

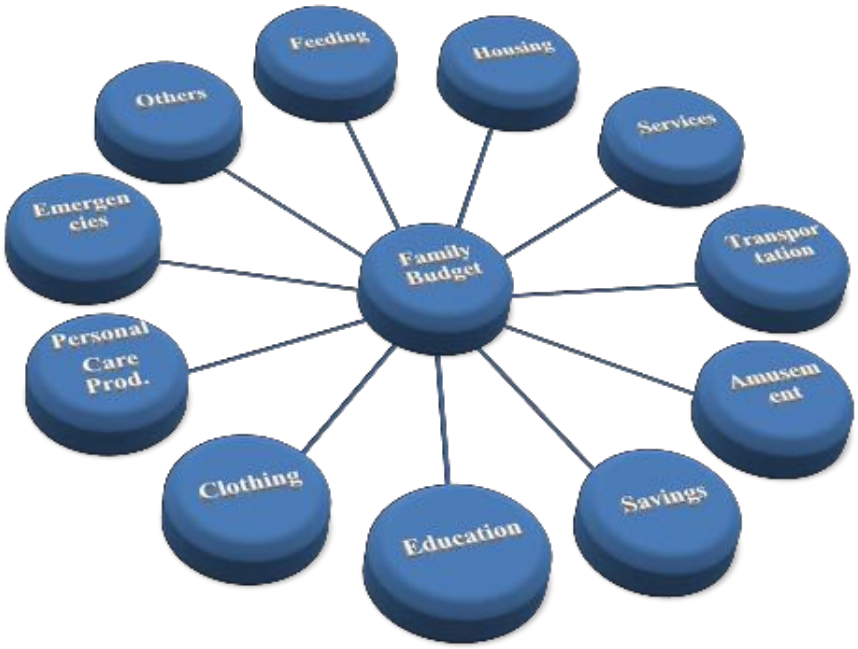
The model proposed in this research paper comprehends all those needs for people to survive and have an integral development into society, such; physiological, safeness, esteem, social and belonging needs, intellectual and those related with self-realization. These needs are well known and popular from the Maslow pyramid and administration theory (Koontz y Weihrich, 2004, p. 501).

Family budget must take on account all these needs to guaranty a plenty human development. We want to notice that human being may have several and various needs besides the ones considered on our model, but most of

[1] Professors and researchers, University of Colima, México. Corresponding author email: cmendez6@ucol.mx

them could be sumptuary and luxury needs which are not natural, possibly created by sophisticated marketing strategies applied by corporation such as trending topics.

Figure 1.- Conceptual Model RCB



Source: Own Elaboration.

Concepts

Feeding Food, beverages, supplements, complements, nutritional products, etc.

Housing: Rent or mortgage (mortgage is usually higher than rent and may vary).

Services: Electricity, water, gas, cable, internet, cell phone service, etc.

Education: Primary school, secondary school, college, tertiary preparation, college-university.

Transportation: Public transport and/or gasoline if own a vehicle, automotive parts.

Amusement: Movie Theater, tourism, sport, art, going out, others.

Savings: The difference between income and spending, (long term plans), etc.

Clothing: Dress, shoes, pants, shorts, shirts, T-shirts, skirts, suits, neck ties, under ware, Etc.

Personal Care Products: Deodorant, dental past, tooth brush, toilet paper, soap, shaver, gel, etc.

Emergencies: Minor health issues, extra key, transit infraction, unexpected expenditures, etc.

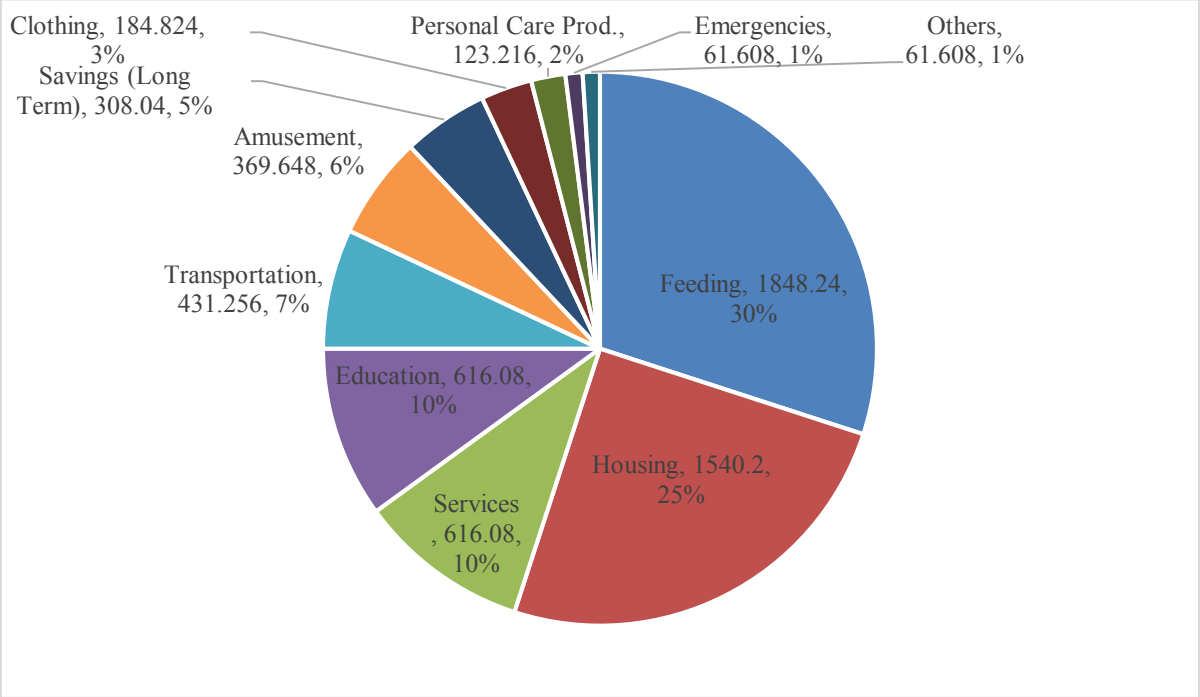
Table 1.- Percentage proposed model of RCB and data for México.

Concept	**Amount Proposed (Percentage)**	**Absolute Amount Proposed in Pesos** (Based on the most common (two minimum wages) income in México which is $6,160.8* per month).
Feeding	30 %	$ 1, 848.24
Housing	25 %	$ 1, 540.2
Services	10 %	$ 616.08
Education	10 %	$ 616.08
Transportation	7 %	$ 431.25
Amusement	6 %	$ 369.65
Savings (Long Term)	5 %	$ 308.04
Clothing	3 %	$ 184.82
Personal Care Prod.	2 %	$ 123.22
Emergencies	1%	$ 61.61
Others	1%	$ 61.61
Total	100%	$ 6,160.8

Source: Own elaboration based on INEGI (2019) and BANCO DE MEXICO (2019).

*Exchange rate: 19.78 Pesos per 1 US Dollar (October 2019, according to BANCO DE MÉXICO). Consider this parity if desire to convert Mexican pesos to U.S. Dollars. That is $ 311. 47 Dollars per month.

Chart 1.- Proposition of Distribution of an Average Income (Budget).



Source: Own elaboration based on an average income according to INEGI statistics.

Analysis

The distribution of the budget that we proposed here considers the most basic needs of a random individual. Several needs and preferences may arise such as subcategories but we proposed a more generalized group of needs, which cover physiological, safeness, esteem, social belonging, and intellectual, and self-realization needs.

We suppose that preferences are quite similar among people, and we also consider that those preferences do not change in time, that is, people maintain the same preferences (proportionally) along life time. Even if income level varies, preferences may keep unchanged, for example;

If a person earns $ 5, 000, He or She may assign $1, 250 for rent, and if later this person or another person earns $10, 000 the budget for rent may be $ 2, 500, so, the proportion is the same along budgets, time or individuals.

We do want to notice that the percentages proposed in this model do not represent perfectly nor linearly the order of importance of needs, some needs are more basic but may require less budget; in the case of *clothing*, we consider is the second most important after *feeding* even if the budget proposed represents only three per cent. In the case of *education*, we seriously think it's very important for human and professional development but we do not assign to much budget because we assume the existence and effectiveness of public schools founded with federal taxes and in the case of Mexico on earnings from petroleum state owned exports.

Concluding Remarks

Due to people's desires are infinite and resources are scarce, an optimal use of income is highly recommended. We strongly advice families to employ its budget rationally. We consider that the model of rational consumer budget **(RCB)** proposed on this paper is universal because fits an average salary (random household) from any country, even if it may vary responding to local conditions, special needs, life style and idiosyncratic issues.

References

Banco de México (2019). Tipos de cambio diarios. Retrieved 09/03/2016. https://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consulta

Gobierno de México (2019). Salarios mínimos. Comisión nacional de los salarios mínimos. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/426395/2019_Salarios_Minimos.pdf

INEGI, (2019) Población ocupada según nivel de ingreso, nacional trimestral, Retrieved 09/03/2016. https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/default.html?nc=602

Koontz, H. y Weihrich, H. (2004) *Administración*. Una perspectiva global. 12ª edición. México: Mc Graw Hill.

Salvatore, D. (2009) *Microeconomía*. Cuarta edición. México: Mc Graw Hill.

MODELOS DE GESTIÓN DE PROGRAMAS DE DESARROLLO RURAL. EL PROGRAMA PRODER EN EXTREMADURA (ESPAÑA)

Castellano-Álvarez, Francisco Javier, Aguilasocho-Montoya, Dora, Álvarez-García, José
Universidad de Extremadura. Cáceres España, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH), Morelia, México
fcocastellano@unex.es, amontoya@umich.mx, pepealvarez@unex.es

RESUMEN:

Inspirado en la Iniciativa Comunitaria Leader, el Sistema de gestión del Programa PRODER, aplicado en las regiones españolas consideradas como Objetivo 1 a mediados de los años noventa del pasado siglo, se caracteriza por su descentralización administrativa y un novedoso esquema de financiación.

A partir de la aplicación del Programa PRODER en la región de Extremadura (España), esta investigación tiene como propósito estudiar diferentes aspectos del citado Programa dado que PRODER puede servir de ejemplo a otros países que deseen poner en práctica políticas de desarrollo rural contando con la implicación de la población y de los agentes que operan sobre el territorio.

PALABRAS CLAVE: Desarrollo rural, Gestión descentralizada; Fuentes de financiación.

ABSTRACT:

Inspired by the Leader Community Initiative, the PRODER Program management system, applied in the Spanish regions considered as Objective 1 in the mid-1990s, is characterized by its administrative decentralization and a novel financing scheme.

From the application of the PRODER Program in the region of Extremadura (Spain), this research aims to study different aspects of the aforementioned Program since PRODER can serve as an example to other countries that wish to implement rural development policies with the involvement of the population and the agents that operate on the territory.

KEYWORDS: Rural Development, Decentralized Management; Sources of financing

1. ORIGEN DEL PROGRAMA PRODER

A partir del 1 de Julio de 1987, con la entrada en vigor del Acta Única Europea, la tarea de reducir las diferencias entre las diversas regiones, se convirtió en un objetivo prioritario de la Comunidad Europea. Poco tiempo después, en línea con ese nuevo objetivo, fue aprobada la Comunicación "El futuro del mundo rural" (Comisión Europea, 1988). Este informe muestra la preocupación de la Comisión por los efectos que sobre el medio rural podían tener tres factores: 1) el ajuste de la política agraria; 2) el aumento de las zonas rurales atrasadas dada la creciente disparidad territorial provocada por la incorporación de Irlanda, Grecia, Portugal o España; 3) el deterioro del medio ambiente y del patrimonio natural. Tal y como indica el citado documento,

para la Comisión Europea, la superación de estos retos debería implicar una auténtica cohesión económica y social entre las áreas urbanas y rurales que supusiera un cierto equilibrio territorial entre unas y otras.

En marzo de 1991, la Comisión Europea materializa sus preocupaciones sobre el medio rural europeo con aprobación de la Iniciativa Comunitaria Leader I. Con esta Iniciativa, de carácter experimental y basada en un novedoso enfoque, se pretendía poner a prueba la validez de un modelo de desarrollo rural que, en base a la diversificación económica, debía ser capaz de generar y/o consolidar empleos con el fin último de evitar la emigración de la población rural.

La Iniciativa Leader surge en un contexto en el que era evidente "la incapacidad de los Fondos Estructurales para llevar a cabo la aproximación y la cohesión económica y social a la que hace referencia el Acta Única", con el hándicap añadido de que "la liberalización de la política macroeconómica, vinculada al advenimiento del mercado único, implicará un empeoramiento de las disparidades entre el centro y las regiones periféricas" (Consejo Económico y Social Europeo, 1990).

A pesar de su carácter experimental, Leader I supuso, para las comarcas en las que se aplicó, la creación de pequeñas empresas con base en los productos agrarios propios, un incipiente desarrollo del sector turístico, la implicación y participación de la población en los procesos de desarrollo, la revitalización cultural, la inversión de capitales públicos y privados, etc.; y, todo ello, propició la diversificación de sus economías, la prestación de servicios, la estabilización y creación de empleos, etc. (Beltrán, 1995).

Estos resultados consolidaron un modelo de desarrollo rural de carácter endógeno e integrado de tal manera que, tras la finalización de Leader I, la Comisión dio continuidad a esta Iniciativa aprobando Leader II (Comisión Europea, 1994). Si Leader I es el instrumento mediante el que se experimenta un nuevo modelo de desarrollo, Leader II supone la consolidación de ese sistema de gestión y administración de los fondos comunitarios, consigue una importante implicación de los diferentes niveles institucionales, perfecciona los mecanismos de control y seguimiento y actúa en más de la mitad del territorio comunitario, pasando, de los 217 Grupos de Acción Local (GAL) de Leader I, a unos 1.000 en la segunda convocatoria de esta Iniciativa (Asociación Europea de Información sobre el Desarrollo Local, 2000).

Además, durante esa misma etapa, dados los limitados recursos con los que contaba la Iniciativa Leader II, algunos países pusieron en marcha programas similares con la finalidad de que las regiones Objetivo 1, que no hubieran sido beneficiarias de Leader II, pudieran poner en práctica programas de desarrollo rural. Mientras que en Finlandia se ponía en marcha el Programa POMO, España diseñó el Programa PRODER (Programa de Desarrollo y Diversificación Económica de Zonas Rurales), que fue aprobado por la Comisión Europea el 18 de junio de 1996.

Por tanto, el Programa PRODER, surgió como complemento a la Iniciativa Leader II, cuya convocatoria provoca una movilización sin precedentes en el mundo rural; hasta el punto de que muchas comarcas ven

truncadas sus aspiraciones de poder acceder a aquellas ayudas comunitarias que les permitirían ejecutar un programa con el que potenciar su desarrollo.

2. CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA PRODER

PRODER es un programa de carácter nacional, mediante el cual, tanto el Gobierno de España, como los Gobiernos regionales implicados, en base a un Programa inspirado en el modelo de desarrollo planteado por Leader, tratan de dar respuesta a esa notable demanda de recursos por parte del mundo rural. A nivel estatal, la gestión del Programa recae sobre dos Organismos:

- Dirección General de Planificación Rural y del Medio Natural, dependiente del Ministerio de Agricultura, que será la responsable de la coordinación del Programa, y de la aplicación de los fondos procedentes del FEOGA-Orientación.
- Dirección General de Planificación del Ministerio de Economía y Hacienda, que es la encargada de velar por la correcta aplicación de los fondos FEDER.

A nivel autonómico, la gestión de los diferentes Programas se encomienda, normalmente, a las Direcciones Generales responsables de los temas rurales, ganaderos o agrarios. En el caso extremeño, será la Dirección General de Estructuras Agrarias, dependiente de la Consejería de Agricultura y Comercio de la Junta de Extremadura (responsable, a su vez, de la gestión de la Iniciativa Leader II en la región).

Por último, en consonancia con el esquema de ejecución descentralizada del Programa, hay que destacar el papel de los Grupos de Acción Local (GAL), responsables de la implementación práctica del programa sobre el territorio.

Salvando las diferencias entre una Iniciativa Comunitaria y un Programa de carácter nacional, las funciones de los responsables de la gestión nacional, regional y local del Programa son muy parecidas a las que se asignaron a estos ámbitos de actuación en la Iniciativa Leader II. Entre ellas, cabe destacar:

a) Respecto a las funciones encomendadas a los responsables nacionales:

1. Apoyo técnico a las autoridades regionales en la aplicación de la normativa comunitaria (legislación sobre los Fondos estructurales, gestión financiera, evaluación, etc.)
2. Consolidar la información técnica y financiera aportadas por las autoridades regionales.
3. Elaborar y someter a aprobación un informe anual sobre la situación del Programa en España.
4. Coordinar las tareas implícitas al control financiero.

b) Respecto a las funciones encomendadas a los responsables regionales:

1. Concertar las acciones de seguimiento de los proyectos que se pongan en marcha en Extremadura.
2. Apoyo técnico y coordinación a los GAL de su ámbito geográfico.
3. Elaborar de forma conjunta la información técnica y financiera de los GAL.
4. Verificar que los proyectos cumplen con el requisito de cofinanciación pública nacional que determine el régimen de ayudas.
5. Elaborar un informe anual sobre la evolución del Programa a nivel regional.

c) Respecto a las funciones encomendadas a los Grupos de Acción Local:

1. Firmar un contrato con el promotor de la acción en la forma que fije en el régimen de ayudas.
2. Contabilizar los gastos de funcionamiento y custodiar la documentación de los expedientes.
3. Velar por el cumplimiento de los compromisos por parte de los beneficiarios, de la certificación de los gastos, y del pago de las ayudas.

Los GAL son los responsables de la ejecución de estos programas en sus respectivos ámbitos de actuación (normalmente comarcas). Para ello, se articulan una serie de órganos de decisión:

- Asamblea general: integrada por la totalidad de los miembros del GAL. Debe ser un fiel reflejo de la realidad social, empresarial, política y cultural de la comarca.
- Comisión ejecutiva: los miembros de esta comisión, elegidos por la asamblea general, pertenecen a diferentes sectores de actividad y toman las decisiones ordinarias en la administración del programa.
- Gerencia y equipo técnico: personal encargado de las tareas administrativas y gerenciales del grupo.

3. OBJETIVOS DEL PROGRAMA PRODER

El propósito fundamental del Programa es: "impulsar el desarrollo endógeno y sostenido de las comarcas rurales españolas, que lleve como consecuencia el mantenimiento de la población, frenando la regresión demográfica y consiguiendo para sus habitantes unas rentas y un nivel de bienestar social equivalentes a otras zonas más desarrolladas, asegurando la conservación del espacio y de los recursos naturales" (MAPA, 1996, pp. 16-17).

Tanto ese objetivo general, como los objetivos instrumentales en los que se materializa, son muy similares a los incluidos dentro del Programa Nacional de la Iniciativa Leader II (MAPA, 1994). Algunos de los objetivos instrumentales más destacados del Programa PRODER son:

a. Diversificación de las actividades económicas y, en especial, de aquellas que se basan en la utilización de recursos naturales propios y subutilizados.
b. Potenciar la creación de empleo, primando el autoempleo y las empresas asociadas.
c. Asegurar la conservación del espacio natural y de sus recursos, haciendo compatibles las funciones productiva, protectora y recreativa.
d. Adecuar la formación general y profesional a las necesidades de los procesos de diversificación, reorientación y modernización de los sectores económicos.
e. Revalorizar las producciones agrícolas cubriendo las necesidades de renta y trabajo de los agricultores.
f. Promover nuevas alternativas a la agricultura (turismo rural, artesanado, pequeña industria, servicios).
g. Promocionar el conocimiento y revalorizar el patrimonio histórico y artístico.

4. ÁMBITO DE APLICACIÓN Y BENEFICIARIOS:

A diferencia de la Iniciativa Leader II, cuya aplicación se extendía a todo el territorio nacional como consecuencia de estar dirigida a las regiones Objetivo 1 y 5 b), el Programa PRODER sólo se aplicó en las

autonomías consideradas en aquel momento como Objetivo 1 (Andalucía, Asturias, Canarias, Cantabria, Castilla La Mancha, Castilla León, Extremadura, Galicia, Murcia y Valencia).

Salvo en Asturias (que gestionó su Programa regional a través de las oficinas comarcales de la administración autonómica) y Canarias (que lo ejecutó a través de sus siete Cabildos Insulares), los beneficiarios de este Programa serán aquellos GAL que, teniendo la capacidad para elaborar y gestionar un Programa de desarrollo de ámbito comarcal, no hubieran podido acceder a la gestión de un Programa de Innovación Rural dentro de Leader II. Estas entidades conforman el tercer nivel administrativo en la gestión de PRODER, y sus competencias serán las mismas que las asumidas por los Grupos en la citada Iniciativa.

Aunque en un primer momento quienes reciben los fondos Proder son los GAL, en última instancia, los beneficiarios finales de las actuaciones realizadas serán los Ayuntamientos y Mancomunidades; agricultores que diversifiquen su actividad; personas físicas o jurídicas que realicen inversiones generadoras de empleo; entidades sin fines de lucro; y los propios GAL en lo que respecta a diversas cuestiones como, por ejemplo, la financiación de sus gastos de funcionamiento.

5. CRITERIOS Y PROCESO DE SELECCIÓN DE LOS GAL EN EXTREMADURA:

Para la selección de las diferentes candidaturas se tienen en cuenta los mismos criterios que en el caso de la Iniciativa Leader II. Estos son:

a) Coherencia y homogeneidad del ámbito de actuación: En lo referido al territorio, la delimitación del conjunto de municipios que constituyen el GAL debe obedecer a criterios de homogeneidad; tanto en lo que respecta a las características geográficas como en lo relativo a sus condiciones socioeconómicas.
b) Representatividad y funcionamiento del GAL: Los colectivos integrantes del GAL deben ser fiel reflejo de la comarca, tener una implantación real sobre el territorio, y posibilitar la participación activa de la población en el proceso de desarrollo. El GAL debe ser plural social y políticamente.
c) Calidad del Programa presentado: Se valora la coherencia de la estrategia de desarrollo con las características sociales, económicas y geográficas de la comarca; así como su capacidad para movilizar los recursos con los que cuenta el territorio y fomentar la implicación de la inversión privada.

El proceso de selección de los Grupos PRODER en Extremadura arranca en septiembre de 1996, con la apertura del plazo para la presentación de candidaturas por parte de los distintos GAL de la región hasta el 15 de noviembre de ese mismo año (Consejería de Agricultura y Comercio, 1996).

Para la elección de los GAL se constituyó una Comisión de Selección, en la que participaron las diferentes administraciones implicadas en el Programa: Administración Nacional, Regional y Local. Las tres administraciones contaron con el mismo número de miembros; la administración regional estuvo representada por: el Director General de Turismo, el Director General de Ingresos, el Director General de Estructuras Agrarias, y el Director de Programas de Desarrollo Rural -con voz y sin voto- (éstos dos últimos fueron las personas con mayor implicación y conocimiento del Programa Proder I en Extremadura).

La Comisión de Selección se reunió en tres ocasiones a principios de 1997: el 19 y el 28 de febrero, en donde se aprobaron distintos criterios y se evaluaron las diferentes candidaturas; y el 17 de marzo, sesión en la que se adoptó el dictamen definitivo respecto a los Grupos seleccionados. El análisis del contenido de las reuniones de este órgano será el hilo conductor del estudio de este proceso.

El punto de partida de los trabajos realizados por la Comisión de Selección lo constituye un primer informe de valoración respecto a los dieciséis programas presentados. Esta propuesta, de carácter técnico, fue elaborada conjuntamente por profesionales de la Dirección General de Estructuras Agrarias y de dos de los Grupos de Acción Local que por aquel entonces ya venían gestionando un Programa de Innovación dentro de la Iniciativa Leader II. En la Tabla 1 resume las diferentes candidaturas que aspiran a gestionar Proder I, así como las puntuaciones que recibieron en ese primer examen. Conforme a la referida propuesta técnica, las candidaturas presentadas fueron clasificadas en seis grupos:

a. Claramente aceptables: Valle del Ambroz, La Vera y las Villuercas
b. Aceptables: Valencia de Alcántara y Montánchez-Tamuja.
c. Aceptables con reservas: Zafra-Río Bodión y Salor-Almonte.
d. Inaceptables: La Siberia, Lácara y Jerez-Sierra Sur Oeste.
e. Muy inaceptables: Las Hurdes y Sierra Grande-Río Matachel
f. Claramente inaceptables: Barros Oeste, Monfragüe, Lacimurga y Medellín.

Una vez conocida esta propuesta, en la primera reunión de la Comisión de selección, el Director General de Estructuras Agrarias, tras recibir las sugerencias de la Administración Nacional, propone la incorporación de nuevos parámetros de valoración: el número de municipios que compone cada candidatura, así como la superficie, población y densidad de cada una de ellas.

Tras aplicar esos criterios se elabora una nueva propuesta (Tabla 2). Aunque en términos absolutos hay algunas diferencias en la puntuación recibida por cada GAL, en lo relativo a la posición que ocupa cada una de ellos, apenas hay variación: dentro de los diez Grupos con mayor puntuación, la única diferencia entre una propuesta y otra, es que la candidatura de Jerez-Sierra Suroeste pasa a la novena posición en detrimento de la comarca de Lácara que, no obstante, seguirá entre las diez candidaturas mejor valoradas. Este tipo de cambios también se producen en los Grupos con menor puntuación, si bien, tampoco supone ninguna alteración sustancial del orden planteado por la propuesta inicial.

Tabla 1: Puntuación inicial según el informe técnico de las candidaturas Proder I en Extremadura

Grupo	Idoneidad Grupo		Implicación comarcal		Programa		Definición comarca		Valoración global		Total	
	Puntos	Orden	Puntos	Orden	Puntos	Orden	Puntos	Orden	Puntos	Orden	Puntos	Orden
Valle del Ambroz	240	2	75	1	264	1	92	2	75	1	745	1
La Vera	248	1	70	2	204	2	87	3	70	2	679	2
Las Villuercas	216	3	60	3	187	3	86	4	60	3	608	3
Valencia de Alcántara	203	4	70	2	140	7	78	7	55	4	546	4
Montánchez-Tamuja	181	5	60	3	144	6	68	11	50	5	503	5
Zafra-Río Bodión	127	8	50	4	160	4	84	5	50	5	471	6
Salor-Almonte	155	6	50	4	138	8	72	9	50	5	465	7
La Siberia	104	9	30	7	154	5	50	14	40	6	378	8
Lacara	131	7	40	5	95	13	62	12	50	5	378	9
Jerez-Sierra Sur Oeste	78	13	35	6	124	9	93	1	40	6	370	10
Las Hurdes	83	12	10	9	119	10	81	6	40	6	333	11
Sierra Grande-Río Matachel	100	10	30	7	86	14	71	10	40	6	326	12
Barros Oeste	92	11	25	8	62	16	74	8	35	7	288	13
Monfragüe	16	16	10	9	116	12	78	7	40	6	260	14
Lacimurga	54	14	10	9	118	11	24	15	30	8	236	15
Medellín y otros	32	15	10	9	73	15	59	13	25	9	198	16

Fuente: Elaboración propia a partir de la información facilitada por el Servicio Extremeño de Desarrollo Rural (SEDER).

Tabla 2: Propuesta de baremación de la Dirección General de Estructuras Agrarias respecto a las diferentes candidaturas Proder I

Grupo	Población	Superf. km^2	Pueblos	Idoneidad Grupo		Implicación comarcal		Programa		Definición comarca		Total	
				Puntos	Orden	Puntos	Orden	Puntos	Orden	Puntos	Orden	Puntos	Orden
Valle del Ambroz	8.300	235,0	8	204	2	75	1	240	1	131	2	650	1
La Vera	28.697	885,9	19	212	1	70	2	185	2	180	3	647	2
Las Villuercas	11.152	1.483,3	7	184	3	60	3	172	3	198	4	614	3
Valencia de Alcántara	17.365	1.652,9	9	172	4	70	2	128	7	181	7	550	4
Montánchez-Tamuja	15.277	917,6	17	154	5	60	3	131	6	161	11	506	5
Zafra-Río Bodión	46.693	1.106,5	15	108	8	50	4	146	4	179	5	483	6
Salor-Almonte	21.169	809,0	8	132	6	50	4	126	8	134	9	442	7
La Siberia	27.456	2.437,0	16	87	9	30	7	140	5	185	14	441	8
Jerez-Sierra Sur Oeste	36.025	1.527,7	10	66	13	35	6	112	9	180	1	393	9
Lácara	32.202	512,2	11	110	7	40	5	89	13	127	12	366	10
Sierra Grande-Río Matachel	11.414	807,2	7	85	10	30	7	78	14	142	10	335	11
Las Hurdes	6.500	471,0	5	70	12	10	9	107	10	141	6	327	12
Monfragüe	11.095	1.315,4	8	13	16	10	9	106	12	184	7	312	13
Lacimurga	19.345	1.342,2	8	46	14	10	9	108	11	113	15	277	14
Barros Oeste	15.871	390,7	6	78	11	25	8	56	16	115	8	274	15
Medellín y otros	19.230	581,3	8	27	15	10	9	66	15	114	13	217	16
Total	327.791	16.474,9	162										

Fuente: Elaboración propia a partir de la información facilitada por el Servicio Extremeño de Desarrollo Rural (SEDER).

Sin embargo, sí que existieron diferencias en la denominación y en el número de categorías que se realizaron para agrupar los proyectos presentados. En lugar de las seis existentes en la propuesta técnica inicial, la nueva baremación derivada del Cuadro 2, clasifica las diferentes candidaturas en cinco grupos que son denominados de la siguiente forma:

1. Sobresalientes: Valle del Ambroz, La Vera y Las Villuercas.
2. Buenos: Valencia de Alcántara, Montánchez-Tamuja y Zafra-Río Bodión.
3. Aceptables: Salor-Almonte y La Siberia.
4. Dudosos: Jerez-Sierra Suroeste, Lácara, Sierra Grande-Río Matachel, Las Hurdes y Monfragüe.
5. Inaceptables: Lacimurga, Barros Oeste y Medellín.

Los cambios introducidos en esa segunda propuesta trascienden lo meramente semántico. Así, por ejemplo:

1) Inicialmente, la aceptación de Zafra-Río Bodión y Salor-Almonte, parecía supeditada a ciertas reservas. Sin embargo, según la nueva clasificación, Zafra-Río Bodión, se incorpora a una categoría que la califica como un buen Programa; mientras que Salor-Almonte, es considerada como aceptable.
2) Los programas de La Siberia, Lácara y Jerez-Sierra Suroeste, pasan de definirse como "inaceptables", a ser catalogadas como aceptables (La Siberia) o dudosas (Lácara y Jerez-Sierra Suroeste).
3) Los programas que ahora se adjetivan de "dudosos"; antes se consideraban como "muy inaceptables" (Las Hurdes y Sierra Grande-Río Matachel), e incluso como "claramente inaceptables" (Monfragüe).
4) Sí parece que hay cierta correlación en la semántica utilizada para descartar las candidaturas de Lacimurga, Barros Oeste y Medellín.

En la segunda reunión de la Comisión de Selección, en función de nuevos criterios, también planteados por la Dirección de Estructuras Agrarias, se producen ciertos ajustes de muy escasa relevancia en la puntuación de los diferentes Programas comarcales. Con esta última propuesta, finalizan los trabajos de valoración de las candidaturas presentadas y se ordenan definitivamente (Tabla 3).

En función de los recursos que por entonces habían sido asignados al conjunto del Programa regional, en ese segundo encuentro de la Comisión de Selección, se adoptan dos decisiones:

1. aprobar inicialmente diez GAL dejando priorizados los no seleccionados con objeto de rescatarlos por el orden establecido en el caso de disponer finalmente de recursos adicionales.
2. en base a un criterio político (sin ningún soporte en la normativa regional que regula la convocatoria del proceso de selección), se adopta la decisión de mantener un equilibrio interprovincial en la aprobación de los GAL de manera que, con independencia de la valoración obtenida por cada una de las candidaturas, cinco fueran de la provincia de Badajoz y cinco de la de Cáceres. Como consecuencia de esta decisión, la candidatura de Salor-Almonte, clasificada en octavo lugar, queda excluida de la selección inicial de diez GAL (se le adjudica el puesto undécimo para ser aprobada en caso de disponer de los referidos fondos adicionales), el GAL beneficiado de esa decisión será Sierra Grande-Río Matachel, que ocupaba la undécima posición.

Tabla 3: Baremación definitiva de las candidaturas Proder I en Extremadura

Grupo	Idoneidad Grupo		Implicación comarcal		Programa		Definición comarca		Total	
	Puntos	Orden	Puntos	Orden	Puntos	Orden	Puntos	Orden	Puntos	Orden
Valle del Ambroz	204	2	75	1	240	1	126	2	644	1
La Vera	212	1	70	2	185	2	172	3	638	2
Las Villuercas	184	3	60	3	172	3	209	4	625	3
Valencia de Alcántara	172	4	70	2	128	7	185	7	554	4
Montánchez-Tamuja	154	5	60	3	131	6	159	11	504	5
Zafra-Río Bodión	108	8	50	4	146	4	166	5	469	6
La Siberia	87	9	30	7	140	5	189	14	446	7
Salor-Almonte	132	6	50	4	126	8	129	9	437	8
Jerez-Sierra Sur Oeste	66	13	35	6	112	9	171	1	384	9
Lácara	110	7	40	5	89	13	117	12	356	10
Sierra Grande-Río Matachel	85	10	30	7	78	14	144	10	337	11
Las Hurdes	70	12	10	9	107	10	144	6	331	12
Monfragüe	13	16	10	9	106	12	193	7	322	13
Lacimurga	46	14	10	9	108	11	118	15	282	14
Barros Oeste	78	11	25	8	56	16	110	8	269	15
Medellín y otros	27	15	10	9	66	15	109	13	212	16

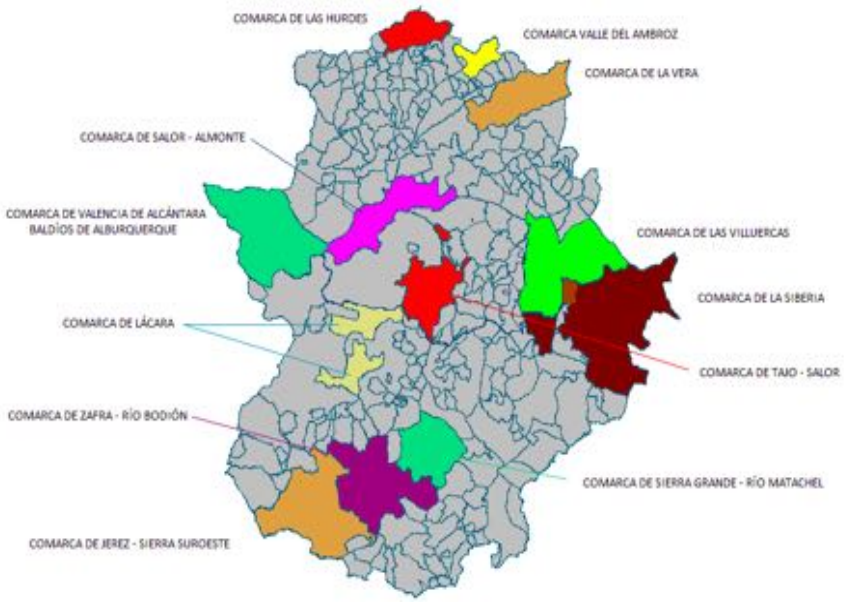
Fuente: Elaboración propia a partir de la información facilitada por el Servicio Extremeño de Desarrollo Rural (SEDER).

En la última sesión de la Comisión de Selección, se constata, en lo relativo a los diez primeros Grupos, una gran coincidencia entre las propuestas de la Administración Central y de la Comisión de Selección; excepción hecha de la incorporación del criterio político de "equilibrio" interprovincial. A este respecto, con la finalidad de evitar un agravio respecto a la candidatura de Salor-Almonte, se adopta la decisión de proponer la aprobación de once Programas de acuerdo con la baremación definitiva (Cuadro 3) y considerar a Las Hurdes como Grupo de reserva a la espera de la confirmación de recursos adicionales.

Posteriormente, la Decisión de la Comisión C (99) 1016 de 20 de abril de 1999 supuso una nueva aportación de fondos europeos al Programa PRODER en Extremadura; lo que permitió aumentar los fondos de los diferentes GAL y aprobar la ejecución del Programa de Las Hurdes. Por tanto, de un total de dieciséis candidaturas presentadas, sólo fueron rechazadas cuatro: Lacimurga, Monfragüe, Barros-Oeste y Medellín. Estos Programas aglutinaban a 65.541 habitantes, 30 localidades y 3.629,6 km^2; lo que apenas suponía una quinta parte de la población, superficie y municipios implicados en el conjunto de candidaturas.

Antes de concluir este epígrafe, conviene recordar aquel primer informe técnico que servía de punto de partida en el que, algunas de las candidaturas finalmente seleccionadas eran consideradas como "inaceptables" (La Siberia, Lácara, o Jerez-Sierra Suroeste) y otras incluso "muy inaceptables" (Las Hurdes o Sierra Grande-Río Matachel), lo que viene a evidenciar que, en el trascurso de este proceso, los criterios técnicos pasaron a un segundo plano en beneficio de otro tipo de consideraciones. La Figura 1 representa las comarcas extremeñas que gestionaron el Programa Proder I.

Figura 1: Mapa regional de las comarcas Proder I



Fuente: Elaboración propia

6.- MEDIDAS SUBVENCIONABLES:

A nivel nacional, el Programa PRODER se compone de un total de ocho medidas que, a su vez, incluyen diferentes acciones. En el análisis de esas medidas, se agruparán aquellas que, aun siendo financiadas por distintos fondos comunitarios, coinciden básicamente en sus objetivos (MAPA, 1996):

1 y 2) Valorización del patrimonio rural. Renovación y desarrollo de pueblos:

La principal diferencia que existe entre la primera medida (en donde los fondos europeos provienen del FEOGA-Orientación), y la segunda (financiada por el FEDER), es el predominio de la actividad agraria en los municipios que reciben las inversiones. No obstante, el objetivo común de ambas será mejorar la calidad de vida, equipamientos y servicios públicos existentes en el medio rural. Para conseguir ese objetivo, se plantean toda una serie de posibles actuaciones de entre las que podemos destacar:

a. Embellecimiento y recuperación de elementos propios del patrimonio urbano como plazas, rincones singulares, lugares emblemáticos, y otros espacios deteriorados.
b. Recuperación de la arquitectura tradicional y del patrimonio histórico, artístico y cultural; como instrumentos que permiten fortalecer la identidad del territorio y reactivar la actividad turística.
c. Conservación de los recursos naturales y paisajísticos; incluida la eliminación y el reciclaje de los residuos con fines energéticos o para su uso como fertilizantes.
d. La creación de servicios, y dotación de pequeñas infraestructuras de diversa índole: hidráulicas, eléctricas, de telefonía, pequeñas actuaciones en la red viaria, etc.

3 y 4) Fomento de las inversiones turísticas en el espacio rural:

Al igual que en el caso anterior, la diferencia entre estas dos medidas, vuelve a ser la especialización agraria de una de ellas. Mientras que la tercera medida pretende la promoción del Agroturismo (y su financiación comunitaria procede del FEOGA-Orientación), la cuarta medida trata de potenciar el Turismo Local, y los fondos europeos de los que se nutre los aporta el FEDER. En cualquier caso, sus propósitos son coincidentes, en tanto en cuanto, ambas aspiran a incrementar la importancia relativa del sector turístico, tanto en la economía como en los niveles de empleo de las zonas rurales. Otros objetivos que merecen ser destacados son la diversificación de la actividad agraria y el incremento del nivel de renta de los agricultores. Algunas de las acciones más importantes son:

a. Fomento de las inversiones que propicien el desarrollo del sector turístico; entre otras, aquellas dirigidas a la creación de plazas de alojamiento.
b. Promoción del sector, realización de estudios de mercado y otras actuaciones que mejoren los sistemas de comercialización como, por ejemplo, centrales de reserva.
c. Creación de actividades, infraestructuras y servicios complementarios a la actividad turística, tales como: rutas de senderismo, contenidos gastronómicos, culturales, medioambientales, museísticos, etc. que sirvan de elemento de atracción para un público interesado en un "turismo alternativo" o "temático".
d. Aprovechamiento de los recursos naturales para el ejercicio de la actividad turística: masas forestales, recursos cinegéticos, cursos fluviales, pantanos o embalses, etc.

5) Fomento de pequeñas empresas, actividades de artesanía y servicios:

A partir del aprovechamiento de los recursos infrautilizados, el principal objetivo de esta medida es la creación de un tejido empresarial que diversifique la economía del medio rural. En línea con este propósito, algunas de las actuaciones que podrían recibir la financiación del Programa son:

a. Iniciativas que permitan a las zonas rurales contar con todos aquellos servicios necesarios para el desarrollo empresarial (servicios de consultoría, estudios de mercado, asesoría contable y financiera, cualificación de recursos humanos, etc.).
b. Creación de infraestructuras que propicien la instalación de empresas.
c. Promoción de aquellas actividades, tradicionales o novedosas, que contribuyan a la creación de empleo: artesanía, entidades de trabajo asociado, teletrabajo…
d. Creación de líneas de financiación para la creación y consolidación de empresas.

6) Servicios a las empresas en el medio rural:

Aunque pudiera entenderse que esta medida es similar a la anterior, su carácter es muy distinto: en este caso, la aportación privada en la financiación de las acciones es testimonial; mientras que, en la quinta medida, más de la mitad de los recursos presupuestados tenían ese origen. Estas diferencias son debidas a que, en esta ocasión, los servicios son prestados por los equipos técnicos responsables de la ejecución del Programa comarcal y del asesoramiento a posibles beneficiarios. Dentro de un amplio conjunto de acciones subvencionables destacamos:

a. Asesoramiento técnico a los promotores de proyectos (pequeñas empresas, agricultores, artesanos, etc.) en muy diversas tareas: selección de posibles alternativas de negocio, estudios financieros, análisis de viabilidad, detección de mercados potenciales, gestión de las innovaciones, etc.
b. Acciones de sensibilización, difusión e información a la población, especialmente a los más jóvenes, respecto a las potencialidades de desarrollo de su territorio.
c. Gastos de funcionamiento y equipamiento de los diferentes Centros de Desarrollo o instituciones responsables de la gestión de los programas comarcales.

7) Revalorización del potencial productivo agrario y forestal:

La continuidad de muchas tareas agrícolas, ganaderas o forestales tiene gran transcendencia para la conservación de muchos espacios rurales y el mantenimiento en ellos de la población (especialmente en las zonas más aisladas y deprimidas). Con el objetivo último de mantener una cierta actividad primaria en ese medio y de mejorar los niveles de renta de los agricultores, esta medida incluye diversas actuaciones:

a. Creación y modernización de empresas dedicadas a la transformación y comercialización de las producciones agrarias locales y tradicionales.
b. Realización de estudios de mercado y conocimiento de los sistemas de distribución.
c. Valorización y promoción de la producción agraria y silvícola local, mejorando la calidad de las mismas, e incorporando sistemas de etiquetado y diferenciación.
d. Realización de actividades complementarias en la explotación agraria (distintas al turismo) que permitan al agricultor diversificar sus rentas.
e. Producción de energías alternativas mediante la utilización de recursos forestales y vegetales.

8) Mejora de la extensión agraria y forestal:

Esta medida pretende formar e informar a los implicados en la modernización y desarrollo de estos sectores en diversos ámbitos. Para ello se proponen diversas acciones:

a. Formación vinculada a la capacitación agraria y silvícola; industria agroalimentaria o medioambiental; el desarrollo rural; o la aplicación de nuevas tecnologías en los procesos de producción.
b. Adquisición de aquellos equipos informáticos y medios audiovisuales necesarios para el desarrollo de cualquiera de las actuaciones incluidas en el punto anterior.
c. Ayudas para la celebración de intercambios de conocimientos y experiencias.
d. Formación y capacitación de jóvenes agricultores, así como de aquellos que accedan por primera vez al ejercicio de la actividad agrícola o forestal.

7.- FUENTES DE FINANCIACIÓN Y SISTEMA DE CONTROL DE PAGOS

El 18 de junio de 1996, en su decisión C (96) 1454, la Comisión Europea (CE) aprueba el Programa Proder presentado por las autoridades españolas. Aunque se trata de un proyecto de carácter nacional, es necesaria la aprobación de la CE dado que su financiación requería del trasvase de fondos europeos incluidos dentro del Marco de Apoyo Comunitario para la realización de inversiones estructurales en las regiones Objetivo 1. Los fondos europeos que financian Proder I son FEDER y FEOGA-Orientación. A esta aportación (basada en un sistema de financiación similar al de la Iniciativa Leader), deben sumarse: 1) los recursos aportados por el resto de instituciones públicas implicadas en el Programa (Administración Central, Regional y Local); y 2) la cofinanciación exigida a los promotores privados. El Cuadro 4 incluye las aportaciones iniciales de las distintas fuentes de financiación, así como el porcentaje que representa cada una de ellas tanto en el Programa nacional como en el Programa regional de Extremadura.

Tabla 4: Financiación inicial del Programa Proder I (Euros)

Fuente de financiación	Nacional	%	Regional	%
Subvenciones comunitarias	259.975.959,51	51,00	13.207.842,00	53,32
FEOGA-Orientación	158.515.500,10	31,10	4.245.549,50	17,14
FEDER	101.460.459,41	19,90	8.962.292,50	36,18
Administraciones nacionales	116.097.327,90	22,77	5.203.767,14	21,00
Administración Central	14.587.465,29	2,86	361.364,54	1,46
Administración Autonómica	53.451.155,75	10,48	2.295.842,20	9,27
Administración Local	48.058.706,86	9,43	2.546.560,40	10,28
Gasto público	376.073.287,41	73,77	18.411.609,14	74,32
Aportación privada	133.728.102,12	26,23	6.356.622,55	25,68
Presupuesto total	509.801.389,53	100,00	24.768.231,69	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de los cuadros financieros incluidos en el Programa Nacional Proder I

Diferenciando nuevamente entre los Programas nacional y regional, la Tabla 5 muestra la distribución de esos recursos entre las diferentes medidas:

Tabla 5: Distribución de los recursos iniciales por medidas (Euros)

Medida	Nacional	%	Regional	%
Valorización patrimonio rural	54.993.857,65	10,8		
Recuperación patrimonio local	38.487.012,13	7,5	2.239.665,60	9,0
Agroturismo	42.367.164,30	8,3	4.068.058,61	16,4
Turismo rural	88.661.215,49	17,4	7.419.638,67	30,0
Fomento de Pymes, artesanía y servicios	90.901.758,56	17,9	7.881.264,04	31,8
Servicios a las empresas en el medio rural	41.383.980,62	8,1	3.159.604,77	12,8
Revalorización agraria y forestal	136.564.849,21	26,8		
Mejora de la extensión agraria y forestal	16.441.551,57	3,2		
Total	509.801.389,53	100,0	24.768.231,69	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de los cuadros financieros incluidos en el Programa Nacional Proder I

La implicación de las fuentes de financiación con las diferentes medidas depende de diversos factores. Así, por ejemplo, la financiación europea está condicionada por la compatibilidad entre la finalidad de las medidas y la naturaleza del fondo; mientras que la aportación privada, depende del carácter productivo de la medida y del compromiso de los beneficiarios finales con los proyectos ejecutados.

Tal y como se observa en el Cuadro 6, que resume el presupuesto final de Proder I en Extremadura, la importancia relativa de cada una de las medidas va a variar (en determinados casos de manera significativa), tras varias ampliaciones presupuestarias del Programa.

Esas ampliaciones, debidas a la incorporación de nuevos fondos, o a la actualización de las cantidades asignadas en un principio para corregir los efectos de la inflación, tuvieron que ser aprobadas de nuevo por la Comisión Europea puesto que suponían la aplicación y/o derivación de mayores subvenciones comunitarias.

Esas decisiones de la Comisión Europea fueron la C (96) 2794, de 7 de octubre de 1996 y la C (99) 1016, de 20 de abril de 1999. Con estas ampliaciones, los recursos asignados definitivamente a cada uno de los Grupos de Acción Local extremeños rondarán los 4.800.000 €, con la excepción de Las Hurdes, cuyo presupuesto será de 3.000.000 €.

Tabla 6: Presupuesto final de Proder I en Extremadura (Euros)

Medidas	Total	Fondos públicos		Fondos privados	
		Total	%	Total	%
Valorización patrimonio rural	4.760.790,14	3.887.582,15	81,7	873.208,00	18,3
Recuperación patrimonio local	3.030.618,50	2.809.385,50	92,7	221.233,00	7,3
Agroturismo	10.645.362,82	4.786.777,15	45,0	5.858.585,67	55,0
Turismo rural	11.602.873,28	4.696.270,10	40,5	6.906.603,19	59,5

Pymes, artesanía y servicios	13.091.783,50	5.591.725,84	42,7	7.500.057,66	57,3
Servicios a las empresas rurales	6.491.205,55	6.464.747,54	99,6	26.458,00	0,4
Revalorización agraria y forestal	7.985.620,70	4.569.597,20	57,2	3.416.023,49	42,8
Extensión agraria y forestal					
Total	57.608.254,49	32.806.085,49	56,9	24.802.169,00	43,1

Fuente: Elaboración propia a partir de los cuadros financieros facilitados por el SEDER

El sistema de control de pagos diseñado para trasladar a los beneficiarios finales las citadas subvenciones, obedece al siguiente esquema:

Figura 2: Sistema de pagos de los fondos comunitarios

Fuente: MAPA, Programa Nacional Proder I, p. 76

8.- CONCLUSIONES:

Siguiendo el ejemplo de la Iniciativa Comunitaria Leader, el Programa PRODER se articula en torno a un novedoso sistema de gestión que supera los cánones establecidos hasta el momento para la gestión y ejecución de los programas de inversión financiados con fondos europeos.

Dentro de las características de ese nuevo modelo de gestión destacan: a) la descentralización administrativa y del proceso de toma de decisiones; y b) la implicación en su financiación de los fondos europeos y de todas las administraciones de ámbito nacional; junto con las aportaciones de los inversores privados en lo relativo a la ejecución de proyectos de carácter productivo. En cuanto a los objetivos de PRODER, destaca el de la diversificación económica. Las medidas en las que se estructura el Programa son plenamente coherentes con ese propósito fundamental.

El análisis del proceso de selección evidencia otra serie de componentes que los deseos de las distintas comarcas por acceder a la gestión de un Programa de estas características desencadenaron toda una serie de "tensiones" que propiciaron que, en determinados momentos, el criterio político se antepusiera a las consideraciones técnicas.

REFERENCIAS:

Asociación Europea de Información sobre el Desarrollo Local. *La financiación local en los territorios rurales*. Observatorio Europeo Leader. Bruselas. Bélgica. (2000).

Beltrán, C. *Mecanismos e instrumentos de la Iniciativa Comunitaria Leader II*. En Ramos Real, E. y Cruz Villalón, J. (Coord.): *Hacia un nuevo sistema rural* (pp. 483-494). MAPA. Madrid. España. (1995).

Comisión Europea. *El futuro del mundo rural. Comunicación de la Comisión al Parlamento y al Consejo.* Boletín Comunidades Europeas. Suplemento 4/88. Oficina de publicaciones Comunidades Europeas. Luxemburgo. (1988).

Comisión Europea. *Comunicación que fija las directrices de unas subvenciones globales integradas para las que se invita a los Estados miembros a presentar propuestas que respondan a una iniciativa comunitaria de desarrollo rural (91/C 73/14)*. Diario Oficial de las Comunidades Europeas. (1991).

Comisión Europea. *Comunicación que fija las orientaciones para las subvenciones a los programas operativos integrados para los cuales se pide a los Estados que presenten solicitudes de ayuda dentro de una iniciativa comunitaria de desarrollo rural (94/C 180/12)*. Diario Comunidades Europeas. (1994).

Consejería de Agricultura y Comercio de la Junta de Extremadura. *Orden de 23 de septiembre de 1996 por la que se establecen las normas de aplicación en Extremadura del Programa de Desarrollo y Diversificación Económica en Zonas Rurales.* Diario Oficial de Extremadura, nº 112. (1996).

Consejo Económico y Social Europeo. *Dictamen en relación al proyecto de Comunicación de la Comisión por la que se invita a los Estados miembros a presentar propuestas en el marco de la Iniciativa Leader.* Pleno 280º. (1990).

MAPA. *Programa Nacional de la Iniciativa Comunitaria Leader II*. Madrid. España. (1994).

MAPA. *Programa Nacional Proder I.* Madrid. España. (1996).

LIDERAZGO PARA LA GESTIÓN EXITOSA DE LA ORGANIZACIÓN

Celina Ruiz Garrido, Celia del Pilar Garrido Vargas, María Eugenia Sentíes Santos.
Universidad Veracruzana, Facultad de Contaduría Región Veracruz. México.
ceruiz@uv.mx, celgarrido@uv.mx, esenties@uv.mx

RESUMEN

La economía mundial ha ido cambiando de manera significativa en los últimos años. Actualmente las organizaciones no pueden darse el lujo de controlar sus operaciones desde los altos rangos jerárquicos. Las empresas más exitosas, son aquellas que pueden responder rápidamente a los cambios de los mercados, a las nuevas tecnologías, a las políticas gubernamentales y a las renovadas actitudes sociales.

Los aspectos fundamentales que determinan el desarrollo de las organizaciones son la cantidad de sus líderes y la calidad de estos. Es por esta razón que es de valiosa importancia contar con el personal adecuado que pueda gestionar de manera eficiente las operaciones dentro de la empresa.

PALABRAS CLAVE: liderazgo, líder, organización, gestión, feedback.

1. INTRODUCCIÓN

El principal desafío al que se enfrentan las empresas hoy es encontrar a las personas correctas para desempeñarse como líderes dentro de las organizaciones. En un contexto competitivo y cambiante, la mayoría de las empresas buscan eficacia, eficiencia y mejores continua y se hallan por tanto, sometidas a elevadas exigencias para conseguir el éxito. En este contexto, resulta de vital importancia que sus equipos sean capaces de lidiar con estos desafíos y que puedan moverse con solvencia en escenarios de

incertidumbre. Esta responsabilidad cae sobre los directivos, que muchas veces tienen que rendir más allá de lo que son capaces.

De esta misma forma, los líderes deben de desarrollar sus habilidades directivas, comprender los fenómenos organizacionales y humanos, desarrollar nuevas capacidades de aprendizaje y gestionar estados de ánimo para estar en disposición de lidiar con sus equipos, con sus clientes y con sus compañeros de trabajo. Por otro lado, los directivos actuales, están sometidos a una diversidad de exigencias y compromisos con objetivos que usualmente siempre van en aumento y que generan altas expectativas que muchas veces originan estrés o agotamiento. Todas estas exigencias tanto internas como externas, hacen que el panorama se llene de agobio, cansancio y presión.

Hay quienes dicen que las consecuencias de un liderazgo inadecuado son mínimas, porque son muchos los factores tanto internos como externos, que afectan al desempeño empresarial. Los elementos que contribuyen a los resultados de una organización son varios, pero en muchos se puede influir según sea el liderazgo ejercido. Cuando esa influencia apunta en dirección equivocada las consecuencias pueden ser trágicas. En casos extremos, las empresas fracasan, se pierden empleos, se desvían carreras, se resienten las finanzas y se perjudica a los clientes y a la comunidad. En situaciones menos graves, baja la eficiencia de la organización, y estos fallos se reflejan en cifras.

Algunas organizaciones optan por ignorar esta situación, y otras optan por sencillamente hacer rotación de personal. Sin embargo la tendencia actual, es que las empresas inteligentes se centren en el trabajo conjunto para hacerse cargo de la situación como organización, mostrando preocupación por las personas, proporcionando entrenamiento, acompañamiento y feedback. En otras palabras aplicando un programa de liderazgo y coaching. (Roman y Fernandez, 2008)

2. LIDERAZGO

Una de las principales razones por la cual se necesita liderazgo en las organizaciones es porque las personas que trabajan en las empresas son cada día más difíciles y demandantes y mucho más analíticas. Ya no es suficiente darle a alguien un trabajo y decirle que es lo que tiene que hacer, la gente quiere participar, quiere analizar, quiere aplicar su capacidad de liderazgo.

No existe una definición universal de liderazgo porque el tema es complejo y al estudiarse de distintas maneras se emplean definiciones diferentes, pero expondremos algunas de las más relevantes en términos de este trabajo:

Es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio. (Lussier and Achua, 2005)

Para John Kotter, profesor de la Harvard Business School, liderazgo: "no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo". (Kotter, 2004)

Liderazgo es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo, hacia el éxito de la consecución de metas y objetivos organizacionales. (Agüera, 2004)

Liderazgo es la capacidad de conseguir seguidores. (Maxwell, 2008)

Brown lo define como aquella influencia que es positiva para todo el grupo, es decir, que ayuda al grupo a llevar a término su propósito, a conseguir objetivos, a mantener un buen funcionamiento y a adaptarse a su entorno. (Sánchez, 2010)

Es necesario que los directores de las organizaciones o todo aquel que tenga personas a su cargo sea un líder. Que ejerza al mismo tiempo poder institucional y poder personal, que tenga la capacidad de influir en los demás. Un líder es la persona capaz de ejercer influencia en otros para dirigirlos y guiarlos de manera efectiva hacia el logro de objetivos y metas organizacionales. (Agüera, 2004)

3. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DEL LIDERAZGO

Henry Mintzberg identificó 10 funciones administrativas que los líderes realizan para alcanzar los objetivos en las organizaciones. Dichas funciones representan las actividades conductuales predominantes que realizan los líderes. El agrupó estas funciones en tres categorías: Interpersonales, Informativas y Decisorias. Estas se clasifican así:

Funciones Interpersonales	Funciones Informativas	Funciones Decisorias
Representación Líder Enlace	Supervisión De difusión Portavoz	Emprendedor De manejo de problemas De asignación de recursos Negociador

Tabla 1

FUNCIONES INTERPERSONALES

Función de representación

Los líderes desempeñan esta función cuando actúan en actividades legales, ceremoniales y simbólicas en nombre de la organización o del departamento que dirigen.

Función de líder

Es cuando los líderes desempeñan las labores administrativas para que opere en forma eficaz la unidad que tiene a su cargo.

Función de enlace

Es cuando los líderes interactúan con personas externas a la organización. Ser enlace significa crear una red de contactos para fomentar las relaciones y obtener información y aceptación.

FUNCIONES INFORMATIVAS

Función de supervisión

Los líderes desempeñan la función de supervisión cuando obtienen información. La mayor parte de la información se analiza para detectar problemas y oportunidades, y para entender sucesos externos a la unidad organizacional. Parte de esta información se transmite a otras personas de la unidad o gente externa.

Función de difusión

Los líderes desempeñan la función de difusión al enviar información al resto del personal de su unidad en la organización. Los administradores tienen acceso a información restringida a sus subordinados.

Función de portavoz

Los líderes desempeñan esta función cuando rinden informes a personas externas a su unidad en la organización. Los administradores deben informar a su jefe y a personas externas a la unidad. Los líderes cabildean y fungen como representantes de relaciones públicas de su unidad en la organización.

FUNCIONES DECISORIAS

Función de emprendedor

El líder desempeña la función de emprendedor al innovar e iniciar mejoras. Los líderes frecuentemente reciben ideas de mejoramiento mediante la función de supervisión.

Función de manejo de problemas

Los líderes desempeñan la función de manejo de problemas cuando realizan acciones correctivas durante situaciones de crisis y conflictos.

Función de asignación de recursos

Los líderes desempeñan la función de asignación de recursos cuando programan, solicitan autorización y realizan actividades presupuestarias. (Lussier y Achua, 2005)

4. PERSONALIDAD Y RASGOS EN EL LIDERAZGO

Los estudiosos de los rasgos, examinaron qué atributos poseen los buenos líderes. Los rasgos son características que distinguen a las personas. La personalidad es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo. Es importante conocer la personalidad de las personas, pues ésta influye en su comportamiento, lo mismo que en sus percepciones y actitudes. Conocer las diferentes personalidades ayuda a explicar y predecir la conducta y el desempeño en el trabajo de la gente.

La personalidad se basa en factores genéticos y ambientales. Los genes que heredó influyen en sus rasgos y personalidad. También influyen las familia, los amigos, la escuela y el trabajo.

Hay muchos métodos para clasificar la personalidad, sin embargo, el modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad es el más aceptado para clasificar la personalidad.

EL MODELO DE LAS CINCO GRANDES DIMENSIONES DE LA PERSONALIDAD

El modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad clasifica los rasgos en las dimensiones de emocionalidad, empatía, ajuste, escrupulosidad y apertura a la experiencia.

Fig. 1.- (https://www.slideshare.net/PinkDaddy/personalidad-y-rasgos-en-el-liderazgo-jos-luis-lpez)

Emocionalidad

Dentro de la dimensión emocional de la personalidad se incluyen los rasgos de liderazgo y extroversión. Las personas con rasgos marcados de emocionalidad quieren siempre hacerse cargo de la situación. Su comportamiento dominante oscila entre el interés por llevar la delantera y dirigir mediante la influencia y la competencia. Lo emocional se encuentra entre la introversión y la extroversión. Los extrovertidos son sociables y les gusta conocer a personas nuevas, los introvertidos por el contrario son personas tímidas.

Empatía

A diferencia del deseo de llevarle la delantera a los demás, característico de la emocionalidad, la dimensión de empatía de la personalidad incluye los rasgos relacionados con llevarse bien con la gente. Cuando nos referimos a una persona como cálida, de trato fácil, compasiva, amigable y sociable significa que tiene acentuado el rasgo de empatía.

Ajuste

Comprende rasgos relacionados con la estabilidad emocional. El ajuste se sitúa en un continuo entre la estabilidad y la inestabilidad emocional. Con la palabra estable nos referimos a autocontrol, tranquilidad y tendencia a elogiar a los demás,

Escrupulosidad

La dimensión de escrupulosidad de la personalidad incluye rasgos relacionados con el logro. La escrupulosidad se relaciona con ser responsable y digno de confianza. La gente con este rasgo se caracteriza por estar dispuesta a trabajar arduamente y dedicar tiempo y esfuerzo adicionales para cumplir con los objetivos y lograr buenos resultados.

Apertura a la experiencia

La dimensión de apertura a la experiencia comprende rasgos relacionados con la disposición de cambiar y probar cosas nuevas. Quienes muestran una marcada apertura a nuevas experiencias buscan cambiar y probar cosas nuevas.

CONCLUSIONES

El liderazgo es un punto crucial en las organizaciones, ya que estas dependen de él para crecer y perdurar. Esto es válido para las empresas que tienen fines de lucro y las que no. Ya que las organizaciones dependen del líder, y cada líder cuenta con características de personalidad y con diferentes fortalezas que los van a llevar a lograr los objetivos de la empresa, necesitamos ver que nuestros líderes cuenten con los rasgos pertinentes para poder llevar a cabo las gestiones administrativas y operativas que requiere específicamente la organización. Un buen líder debe reunir cuatro condiciones independientemente de la personalidad con la que cuente cada uno: compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal.

La tarea del líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, conseguir que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común. La comunicación cumple un rol protagónico

pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos. Y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones. Básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser que se va enriqueciendo y fortaleciendo poco a poco, pues el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales.

Un líder no solamente debe delegar responsabilidades sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible. En resumen el liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización. Es importante, por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada y sistemas de control precisos y no sobrevivir por la falta de un líder apropiado, dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante y alcanzar el éxito.

REFERENCIAS:

Agüera Ibañez, Enrique*, Liderazgo y Compromiso Social*. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. México. (2004).

Kotter, John P., *Qué hacen los líderes*. Ediciones Gestión. España. (2004).

Lussier, Robert N., Achua, C. F., *Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. Thomson Learning. (2005)

Maxwell, John, C., *Liderazgo al Máximo*. Grupo Nelson. Estados Unidos de América. (2008).

Sánchez Vázquez, Juan F., *Liderazgo: Teorías y Aplicaciones*. Universidad Pontificia de Salamanca. España. (2010)

González Cortes, Maria C., El Liderazgo en las Organizaciones. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. (2014)
https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13920/GonzalezCortesMariaConsuelo2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y

López, José Luis. *Personalidad y Rasgos en el Liderazgo*. (2016)
https://www.slideshare.net/PinkDaddy/personalidad-y-rasgos-en-el-liderazgo-jos-luis-lpez)

López Martínez, Esther., *La Importancia del Liderazgo en las Organizaciones*. Facultad de Derecho UAB. Barcelona, España. (2013)
https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf

Novela, Ricardo. *Rasgos en la personalidad de un Líder*. (2019)
https://selvv.com/rasgos-de-la-personalidad/

EL ANÁLISIS FODA PARA LA PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Edalid Álvarez Velázquez, Saulo Sinforoso Martínez, Nancy Verónica Sánchez Sulú
Universidad Veracruzana, Universidad Autónoma del Carmen
edalvarez@uv.mx,ssinforoso@uv.mx, nancy_sulu@hotmail.com

Resumen:

El rescate de los ejidos a partir del análisis de la detección de las fortalezas que la comunidad ejidal posee, puede garantizar la propuesta sólida de una idea de negocio, la presente investigación está basada en la teoría del desarrollo endógeno y la teoría del capital humano, ya que a partir de ellos se pretende empoderar a los habitantes originarios del ejido la calzada en Tuxpan, Veracruz. Se realizó un censo orientado a identificar sus capitales: humano, social, cultural, físico, político, financiero y natural, los datos obtenidos fueron procesados a través del análisis de sus frecuencias y se interpretaron estos resultados y permitieron la construcción de la matriz FODA (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades), a partir de esta se realizan propuesta de negocios sustentadas.

Palabras clave, Ejido; Matriz FODA, plan de negocio.

Introducción

En la actualidad el campo mexicano se debate entre la vida y la muerte, por falta de productividad, por migración de los campesinos a zonas urbanas en busca de trabajo, la falta de apoyos económicos y subsidios del gobierno estatal y federal. En México existen 31 mil 873 ejidos distribuidos en todas las entidades federativas del país, siendo Veracruz el estado con más de 3 mil 631 (INEGI, 2017),el desarrollo ejidal está ligado directamente en el sector agropecuario, se requiere llevar inversión a estas zonas donde las necesidades son múltiples, donde el desempleo y la pobreza están latentes, es un sector muy importante para la economía ya que ellos abastecen de alimentos a las zona urbana, por ello es de suma importancia rescatar los ejidos del territorio mexicano con propuestas de plan de negocio para reactivar la economía ejidal mejorando la calidad de vida de los campesinos mexicanos.

El Ejido se define como la porción de tierra que por el gobierno se entrega a un núcleo de población agrícola para su cultivo en la forma autorizada por el derecho agrario, con objeto de dar al campesino oportunidades de trabajo y elevar el nivel de los medios rurales. (Lawi, 2019)

Las comunidades ejidales son ricas en recursos naturales se dedican a la siembra, crianza de animales, pero su producto es comprado a un bajo precio, lo que conlleva a una generación de bajos ingresos, es por ello que los ejidatarios se ven en la necesidad de salir de sus comunidades en busca de empleos abandonando con ello sus tierras, el gobierno federal define al fenómeno migratorio que comienza desde el origen mismo de la especie humana, en la búsqueda de mejora en las condiciones de la vida , y ha sido el resultado de un proceso histórico, directamente asociado de regazo económico.

En zonas rurales colindantes con la urbana se vuelve más complicado ya que sus tierras se ven reducidas, las actividades económicas son limitadas optan por aprender oficios y trabajar como empleados en diversos comercios, emprendiendo sus propios negocios, los cuales la mayoría fracasan por diversos factores, el principal es que no tienen el conocimiento suficiente para realizar un plan de negocios, nos saben administrárselo que causa que sus ingresos sean insuficientes para subsistir ,el emprendedor simplemente se queda sin dinero para cubrir sus gastos, ya se comida, transporte, luz, agua y vivienda.es cuando abandona el negocio y busca un trabajo para satisfacer las necesidades. El ejido la calzada ubicada en Tuxpan Veracruz México es un claro ejemplo de estas situaciones las personas que viven en él, a lo largo de los años se han ido adaptando a la situación, descendientes de familias de campesinos aprendieron a realizar diferentes actividades para subsistir , los cuales son la pesca aun que en el momento se encuentran en una situación de crisis ,debido a que el rio se encuentra contaminado y esto ha generado una baja producción de pescado, lo cual les dificulta realizar su trabajo, las tiendas abarroteras se han vuelto muy populares en cada esquina se pueden ver, los oficios de belleza son ejercidos por las mujeres en busca de más ingresos, otros más realizan diversos trabajos en empresas que se han interesado en invertir en la localidad, pero un gran sector se encuentra desempleado. los ancianos, pescadores y jóvenes que no tuvieron los recursos para concluir sus estudios son los más afectados.

Es claro que existen riquezas en las zonas ejidales, mismas que deben de identificarse y potencializarse en conjunto, con el fin de reactivar una economía sólida y organizada.

Desarrollo

La teoría del desarrollo endógeno se basa en que las comunidades tienen el poder de fortalecerse de adentro hacia afuera, tomando en cuenta sus potencialidades, humanas, económico, políticos, sociales, culturales etc. de una manera equilibrada y sostenible.
Lo importante del desarrollo es su carácter autónomo, el autodesarrollo, basado en la utilización de los recursos propios y que, por lo tanto, se podría producir en cualquier localidad o territorio, La cuestión residiría en utilizar los recursos locales en proyectos diseñados y gestionados por los organizaciones locales, de tal manera que sus habitantes controlaran el proceso a través de las iniciativas de desarrollo local.(Barquero, 2007)

Por otra parte la teoría del capital humano define al capital humano como "…. el conocimiento, las competencias y otros atributos que poseen los individuos y que resultan relevantes a la actividad económica…" (OCDE: 1998). Se considera capital humano, la acumulación de inversiones anteriores en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que permiten aumentar la productividad. Por lo que, debe tenerse en cuenta, todos los atributos humanos, no sólo a nivel de educación, sino también el grado en el cual, una persona, es capaz de poner en acción productiva un amplio rango de habilidades y capacidades, entendiendo por capacidad la potencia para el desarrollo de los procesos mentales superiores (memoria, pensamiento y lenguaje), por habilidad se entiende la forma como se operacionalizan los procesos mentales superiores, los cuales se manifiestan en las diferentes formas de conocimiento acumulados, que permiten a su poseedor, desarrollar eficazmente diversas actividades para lograr crecimiento de la productividad y mejoramiento económico; entendiendo por económico todas aquellas actividades que pueden crear ingresos o bienestar. Becker (1983).
El Capital Humano, constituye, un conjunto intangible de habilidades y capacidades que contribuyen a elevar y conservar la productividad, la innovación y la empleabilidad de una persona o una comunidad; se entiende por empleabilidad la posibilidad de las personas para encontrar un empleo que retribuya sus capacidades laborales, por medio de diferentes influencias y fuentes, tales como: Las actividades de aprendizaje organizado por medio de la educación formal e informal, por medio del entrenamiento desarrollado en los diferentes puestos de trabajo de las organizaciones, de acuerdo con cada individuo y al contexto de uso.
El análisis FODA Se conoce como análisis SWOT por sus siglas en ingles DAFO, las letras FODA significan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas."
(Gonzalez, 2016) Constituye una herramienta de planificación estratégica, permite a una persona o a una organización evaluar condiciones internas y externas, con el fin de generar información que le facilite emprender un proyecto con mayor efectividad." (SEP, 2018)

.

Fortalezas

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que nos diferencias de la competencia y que a su vez son valorados por el cliente.
Algunas preguntas útiles para identificarlas son:
¿Qué cualidades tiene la empresa?
¿Qué ventajas hay en la empresa?
¿Qué hace la empresa mejor que otra?
¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
¿Qué percibe la gente del mercado como la fortaleza?
¿Qué elementos facilitan obtener una ventaja? (Martínez V. , 2016)

Oportunidades

Son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que una vez identificado, pueden ser aprovechados.
Para saber que oportunidades se presentan podríamos preguntarnos:
¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?
¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?
¿existe una coyuntura en la economía del país?
¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
(Martínez V. , 2016)

Debilidades

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos o factores que la organización ya tiene y que constituyen barreras para lograr las buenas marchas de la organización o bien aquellas cosas que nos faltan y que son valoradas por nuestros clientes.
Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen a ubicarlas son:
¿Qué se puede evitar?
¡Que se debe mejorar?
¿Qué desventajas hay en la empresa?
¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas?
¿Qué haces mal?
(Martínez V. , 2016)

Amenazas

Las amenazas representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, que nos muestran un horizonte negativo, constituyendo problemas potenciales, que de no ser abordados adecuadamente y con el correcto ejercicio de anticipación, pueden ser sumamente perjudiciales para la organización.

A efectos de amenazas, nos ayudaría preguntarnos lo siguiente:
¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa?
¿Qué están haciendo los competidores?
¿se tienen problemas de recursos de capital?
¿puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?
(Martínez V. , 2016)

La relación existente entre el análisis FODA y el plan de negocios, se establece desde el momento en que para realizar una propuesta de negocio, se debe tener claro el contexto, ya que las debilidades identificadas serán los elementos que requerirán ser reforzados para fortalecer el proyecto, pero sobre las mismas no se pueden realizar expectativas de negocio, las fortalezas marcan la pauta para propuesta sólidas de plan de negocio, Las oportunidades también brindan la oportunidad de observar nichos de mercado y de generación de nuevas propuestas, por su parte las amenazas son consideraciones que en el plan de negocios deben de manifestarse como parte del nivel de confianza en su evaluación financiera.

Metodología

Participantes : La investigación será realizada en el territorio que comprende el ejido la calzada del Municipio de Tuxpan Veracruz, únicamente a los habitantes que cuenten con título de posesión originarios.

Técnica: La técnica utilizada fue censo, en el ejido la calzada.
Instrumento: El instrumento para la recolección de datos de los habitantes fue otorgado por la facultad de ciencia Biológicas y agropecuarias es un cuestionario mixto ya que está compuesto por preguntas abiertas y opción múltiple, contiene 64 preguntas distribuidos en 7 apartados

1. Capital Humano habla de la familia, la salud, la educación, y la población: Integrada por 2 preguntas abiertas y 2 preguntas escala.
2. Capital Social habla de las relaciones entre la gente dentro de la comunidad y las organizaciones presentes en la zona (sean gubernamentales, no gubernamentales, comunitarias o privadas: Integrada por 5 preguntas abiertas y 3 preguntas escala.
3. Capital Cultural Habla de las costumbres, tradiciones y creencias que los identifican como comunidad: integrada por 3 preguntas abiertas y 4 preguntas escala.
4. Capital Político Ahora nos vamos a referir a la toma de decisiones y las organizaciones que cumplen con la función de tomar o facilitar esas decisiones.: integrada por 3 pregunta abierta y 4 pregunta escala.
5. Capital Físico / Construido habla los recursos físicos o construidos en esta comunidad: integrada por 7 preguntas de opción múltiple, 2 preguntas abiertas y 1 pregunta escala
6. Capital Financiero se refiriere ahora a lo que se hace para asegurar la satisfacción de las necesidades básicas: 4 pregunta opción multiple,4 pregunta abierta y 1 pregunta escala
7. Capital Natural. Analiza los elementos de la naturaleza que pueden ser aprovechados y que tienen importancia para la biodiversidad, actividad productiva y seres humanos (p.ej. agua, aire, suelo, bosque, biodiversidad, etc.) l: integrada por 1 pregunta de opción multiple,5 pregunta abierta y 3 pregunta escala.

El cuestionario consta de 64 preguntas ,3 preguntas abiertas, 7 pregunta escala, 2 pregunta de intervalo,13 preguntas dicotómicas y 39 de elección múltiple, distribuidas en 7 apartados.

Capital	Numero de preguntas	Pregun-tas abiertas	Pregun-tas escala	Preguntas de inter-valo	Preguntas dicotómicas	Preguntas de opción múltiple	Pregun-tas Likert
Humano	**16**	3	1		5	7	
Social	**9**		2			4	
Cultural	**6**		3			3	
Político	**8**					7	1
Físico /cons-truido	**9**		1		2	5	1
Finan-ciero	**9**			2	3	4	
Natural	**9**				3	6	

Tabla 1/concentrado de tipos de preguntas utilizadas en el instrumento

Análisis de la información

Se utilizó un análisis de frecuencias y medidas básicas de tendencia central y su incidencia a través de aspectos porcentuales , también se graficaran para tener mayor visualización de la importancia de cada una de las preguntas realizadas en cada una de las áreas.

Método:

Análisis FODA

Resultados

Localización del ejido la calzada Tuxpan Veracruz

Está situado exactamente a 6.99 km (hacia el W) del centro geográfico del municipio de Tuxpan. Y está localizado a 4.54 km (hacia el W) del centro de la localidad de Tuxpan de Rodríguez Cano.

Colindando con la colonia Adolfo Ruiz Cortines y La Mata de Tampamachoco Tuxpán Veracruz.

El código postal correspondiente es 92773 los dos primeros números del código postal de la calzada “92” corresponden al estado de Veracruz de Ignacio de la llave y los otros tres”773” dígitos identifican a la localidad.

Territorio

Superficie de 63-78-98 hectáreas aproximadamente

1.CAPITAL HUMANO

NUMERO DE INTEGRANTES DE LAS FAMILIAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	4	7.3	7.3	7.3
	2	8	14.5	14.5	21.8
	3	8	14.5	14.5	36.4
	4	17	30.9	30.9	67.3
	5	12	21.8	21.8	89.1
	6	4	7.3	7.3	96.4
	8	2	3.6	3.6	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

El número de integrantes de las 55 familias encuestadas originarias del ejido la Calzada, 17 de ellas que representan el 30. 9% se encuentra integrada por 4 personas, seguido con un 21.4% con cinco integrantes, el 14.5% se integra por dos personas, mismo 14.5% integrada por tres personas, seguido por el 7.3% se integra por seis personas, el 7.3 % se integra solamente por una persona y el mínimo porcentaje de 3.6% con ocho integrantes.

JEFES DE FAMILIA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	55	100.0	100.0	100.0

El 100% de las 55 familias encuestadas originarias del Ejido la Calzada cuentan con jefes de familia

NUMERO DE HIJOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NINGUN HIJO	13	23.6	23.6	23.6
	UNHIJO	6	10.9	10.9	34.5
	DOS HIJOS	17	30.9	30.9	65.5
	TRES HIJOS	15	27.3	27.3	92.7
	CUATRO HIJOS	2	3.6	3.6	96.4
	MAS HIJOS	2	3.6	3.6	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

El número de hijos de las 55 familias encuestadas originarias del ejido la Calzada, 17 de ellas que representan el 30. 9% tienen dos hijos, seguido con un 27.3% con tres hijos, el 23.6% no tiene hijos, el 10.9% solamente tiene un hijo, seguido por el 3.6% con cuatro hijos, y el 3.6 % con mas de ocho hijos.

EDAD DE LOS PADRES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	PADRES ADOLESCENTES	2	3.6	3.6	3.6
	PADRESADULTOS	41	74.5	74.5	78.2
	PADRES DE LA TERCERA EDAD	12	21.8	21.8	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

La edad de los padres de las 55 familias encuestadas originarias del ejido la calzada, 41 de ellas que representan el 74.5% son padres de edad adulta, seguido por el 21.8% con padres de la tercera edad y un 3.6% que son padres adolescentes.

EDAD DE LOS HIJOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INFANTE	5	9.1	9.1	9.1
	NIÑOS	9	16.4	16.4	25.5
	ADOLESCENTE	13	23.6	23.6	49.1
	ADULTO	6	10.9	10.9	60.0
	SIN HIJOS	22	40.0	40.0	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

La edad de los hijos varones de las 55 familias encuestadas originarias del ejido la Calzada, 22 de ellas que representan el 40. 0% no tiene hijos varones, seguido con un 23.6% con hijos adolescentes, el 16 .4% tiene niños, los hijos adultos representan un 10.9% y el 9.1 % son infantes.

EDAD DE LAS HIJAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INFANTES	1	1.8	1.8	1.8
	ADOLESCENTES	19	34.5	34.5	36.4
	ADULTOS	9	16.4	16.4	52.7
	TERCERA EDAD	6	10.9	10.9	63.6
	SIN HIJOS	20	36.4	36.4	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

La edad de las hijas de las 55 familias encuestadas originarias del ejido la Calzada, 20 de ellas que representan el 36. 4% no tiene hijas, seguido con un 34.5% con hijas adolescentes, las hijas adultas representan un 16.4%, el 10.9% son hijas de la tercera edad y el 1.8 % son infantes.

ESCOLARIDAD DEL PADRE

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Válido	SIN ESTUDIOS	6	10.9	10.9	10.9
	PRIMARIA	15	27.3	27.3	38.2
	SECUNDARIA	15	27.3	27.3	65.5
	PREPARATORIA	14	25.5	25.5	90.9
	UNIVERSIDAD	5	9.1	9.1	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

La escolaridad de los padres de 55 familias encuestados originarias del ejido la Calzada, 15 de ellos que representan el 27.3% cuentan con educación primaria, seguido con un 27.3% cuentan con educación secundaria, el 25.5 % cursaron la preparatoria, el 10.9% no cuentan con estudios y solo el 9.1 tienen la universidad.

ESCOLARIDAD DE LAMADRE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIN ESTUDIOS	5	9.1	9.1	9.1
	PRIMARIA	11	20.0	20.0	29.1
	SECUNDARIA	13	23.6	23.6	52.7
	PREPARATORIA	23	41.8	41.8	94.5
	UNIVERSIDAD	3	5.5	5.5	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

La escolaridad de las madres de 55 familias encuestadas originarias del ejido la Calzada, 23 de ellas que representan el 41.8% cursaron la preparatoria, seguido con un 23.6% cuentan con educación secundaria, el 20.0 % tienen educación primaria, el 9.1% no cuentan con estudios y solo el 5.5 tienen la universidad concluida.

MAYOR ESCOLARIDAD DE LOS HIJOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIN ESTUDIOS	16	29.1	29.1	29.1
	PRIMARIA	7	12.7	12.7	41.8
	SECUNDARIA	9	16.4	16.4	58.2
	PREPARATORIA	13	23.6	23.6	81.8
	UNIVERSIDAD	10	18.2	18.2	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

La mayor escolaridad de los hijos de las 55 familias encuestadas originarias del ejido la Calzada, 16 de ellas que representan el 29.1% no tienen estudios, seguido con un 23.6% cuentan con educación secundaria, el 20.0 % tienen educación primaria, el 9.1% no cuentan con estudios y solo el 5.5 tienen la universidad concluida.

OCUPACION DEL PADRE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NINGUNO	4	7.3	7.3	7.3
	EMPLEADO	31	56.4	56.4	63.6
	COMERCIANTE	11	20.0	20.0	83.6

	AMA DE CASA	1	1.8	1.8	85.5
	PROFESIONISTA	5	9.1	9.1	94.5
	AGRICULTOR	1	1.8	1.8	96.4
	GANADERO	1	1.8	1.8	98.2
	JUBILADO	1	1.8	1.8	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

La ocupación de los padres de las 55 familias encuestadas originarias del ejido la Calzada, 31 de ellas que representan el 56.4% son empleados, seguido con un 20.0% se dedican al comercio, el 9.1% son profesionistas, los desempleados representan un 7.3% y con los porcentajes de 1.8 % son los que se dedican a la agricultura, también el 1.8 son ganaderos y un jubilado con el 1.8%.

OCUPACION DE LA MADRE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NINGUNO	3	5.5	5.5	5.5
	EMPLEADO	1	1.8	1.8	7.3
	EMPLEADA DOMESTICA	2	3.6	3.6	10.9
	AMA DE CASA	33	60.0	60.0	70.9
	COMERCIANTE	13	23.6	23.6	94.5
	PROFESIONISTA	3	5.5	5.5	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

La ocupación de las madres de las 55 familias encuestadas originarias del ejido la Calzada,33 de ellas que representan el 60.0% son amas de casa. Seguido por el 23.6 % se dedican al comercio, el 5.5% se encuentran desempleadas, con un 5.5% son profesionistas, el 3.6% son empleadas domésticas y el 1.8 % son empleadas.

2. CAPITAL SOCIAL

LA COMUNIDAD ES UN LUGARTRANQUILO PARAVIVIR

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	53	96.4	96.4	96.4
	NO	2	3.6	3.6	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Las 55 familias encuestadas originarias del ejido la Calzada, Cincuenta y tres de ellas que representan el 96.4% consideran que es un lugar tranquila para vivir y solo el 3.6% no lo considera.

NIVEL DE ORGANIZACIÓN DE LA COMUNIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	1.8	1.8	1.8
	NADA	15	27.3	27.3	29.1
	POCO	5	9.1	9.1	38.2
	MAS O MENOS	24	43.6	43.6	81.8
	MUY ORGANIZADA	10	18.2	18.2	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

La organización de las 55 familias encuestadas originarias del ejido la Calzada,24 de ellas que corresponde al 43.6% considera que la comunidad es más o menos organizada, seguido por el 27.3% aseguran que no es organizada, el 18.2% aseguran que es muy organizada, representa un 9.1% son poco organizadas.

MIEMBROS QUE PARTICIPAN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	PADRE	10	18.2	18.2	18.2
	MADRE	32	58.2	58.2	76.4
	HIJO	3	5.5	5.5	81.8
	TODOS	5	9.1	9.1	90.9
	NINGUNO	5	9.1	9.1	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

La participación de los miembros de las 55 familias encuestadas originarias del ejido la Calzada,32 de ellas que representa un 58% son las madres de familia, seguido por el 18.2% son los padres, el 9.1% participan todos los miembros de la familia, también con un 9.1% no participan y con un 5.5% tienen participación los hijos

ORGANIZACIONES EXTERNAS QUEPARTICIPAN EN LA COMUNIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CIVICAS	2	3.6	3.6	3.6
	POLITICAS	21	38.2	38.2	41.8
	RELIGIOSAS	29	52.7	52.7	94.5
	NINGUNO	3	5.5	5.5	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Las organizaciones externas que tienen participación en la comunidad con un 52.7% son las religiosas, seguido por un 38.2% correspondiente a las políticas, el 5.5% no hay participación en la comunidad y el 3.6% representan a organizaciones cívicas.

IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIONES EXTERNAS EN LA COMUNIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NADA	7	12.7	12.7	12.7
	POCO	14	25.5	25.5	38.2
	IMPORTANTE	29	52.7	52.7	90.9
	MUY IMPORTANTE	5	9.1	9.1	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Las 55 familias encuestadas en el ejido la calzada 29 de ellas que representan un 52.7% consideran importantes la organización externa en la comunidad, seguido por el 25.5% con poco importante, el 12.7 % no lo considera importante y el 9.1% lo considera muy importante.

3. CAPITAL CUTURAL

ACTIVIDADES CULTURALES O FIESTAS QUE CELEBRAN EN LA COMUNIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	AÑO NUEVO	14	25.5	25.5	25.5
	DIA DE MUERTOS	5	9.1	9.1	34.5
	TODAS LAS ANTERIORES	29	52.7	52.7	87.3
	NINGUNO	7	12.7	12.7	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Las actividades culturadas celebradas por las 55 familias encuestadas originarias del Ejido la Calzada ,29 de ellas al cual corresponde 52.7% celebran todas las festividades del año, seguido por el 25.5% que solo celebra el año nuevo, el 12.7% celebran el día de muertos y con un 12.7% no celebran ninguna.

IMPORTANCIA DE CELEBRAR ACTIVIDADES CULTURALES EN LA COMUNIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NADA	9	16.4	16.4	16.4
	POCO	21	38.2	38.2	54.5
	IMPORTANTE	18	32.7	32.7	87.3
	FUNDAMENTAL	7	12.7	12.7	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

La importancia que las 55 familias consideran, 21 de ellas corresponden al 38.2% consideran poco importante celebrar, seguido por el32.7% es importante celebrar, el 16.4% no lo considera con importancia y con un 12.7% celebrar actividades culturales es fundamental.

IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS NATURALES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NADA	1	1.8	1.8	1.8
	POCO	2	3.6	3.6	5.5
	IMPORTANTE	11	20.0	20.0	25.5
	MUY IMPORTANTE	27	49.1	49.1	74.5
	FUNDAMENTAL	14	25.5	25.5	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

La importancia de los recursos naturales que las 55 familias encuestadas ,27 de ellas correspondiente al 49.1% es muy importante, seguido por un 25.5% es fundamental, el 20.0% es importante, con un 3.6% es poco importante y solo el 1.8 no lo considera importante.

4. CAPITAL POLITICO

PARTICIPACION EN LA ELECCION DE LIDERES EN SU COMUNIDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Válido	NO PARTICIPA	26	47.3	47.3	47.3
	A VECES PARTICIPA	12	21.8	21.8	69.1
	OPINA PERO NO PARTICIPA	3	5.5	5.5	74.5
	OPINA Y PARTICIPA	13	23.6	23.6	98.2
	SOLO PARTICIPA	1	1.8	1.8	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

La participación de las familias en la elección de líderes en la comunidad. 26 de ellas corresponde a un 47.3% no participa, seguido por el 23.6 % opina y participa, el 21.8 a veces participa, con 5.5 % opina, pero no participa y el 1.8 solo participa

COMO INTERVIENE EL GOBIERNO LOCAL EN LA COMUNIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NINGUNO	3	5.5	5.5	5.5
	DONACIONES	3	5.5	5.5	10.9
	OBRAS PUBLICAS	42	76.4	76.4	87.3
	SERVICIO A LA COMUNIDAD	7	12.7	12.7	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

La Intervención del gobierno local en la comunidad.42 familias que corresponden al 76.4% afirma que el gobierno interviene en obras públicas, seguido por el 12.7% interviene con servicio a la comunidad, el 5.5% en donaciones y 5.5% no interviene.

INTERVENCION DE LAS AUTORIDADES ESTATALES Y FEDERALES EN LA COMUNIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NINGUNO	4	7.3	7.3	7.3
	CUANDO SE SOLICITA	6	10.9	10.9	18.2
	EN FECHAS ELECTORALES	23	41.8	41.8	60.0
	FRECUENTEMENTE	22	40.0	40.0	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Intervención de autoridades federales y estatales en la comunidad. 23 familias correspondiente al 41.8% contestaron que solo en fechas electorales ,seguido por el 40.0% frecuentemente, el 10.9% cuando se solicita y con 7.3% no interviene en la comunidad**.**

5.CAPITAL FISICO/CONSTRUIDO

DE LA PROPIEDAD DEVIVIENDA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	PROPIA	51	92.7	92.7	92.7
	RENTADA	2	3.6	3.6	96.4

	PRESTADA	2	3.6	3.6	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

La vivienda donde viven los encuestados.51 familias que representa el 92.7% la vivienda es propia, seguido por el 3.6% renta y con un 3.6% es prestada.

SUPERFICIE QUE UTILIZA PARA ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NINGUNA	11	20.0	20.0	20.0
	COMUNAL	1	1.8	1.8	21.8
	PRESTADA	3	5.5	5.5	27.3
	RENTADA	1	1.8	1.8	29.1
	SOLAR	11	20.0	20.0	49.1
	PROPIA	28	50.9	50.9	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

La superficie que utilizan las familias de la comunidad del ejido la calzada, 28 familias representa el 50.9% es propia, seguido por el 20.0% utiliza solar, el 20.0% no utiliza ninguna, con 5.5% es prestado, el 1.8 utiliza superficie comunal y con el 1.8% renta.

CUENTAN CON SERVICIOS DE LUZ ELECTRICA Y AGUAPOTABLE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CUENTAN CON LUZ ELECTRICA Y AGUA POTABLE	53	96.4	96.4	96.4
	SOLO CUENTAN CON LUZ ELECTRICA	2	3.6	3.6	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Servicios con los que cuentan las familias. 53 de ellas representan el 96% cuentan con luz eléctrica y agua potable, el 3.6% solo con luz eléctrica.

MAQUINARIA O INFRAESTRUCTURA DE TRABAJO CON LOS QUE CUENTAN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NINGUNO	24	43.6	43.6	43.6
	ANIMALES DE CARGA(CABALLO,BURRO,ETC)	2	3.6	3.6	47.3
	LANCHA O EMBARCACION	11	20.0	20.0	67.3
	MOTOR FUERA DE BORDA	1	1.8	1.8	69.1
	VEHICULO PARA TRABAJO	17	30.9	30.9	100.0

	Total	55	100.0	100.0	

El 30.9% de los encuestados cuenta con vehículo para el trabajo, así también el 20% cuenta con lancha o embarcación como herramienta de trabajo, significativamente con un 43.6% de los entrevistados no cuenta con alguna maquinaria o infraestructura.

EXISTEN LUGARES RECREATIVOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EXISTEN PARQUES PUBLICOS,AREAS DEPORTIVAS Y AREAS VERDES	17	30.9	30.9	30.9
	EXISTEN SOLO PARQUES PUBLICOS Y AREAS VERDES	21	38.2	38.2	69.1
	SOLO EXISTEN PARQUES PUBLICOS	17	30.9	30.9	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

6. CAPITAL FINANCIERO

ACTIVIDADES PRODUCTIVAS QUE DESARROLLAN EN LA COMUNIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NINGUNO	23	41.8	41.8	41.8
	AGRICULTURA	6	10.9	10.9	52.7
	GANADERIA	6	10.9	10.9	63.6
	HUERTAS	4	7.3	7.3	70.9
	PESCA	16	29.1	29.1	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Las actividades productivas que desarrollan las familias en la comunidad. 23 de ellas representan el 41.8% no realizan actividades productivas, seguido por el 29.1% se dedican a la pesca, el 10.9% se dedica a la agricultura, con un 10.9% se dedica a la ganadería y el 7.3% huertas.

DONDE COMERCIALIZAN SUS PRODUCTOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO COMERCIALIZA	32	58.2	58.2	58.2
	EN LA COMUNIDAD/MUNICIPIO	21	38.2	38.2	96.4

	FUERA DE LA COMUNIDAD /REGIONAL	2	3.6	3.6	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Comercialización de los productos de la familia,32 de ellas que representa el 58.2% no comercializa, seguido por el 38.2% comercializa en la comunidad y el 3.6% no comercializa.

ES FACIL CON SEGUIR CREDITO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	44	80.0	80.0	80.0
	NO	11	20.0	20.0	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

El 80% de las familias encuestadas se les facilita conseguir crédito ,seguido con el 20% que se les dificulta.

EN DONDE CONSIGUE CREDITO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BANCO	14	25.5	25.5	25.5
	CASA DE PRESTAMO	12	21.8	21.8	47.3
	PRESTAMISTA COOPERATIVISTA	20	36.4	36.4	83.6
	FAMILIAR O AMIGO	9	16.4	16.4	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Los lugares donde consiguen crédito las familias, el 36.4% con cooperativistas, seguido con un 25.5% en bancos,el 21.8% con familiares o amigos y el 16.4%

INGRESOS MENSUALES DE LAS FAMILIAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MENOS DE $2000	10	18.2	18.2	18.2
	$2000-$4000	33	60.0	60.0	78.2
	$4000-$8000	10	18.2	18.2	96.4
	$8000-$10000	2	3.6	3.6	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Los ingresos mensuales de las 55 familias encuestadas.33 de ellas correspondiente al 60.0% reciben ingresos de $2,000.00-4,000.00, seguido por el 18.2% reciben menos de $2,000.00 mensuales, también con el 18.2%son familias con ingresos de $4,000-$8,000.00 pesos mensuales y con un 3.6 son familias con ingresos mensuales de $8,000.00-10,000.00 pesos.

PARTICIPAN EN PROGRAMAS DEAPOYO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NINGUNO	29	52.7	52.7	52.7

	APOYO A MADRES JEFAS DE FAMILIA	2	3.6	3.6	56.4
	BECA JOVENES CONSTRUYENDO EL FUTURO	10	18.2	18.2	74.5
	PROGRAMA BIENESTAR	7	12.7	12.7	87.3
	PROGRAMA EMPLEO TEMPORAL	1	1.8	1.8	89.1
	68 Y MAS	6	10.9	10.9	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

La participación de las 55 familias encuestadas en programas de apoyo.29 de ellas que corresponde a 52.7% no están en ningún programa de apoyo, seguido por el 18.2% reciben la beca jóvenes construyendo el futuro, el 12.7% están inscritos en el programa bienestar, el 10.9% reciben el apoyo de 68 y más ,solo el 3.6 % cuentan con el apoyo a madres jefas de familia y el 1.8% están en programa de empleo temporal.

7.CAPITAL NATURAL

RECURSOS NATURALES CON LOS QUE CUENTA LA COMUNIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	POTREROS	20	36.4	36.4	36.4
	RIOS	29	52.7	52.7	89.1
	VEGETACION	6	10.9	10.9	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Los recursos con los que cuentan las 55 familias encuestadas originarias del ejido lacalzada,29 de ellas que corresponde al 52.7% cuentan con el rio, seguido por el 36.4% cuentan con potreros y el 10.9% cuentan con la vegetación.

ESPECIES DE ANIMALES QUE HABITAN EN LA COMUNIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SOLO HABITAN ANIMALES DOMESTICOS	1	1.8	1.8	1.8
	HABITAN ANIMALES DOMESTICOS , DE GRANJA,REPTILES,ROEDORES Y AVES	45	81.8	81.8	83.6
	NO HABITAN ROEDORES	9	16.4	16.4	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Las especies de animales que habitan en el ejido la calzada, 45 familias que corresponden al 81.8 % habitan animales domesticos,animales de granja, reptiles ,roedores y aves, seguido por el 16.4% no habitan Roedores y el 1.8 solo habitan animales domésticos.

EXISTEN ARBOLES FRUTALES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	55	100.0	100.0	100.0

Las 55 familias encuestadas originarias del ejido la calzada el 100% contestaron que si existen variedades de árboles.

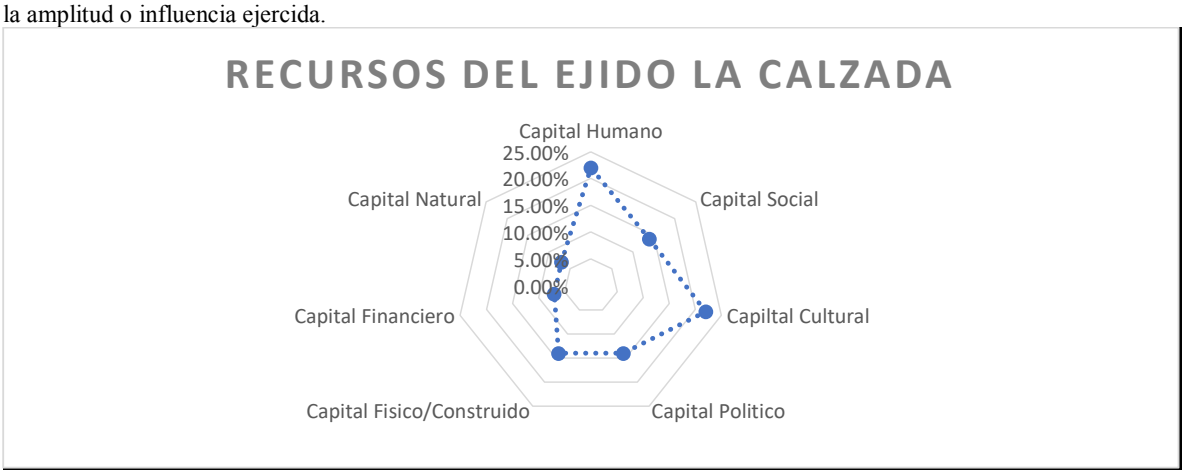
EXISTE VARIEDAD DE PLANTAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	54	98.2	98.2	98.2
	NO	1	1.8	1.8	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

En la comunidad 54 familias encuestadas que representa 98.2% respondieron que si existe variedad de plantas seguido por el 1.8% respondieron que no

	14.28%	**14.28%**	**14.28%**	**14.28%**	**14.28%**	**14.28%**	**14.28%**		
	Capital Humano	**Capital Social**	**Capital Cultural**	**Capital Político**	**Capital Físico/Construido**	**Capital Financiero**	**Capital Natural**		**total de preguntas**
	16 preguntas	5 preguntas	6 preguntas	8 preguntas	10 preguntas	9 preguntas	10 preguntas		64
	3 preg. Escala	2 preg. Escala	3 preg. Escala	2 preg. Escala	2 preg. Escala	1 preg. Escala	1 preg. Escala		
Puntos Estimados	80	25	30	40	50	45	50	**320**	
Puntos reales	15	10	15	10	10	5	5	**70**	
	22.00%	14.00%	22.00%	14.00%	14.00%	7.00%	7.00%	**100.00%**	
	3.141600 %	1.999200 %	3.141600 %	1.999200 %	1.999200 %	0.999600 %	0.999600 %	**14.280000 %**	

A continuación mediante el grafico de radial nos permite ver el nivel de influencia de cada uno de los capitales que intervienen: capital social, capital cultural, capital político, capital físico construido, capital financiero y capital natural, tomamos en cuenta que el centro significa el Ejido, y la distancia existente de cada uno de los capitales hacia el centro es la amplitud o influencia ejercida.



ANALISIS FODA

La determinación de clasificación en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se establece de acuerdo al análisis de las frecuencias observadas en cada una de las respuestas obtenidas.

Fortalezas

- Los pobladores en su mayoría realizan actividades económicas primarias como es la pesca.
- La comunidad cuenta con servicios básicos como lo es la luz eléctrica y el agua potable.
- Existen lugares recreativos para el goce de todos, el parque público" ribereño" y áreas verdes.
- Todos los encuestados tienen jefes de familia
- La comunidad tiene un nivel muy tranquilo para vivir y es poco contaminado.
- Es muy organizada en cuanto a festividades
- Preserva las fiestas tradicionales
- La mayoría de los ejidatarios aun cuentan con grandes extensiones de tierra.
- Por la comunidad pasa el estero la calzada.
- Las viviendas son propias y con un gran espacio.

Oportunidades

- El gobierno municipal tiene intervención constante en la comunidad
- Los habitantes tienen una gran aceptación a las organizaciones externas que intervienen en la comunidad
- Los habitantes desarrollan actividades productivas, La pesca, agricultura, ganadería son algunos de ellos
- El 80% de las familias tienen facilidad para obtener crédito
- Son personas muy trabajadoras con ganas de salir a delante
- Se inculca el arraigo a los jóvenes para el trabajo de las tierras comunales
- Insertar una mayor cultura de aprovechamiento de los recursos

Debilidades

- La gran mayoría de los ejidatarios son de la tercera edad y empiezan a padecer enfermedades que los limita.
- Menos de la mitad de las familias no lograron obtener apoyos gubernamentales
- Los padres y madres de familia tienen un bajo nivel de estudios, ya que no tuvieron las oportunidades de seguir estudiando.
- El 29% de los hijos no cuentan con estudio, debido a los pocos recursos de sus padres.
- El 12.8% de los jefes de familia se encuentran desempleados
- Los ingresos de las familias son bajos.
- No tienen conocimiento en planes de negocios

Amenazas

- La crisis económica afecto a las familias, no tienen para la canasta básica.
- Debido a los bajos estudios no encuentran trabajo que les permitan elevar la calidad de vida.
- Las autoridades federales y estatales no muestran interés por la comunidad.
- La contaminación del rio hace difícil realizar la actividad productiva que es la pesca.
- Que la población originaria del ejido se pierda

Conclusiones

El reconocimiento de los recursos humanos, naturales, económicos y sociales, brindan la oportunidad de establecer estrategias de crecimiento mediante la construcción de un plan de negocios,.
El empoderamiento y rescate de los ejidos se puede lograr al tener un análisis de identificación de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
Los ejidos son un cúmulo de riqueza histórica-natural, que en la actualidad son las áreas que representan la base de la producción primaria del país.
Cada uno de los capitales analizados constituyen un valor y aporte para le generación de una idea.
Capital Humano: Permite identificar el origen y el arraigo del habitante, su nivel de conocimiento empírico y formales, así mismo de su fortaleza en salud.
Capital Social: Permite identificar el nivel de integración a través de las relaciones entre la gente dentro de la comunidad y las organizaciones presentes en la zona (sean gubernamentales, no gubernamentales, comunitarias o privadas)
Capital Cultural Identifica las costumbres, tradiciones y creencias que los identifican como comunidad
Capital Político. Es importante ya que este permite observar su organización jerárquica y su convivencia y participación en grupos de influencia en el desarrollo comunitario.
Capital Físico / Construido Identifica el nivel de acumulación de riqueza como grupo e individualmente.
Capital Financiero: Se identifican las principales fuentes de obtención del recurso
Capital Natura. Analiza los elementos de la naturaleza que pueden ser aprovechados y que tienen importancia para la biodiversidad, actividad productiva y seres humanos (p.ej. agua, aire, suelo, bosque, biodiversidad, etc.)
Concluimos que el ejido cuenta con una amplia diversidad de flora y fauna aun preservando especies exóticas y los ejidatarios cuentan con grandes terrenos con tierras fértiles.
El grado de analfabetismo entre los ejidatarios que formaron parte de este estudio es mínimo, ya que solo 11 de ellos no saben leer ni escribir debido a que no tuvieron la oportunidad de asistir a la escuela lo cual no ha sido impedimento para desarrollar actividades empíricas.
Los habitantes cuentan con diversos conocimientos para desarrollar actividades productivas y necesitan contar con un plan de negocios que aporte intelectual y financieramente en el ejido.
El recurso humano es el elementó a trabajar, desde la cultura, la fortaleza del ejido a través de programas específicos de acuerdo con el segmento de la población ya sea adulta o joven.

Recomendaciones
Debido a que la mayoria de los habitantes desarrollan la actividad economica pesquera se hacen las siguientes recomentaciones

Que los pescadores brinden capacitaciones al publico en general en las diversas maniobras de pesca que utilizan
Crear una marisqueria
Capacitar a las mujeres para la preparacion de alimentos marinos y comercialicen las mismas
Elaboracion y comercializacion de redes de pesca
Creacion de una pequeña cooperativa pesquera.
Creacion de una granja acuicola de tilapia
Capacitar a los habitantes con espacios para la creacion de hortalizas, hidroponia para consumo propio y comercializar.
Bajar recursos en beneficios de los campecinos para la invesion en agricola.
Crianza de aves

Bibliografía
((2017)Plan de negocios :la pelicula.. En C. Joanidis, *Plan de negocios* (pág. 194). ciudad autonoma de Buenos aires: pluma digital.

(2016)Gonzalez, A. c.. Plan estrategico de negocios. mexico: Grupo editorial Patria.

(2016)martinez, v. f.. *Administracion;de lo simple a lo complejo,primera edicion.* cuidad autonoma de buenos aires: pluma digital

(2014)Rendon, D. O.. Modelo plan de negocios para la micro y pequeña empresa. Mexico: Grupo editoria gran patria.

(2014). En A. C. gonzalez, *Administracion estrategica* (pág. 8). mexico: Grupo editorial Patria.

(2014). En f. g. claudio gerrero reyes, *Administracion 2* (pág. 27). mexico: grupo editorial patria.

(2009)Charles w.l.Hill, G. R.. *Administracion estrategica ,octava edicion.* Mexico: Mc Graw Hill.

(2007)Salazar, D. M.. *Plan de negocios para emprendedrores al exito.* mexico: Mc Graw Hill *diccionario de la filosofia*. (2001). Obtenido de http://www.filosofia.org/enc/ros/comunid.htm

(2017)Labra salgado, omar salim; rivera, gibrán; reyes garcía, juan ignacio análisis foda sobre el uso de la inteligencia competitiva en pequeñas empresas de la industria del vestido revista científica "visión de futuro", vol. 21, núm. 1, enero-junio pp. 78-99 universidad nacional de misiones misiones, argentina.

(2017)Sánchez tovar, yesenia; hernández hernández, nallely guadalupe; zerón félix, mariana estrategias de negocio en pymes familiares del norte de méxico: estudio comparativo revista venezolana de gerencia, vol. 22, núm. 79, universidad del zulia, venezuela disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055964002.

(2017)Binow ferreira, juliana; venturim lasso, sarah; mainardes, emerson características empreendedoras do produtor rural capixaba gestão & regionalidade, vol. 33, núm. 99, septiembre-diciembre, pp. 74-90 universidade municipal de são caetano do sul sao caetano do sul, brasil
migración, remesas e inversión productiva: el capital social y desarrollo local / autores: roberto fernando

(2017)J. Carlos Morett-Sánchez, C. C.-R. . Panorama de los ejidos y comunidades agrarias en México. *agricultura,sociedad y desarrollo*.

(2017)Tovar, y. s. estrategias de negocio en pymes del norte de mexico. *Revista Venezolana de Gerencia, vol. 22, núm. 79.*, 1-17.

(2017)Binow Ferreira, J., Venturim Lasso, S., & Mainardes, E. (2017). CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS DO PRODUTOR RURAL CAPIXABA. *Gestão & Regionalidade*, 74-90.

(2016)Batista-canino, rosa m.; bolívar-cruz, alicia; medina-brito, pino monitorización del proceso emprendedor a través del modelo de negocio innovar. revista de ciencias administrativas y sociales, vol. 26, núm. 61, julioseptiembre,, pp. 83-101 universidad nacional de colombia bogotá, colombia.

(2016)Ochoa garcía y jorge alfredo lera mejía - méxico, universidad autónoma de tamaulipas; plaza y valdés.

(2016)Roberto Fernando ochoa, J. A.. *migrasion,remesas e inversion productiva:el capital social y desarrollo local.* tamaulipas: p y v Editores.

(2016)Rosa M. Bautista Canino, A. B.. monitorizacion del proceso emprendedor a travez del modelo de negocios. *INNOVAR* , 83-97.

(2016)castillo, c. z. *Una Aproximación al Concepto*. Obtenido de psicologia politica volumen 16: http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpp/v16n37/v16n37a09.pdf

(2016)veracruz . pobreza y crecimiento economico. En h. b. chavez. mexico: eumed

(2015)CEPAL, n. u. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Panorama Social de América Latina.* SANTIAGO.

(2014)Vázquez-maguirre, mario; portales, luis la empresa social como detonadora de calidad de vida y desarrollo sustentable en comunidades rurales pensamiento & gestión, núm. 37, julio-diciembre, pp. 255-284 universidad del norte barranquilla, colombia

(2014)Mario vazquez maguirre, l. la empresa social como detonadora de calidad de vida y desarrollo sustentable en comunidades rurales. *pensamiento y gestion*, 255.284.

(2010)Cardona, M. J. Motivos para Emprender un negocio por mujeres rurales en guanajuato. *Management Review.*

(2010)Ma. del carmen vergara tenorio, t. s. La empresa rural a través del análisis estratégico. *revista ibero americana de econimia y ecologia*, 83-97.

Peralta, L. B. (s.f.). Analisis foda para el plan de negocio. *Calameo*, 1-9.

(2010)ROSAS, C. S. LA VIVIENDA RURAL. SU COMPLEJIDAD Y ESTUDIO DESDE DIVERSAS DISCIPLINAS. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 177.

(2008)Hernandez, E. s. estudios sobre la pobreza,marigacion y desigualdad en monterrey.

(2007)Barquero, A. V.Derarrollo Endogeno. Teoria y politicas de desarrollo territorial. *Asociacion Española de ciencia regional España ,INVESTIGACIONES REGIONALES*, 183-210.

(2018)Obtenido de Enciclopedia financiera.: https://www.enciclopediafinanciera.com/definicion-actividad-economica.html

(2018)agricultura, o. d. . *Foro Global sobre Seguridad Alimentaria*. Obtenido de Migración rural, agricultura: http://www.fao.org/3/I8722ES/i8722es.pdf

(2018) Escamilla, v. m. (12 de febrero). *Forbes mexico*. Obtenido de Forbes mexico: https://www.forbes.com.mx/cielo-emprendimiento-social-negocios-rurales/

(2018)española, R. a.. *diccionario de la lengua española*.

(2018)publica, d. g. (febrero). *secretaria de educacion publica mx.*

(2018)SEP, D. g. (FEBRERO). *Secretaria de educacion publica /sep.mx.* Obtenido de https://basica.sep.gob.mx

(2017)INEGI.. *informacion geografica municipal de los estados unidos mexicanos.* tuxpan veracruz.

(2016) Castillo, c. z. *Una Aproximación al Concepto*. Obtenido de psicologia politica volumen 16: http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpp/v16n37/v16n37a09.pdf

(2015)sistema de informacion municipal,cuadernillos municipales. Obtenido de veracruz gobierno del estado: http://www.veracruz.gob.mx

(2014)fao. Obtenido de http://www.fao.org.

(2004)Eumed. (s.f.). Obtenido de Biblioteca virtual Eurned. net: http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/mca/endogeno.htm

(2001)diccionario de la filosofia. Obtenido de http://www.filosofia.org/enc/ros/comunid.htm

Blanco, j. c. (s.f.). *mexico/enciclopedia juridica online*. Obtenido de la web de referencia sobre derecho: https://mexico.leyderecho.org/ejido/

Bosque de agua. (s.f.). Obtenido de Tianguis bosque de agua/colonia del valle: http://bosquedeagua.org.mx/tianguis-detalle-mexico/.

Cardona, M. J. (s.f.). Motivos para Emprender un negocio por mujeres rurales en guanajuato.

Meyo HUERTO FAMILIAR. (s.f.). Obtenido de http://www.mercadoalternativodetlalpan.com/campomeyo.html

quali . (s.f.). Obtenido de https://quali.com.mx/modelo-de-cooperacion.php

Real academia española, a. d. (2018). *Rae.es*. Obtenido de https://dle.rae.es/?id=De7qNYD..

http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM30veracruz/municipios/30189a.html. (s.f.).

http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM30veracruz/municipios/30189a.html. (s.f.).

https://www.jornada.com.mx/2012/10/08/economia/026n1eco#. (s.f.).

INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS RELACIONES OBRERO-PATRONAL

Edalid Álvarez Velázquez; Norma Elisa Jonguitud Morales; Leonardo Flores Barrios
Universidad Veracruzana
edalvarez@uv.mx, njonguitud@uv.mx,lflores@uv.mx

Resumen.
El presente trabajo tiene por objeto mostrar el análisis de indicadores de responsabilidad social empresarial (rse), derivado de la relación obrero- patronal, el trabajo fue aplicado en empresas del sector hotelero de Tuxpan Veracruz, México, se utilizó un instrumento para indagar equidad de género, acoso laboral, conflictos , usos del poder y discriminación, se realizó un análisis de prueba cruzada con género y cada una de las categorías, se obtuvieron resultados positivos, pero también propensos a cruzar la delgada línea del no cumplimiento . Es importante aumentar el sentido de pertenencia de los trabajadores, lograr que se sientan conformes, a gusto y motivados con la organización, con una remuneración no solamente económica, contribuyendo también a lograr los intereses de los empresarios y que la sociedad cuente con organizaciones más humanas, más sensibles preocupadas por el desarrollo de su gente y el cuidado del ambiente.

Palabras clave: RSE; Sector hotelero; relación obrero-patronal

INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común. (CEMEFI, 2015).

Actualmente no es suficiente que los propósitos, valores y objetivos sean dirigidos a solamente beneficiar la empresa sin importar el costo y sin pensar en el impacto que pueden causar.

La Responsabilidad Social Empresarial exige proactividad y dinamismo, pero es una gran oportunidad para obtener los mejores beneficios y bondades de las empresas. En la cadena de valor,

la Responsabilidad Social Empresarial es la voluntad de las organizaciones no solo de crear más y mejores resultados financieros, sino también el ejercicio de sus prácticas sociales, ambientales y económicas de cada una de sus actividades.

En la actualidad las empresas ya no son entidades independientes, ya no pueden evadir sus responsabilidades, deben gestionar la sostenibilidad en toda la cadena de suministro, el coadyuvar a los colaboradores de la organización es un ganar, desarrollar sus capacidades y prepararlos para el cambio genera una cadena de valor eficiente y mayormente sólida.

La tendencia actual consiste en que las organizaciones añadan estrategias que se focalicen en la sostenibilidad del entorno en el que están involucradas. El paso fundamental para poder logarlo es atender las necesidades de sus colaboradores, pues son ellos quienes son el principal motor de las organizaciones, contribuyen con la mayor parte para lograr los intereses y objetivos establecidos.

Si las empresas tratan con justicia y responsabilidad a sus colaboradores, se genera un potencial beneficioso a largo plazo, manteniéndose aun en situaciones adversas, la reputación es un pilar fundamental en las planificaciones estratégicas. Por eso importante que las empresas conozcan los factores que contribuyen a desarrollar una buena Responsabilidad Social y permitiendo desarrollar estrategias que mitiguen riesgos.

El propósito principal de esta investigación es hacer un análisis de la dimensión interna de la RSE de empresas del sector hoteleras ubicadas en Tuxpan Veracruz, el objeto es el recurso humano, ya que este es la base para una imagen "sana" de la empresa, ya que no se puede concebir socialmente responsable con situaciones de equidad de género, acoso laboral, conflictos , usos del poder y discriminación.

ANTECEDENTES:

La sustentabilidad se ve reflejada en la Responsabilidad Social Empresarial. Sin embargo, en la actualidad, aunque la convivencia laboral se cita bajo el esquema de políticas de trabajo, se observan abundantes conflictos obrero-patronales. A pesar de las regulaciones legales que existen en el país, como lo es la propia Constitución Mexicana que en su artículo 1° establece "En los Estados Unidos Mexicanos todas las personas gozarán de los derechos humanos reconocidos en esta Constitución y en los tratados internacionales de los que el Estado Mexicano sea parte, así como de las garantías para su protección, cuyo ejercicio no podrá restringirse ni suspenderse". La discriminación, menosprecio y ataques contra la integridad de los trabajadores por la salud, etnia, religión, discapacidad, sexo, género y muchos otros factores, siguen siendo un padecimiento social

grave en el ámbito laboral.

Una encuesta publicada por la OCC Mundial en junio del 2016 dio a conocer que "el 64 % de los profesionistas afirma que en la empresa en la que trabaja existe discriminación laboral**.** Se discrimina por la edad (52%), la apariencia física (52%), la imagen personal (53%), la orientación sexual (32%)**,** por la condición socioeconómica (31%)**,** por tener una discapacidad (27%)**,** por género (25 %)**,** por religión (13%) y cultura (12%)**.** El (44%) de los profesionistas mexicanos ha sido víctima de acoso laboral, porcentaje del cual la mitad son mujeres, mientras que el (65%) ha sido testigo de ese tipo de abuso en contra de algún compañero de trabajo". La investigación muestra que 5 de cada 10 trabajadores no cuentan con un canal de denuncia por acoso laboral en las organizaciones. La principal consecuencia de la discriminación laboral que han sufrido los participantes es la falta de contratación (60%)**;** otros no han sido tomados en cuenta para una promoción (21%), a algunos no los consideran parte del equipo de trabajo (14%) y otros han sufrido acoso laboral (6%)". (OCC Mundial, 2017)

El Consejo Nacional para prevenir la Discriminación, afirma que existe un escenario desventajoso para la población femenino de México, el hombre es el principal en área laboral. "Aunque más del 40% de los espacios laborales en las empresas los tienen las mujeres en México, cuando hacemos la división por seguridad social no son el 40%, cuando la hacemos por niveles de ingreso, tampoco alcanza el 40%, en todas están en desventaja". (Cedillo, 2013)

Por más que son demostradas las capacidades de las mujeres, y a pesar de que lideran las plazas en posgrados, maestrías y doctorados, el Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer (CEDAW), en el 2012 emitió un informe para México donde reporta que el 56.6% de las mujeres económicamente activas son parte del sector productivo no registrado. (CEDAW, 2012)

De acuerdo con el comunicado de prensa núm. 282/18 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) publicado el 29 de junio del 2019, con datos tomados de 198 juntas locales de conciliación y arbitraje sobre desacuerdos de relaciones laborales, en el año 2017 se registraron 533 082 convenios de trabajo fuera de juicio; 0.6% más que en 2016. En ese mismo año ocurrieron 23 950 casos de emplazamiento a huelga y 17 huelgas estalladas a nivel nacional. (INEGI, 2018)

En Veracruz, de acuerdo con el informe de gobierno del periodo 2015-2016 en relación con la secretaria del Trabajo Previsión Social y Productividad, los datos estadísticos en el año 2016

indican que La Dirección General Jurídica y de Trabajo con La Junta Local de Conciliación y Arbitraje atendieron 5898 demandas laborales de carácter individual y

292 demandas colectivas por emplazamiento a huelga. La Procuraduría Local de la Defensa del Trabajo atendió 1664 demandas y las empresas pagaron a los trabajadores por despidos injustificados, falta de pago de salarios, vacaciones, aguinaldos y entre otros alrededor de 74.5 millones de pesos. (Secretaría de Gobernación, 2016)

El Anuario estadístico y geográfico de Veracruz de Ignacio de la Llave 2017, realizado por el Gobierno del Estado y por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía en 2016 informa que en las empresas de servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas se presentaron 915 convenios de trabajo fuera de juicio con 984 trabajadores involucrados y 495 conflictos de trabajo con 537 trabajadores involucrados, 51 emplazamientos a huelga con 49 solucionados y 0 huelgas estalladas. (SEFIPLAN, 2017)

A nivel local en el municipio de Tuxpan, ubicado en la zona norte del estado de Veracruz se presentaron 430 convenios de trabajo fuera de juicio con 514 trabajadores involucrados, 273 conflictos de trabajo con 292 trabajadores involucrados. Los motivos principales terminación de contrato, retiro involuntario, indemnización, reinstalación, aumento de salario, participación de utilidades, revisión y firma de contrato, riesgo de trabajo. También se registraron 8 emplazamientos a huelga. (INEGI, Anuario estadístico y Geográfico de Veracruz de Ignacio de la Llave , 2017)

Es una realidad que la injusticia laboral existe, que los conflictos obreros patronales se presentan y que no se puede hablar de Responsabilidad Social Empresarial cuando en el interior una empresa tiene esos problemas.

Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La RSE ha sido definida por diferentes autores y organismos entre los que destacan:

La ISO 26000 la define como “la responsabilidad de una organización respecto de los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, por medio de un comportamiento transparente y ético que: contribuirá al desarrollo sostenible, la salud y el bienestar general de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, este en cumplimiento con la legislación aplicable y sea consiente

con normas internacionales de comportamiento; y esté integrada a través de toda la organización

y practicada en sus relaciones". (Romero, 2010)

"La Responsabilidad Social Empresarial debe sustentarse en los valores expresados por la empresa y debe ser plasmada en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas a lo largo de las operaciones empresariales para institucionalizarla. De lo contrario, se caería en el riesgo de implementar prácticas que, si bien son socialmente responsables, al no responder a un mandato y cultura institucionales, están en peligro de suspenderse ante cualquier eventualidad, coyuntura, crisis presupuestal o cambio en la dirección de la empresa". (Giner & Gil, 2006)

Para poder determinar el nivel de responsabilidad social empresarial que se guarda es necesario señalar los indicadores que se evalúan, en cada uno de los ámbitos : Económico, social, ambiental, político , empresarial etc. y dentro de estos su relación con accionistas, gobierno, empleados, competidores, clientes, proveedores y el medio ambiente entre otros.

Indicadores de la Responsabilidad Social Empresarial

Tabla 1 Indicadores que evalúan la Responsabilidad Social Empresarial

Recursos	Objetivos Ámbito de Actuación			
	Político	Social	Económico	Empresarial
Información Cuantitativa	Indicadores medioambientales	Indicadores sociales	Indicadores económicos	Indicadores empresariales
Información Cualitativa	Opinión publica	Actores sociales	Actores económicos	Actores sociales

Fuente: (Giner & Gil, 2006)

La Global Reporting Initiative (GRI) es una organización internacional independiente que de acuerdo con la Organización del Desarrollo Económico (OCDE) colabora para la determinación y estandarización de los criterios de compatibilidad. La GRI ha desarrollado los conocidos Indicadores GRI los cuales están estandarizados para ser aplicados a nivel internacional y son compatibles con otros. El objetivo principal de estos indicadores es que organizaciones de cualquier rubro o nivel cuente con indicadores estandarizados que les permitan desarrollar informes sobre el grado de sostenibilidad de

sus acciones a través de la implantación de medidas de regulación y control de sus operaciones. (Initiative, 2007)

Tabla 2 Tabla de clasificación de indicadores GRI

Indicadores	Categorías	Aspectos

Rendimiento Económico	Impactos económicos	Empleados Clientes	Proveedores Sector Publico
Rendimiento Ambiental	Impactos ambientales	Materias primas Energía Agua Biodiversidad Emisiones, vertidos y residuos	Proveedores Productos y Servicios Cumplimiento Transporte General
Rendimiento Social	Prácticas laborales y trabajo decente	Empleo Relaciones empresa/trabajador Salud y seguridad	Formación y educación Diversidad y oportunidad
	Derechos Humanos	Estrategia y gestión No discriminación Libertad de asociación y negociación colectiva Trabajo Infantil	Trabajo forzoso Medidas disciplinarias Medidas de seguridad Derechos de los indígenas
	Sociedad	Competencia y precios Corrupción	Contribuciones políticas Comunidad
	Responsabilidad del producto	Salud y seguridad del cliente Publicidad Productos y servicios	Respeto de intimidad

Fuente:. (Initiative, 2007)

Delimitación

En relación con la delimitación de la investigación se describe en el aspecto del espacio en el Puerto de Tuxpan de Rodríguez Cano, del estado de Veracruz. En un periodo de tiempo del 02 de febrero del 2019 al 31 de mayo del 2019. La temática de esta investigación aborda el tema de las Relaciones obrero-patronales en el sector hotelero del puerto de Tuxpan en el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial.

Población

La población del sector hotelero del puerto de Tuxpan es un total de 35 hoteles clasificados en categorías de 1 a 5 estrellas, y por letras "A, B, C y D" de acuerdo con los datos de la Secretaría del Turismo y Cultura del Gobierno del Estado.

Muestra

Para esta investigación no existió la disposición de una categoría específica, por ello se empleó una clasificación por número de empleados, dando así una muestra por conveniencia de 5 hoteles. Con un total de 50 personas encuestadas.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El instrumento de recolección de datos empleado en esta investigación es una encuesta, validada por la Universidad de Montemorelos, Facultad de Ciencias Empresariales y Jurídicas. Con un total de 51 preguntas de escala y 6 preguntas de opción múltiple, abordando cinco dimensiones tales como: prácticas y políticas de talento humano, equidad de género, conflictos y usos del poder, acoso laboral y discriminación.

Escalas de medición

El instrumento aplicado fue validado bajo la escala de medición de Cronbach de 0.92, con la medida de adecuación muestral KMO, resultando un valor muy próximo a la unidad (KMO= 935).

Para la prueba de esfericidad de Bartlett, se encontró que los resultados (X^2= 5,951.684, gl= 630, p= 000) son significativos.

Los resultados se analizaron bajo el programa estadístico IBM SPSS, versión 25, bajo un análisis descriptivo de frecuencias y bajo la prueba de chi cuadrado de Pearson.

Procedimiento metodológico:

Para la realización de esta investigación se desarrollaron las actividades siguientes.

1. Aplicación de la teoría.
2. Identificación de los grupos focales de estudio: En entrevista previa con el gerente para hacer la solicitud de permiso de aplicación.
3. Selección de 10 trabajadores de distintas áreas de la organización.
4. Aplicación de instrumento.
5. Identificación de categorías:

- Prácticas y políticas de talento humano
- Equidad de genero
- Acoso laboral
- Conflictos y usos del poder
- Discriminación

6. Clasificación de preguntas del instrumento.
7. Tabulación de la información por categorías.
8. Interpretación de los resultados a partir de las frecuencias que presentan, observando su nivel de influencia.
9. Elección de una pregunta con mayor significancia de cada subcategoría y análisis bajo el chi cuadrado de Pearson

Las preguntas del instrumento quedaron representadas en grupos de indicadores mismos que a continuación se presentan

Tabla 3 Clasificación y Subclasificación de categorías

Categorías:	Subcategorías:	Número de pregunta del instrumento
Datos generales	Edad	52
	Género	53
	Sector de la empresa	54

	Categoría de la empresa	55
	Tipo de contrato	56
	Tipo de cargo	57
Prácticas y políticas de talento humano	Nivel salarial e incentivos	1, 4, 6, 29,
	Derecho laboral	7, 25
	Jornada laboral	9, 12, 19
	Clima laboral	17, 22, 24, 35
	Satisfacción laboral	37, 50, 38, 39, 45, 40, 41, 42, 43, 46, 48, 44, 49, 47, 51
Equidad de genero	Igualdad laboral y discriminación de género	2, 5, 8, 10, 34
Acoso laboral	Violencia psicológica, moral, física y sexual	15, 16
Conflictos y usos del poder	Conflictos laborales	11, 27, 30
	Usos del poder	31, 33
Discriminación	Discriminación laboral	13, 14
	Discriminación por condiciones sociales	3, 18, 21, 26, 28, 32, 36
	Discriminación por salud o discapacidad	20, 23

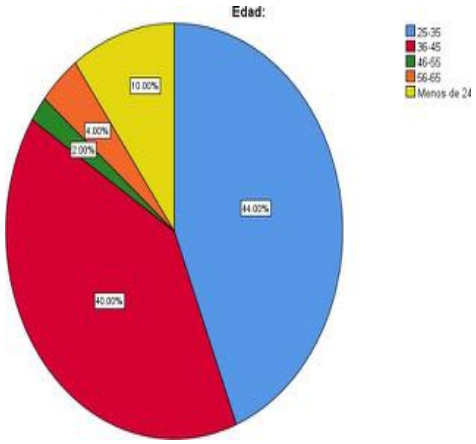
Resultados

Análisis e interpretación por frecuencias

De acuerdo con la clasificación y subclasificación de las categorías de la encuesta, a continuación, se muestra el análisis y la interpretación de los resultados a partir de las frecuencias que presentan, observando su nivel de influencia, para dar cumplimiento al desarrollo de los objetivos de esta investigación.

Datos generales

Gráfico 1 Edad



Los resultados reflejan que el 44.00% de los trabajadores encuestados tienen entre 25 y 35 años, el 40.00% tienen entre 36 y 45 años, mientras que el 10.00% tienen menos de 24 años, el otro 4.00% tienen entre 56 y 65 años y el 2.00% restante corresponde a trabajadores entre 46 y 55 años.

Género:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	F	25	50.0	50.0	50.0
	M	25	50.0	50.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Tabla 4 Frecuencias de género

De acuerdo con los resultados, el 50.00% de los encuestados pertenece al género femenino, mientras que el otro 50.00% es del género masculino.

Tipo de contrato:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Tiempo determinado	42	84.0	84.0	84.0
	Tiempo indeterminado	8	16.0	16.0	16.0
	Total	50	100.0	100.0	

Tabla 5 Frecuencias de contrato

84.00% de los trabajadores tiene un contrato establecido por tiempo determinado, mientras que el 16.00% restante lo tiene por tiempo indeterminado.

Cargo:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Directivo	2	4.0	4.0	4.0
	Operativo	18	36.0	36.0	40.0
	Otro	27	54.0	54.0	94.0
	Supervisor	3	6.0	6.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Tabla 6 Frecuencias de cargo

Se observa que el 4.00% de los encuestados tiene un puesto directivo, el 6.00% son supervisores de área, mientras que el 36.00% tiene un puesto operativo y el otro 56.00% tiene otro tipo de cargo.

Análisis e interpretación bajo la prueba de Chi cuadrado de Pearson.

Las gráficas y tablas de frecuencias arrojan mucha luz a este estudio. Sin embargo, buscamos conseguir una expresión individual de una variable por cada una de las subcategorías en relación con el género de los encuestados, para así mostrar un panorama más amplio y específico.

A continuación, se presentan las correlaciones de las preguntas con mayor significancia de cada subcategoría en relación con la variable de género, bajo la prueba de chi cuadrado de Pearson que es definida como "prueba de significancia no paramétrica más popular en la investigación social y es conocida como Chi cuadra (X^2). La prueba X^2 se usa para hacer comparaciones entre dos o más muestras. (Levin & William , 1999).

Contiene una distribución Chi-cuadrado con k-1 grados de libertad si n es suficientemente grande, es decir, si todas las frecuencias esperadas son mayores que
5. Se tolera un máximo del 20% de frecuencias inferiores a 5.

Si existe relación perfecta entre las frecuencias observadas y las esperadas el estadístico tomará un valor igual a 0, por el contrario, si existe una gran discrepancia de frecuencias el estadístico tomará un valor grande. Así pues, la región crítica estará situada en el extremo superior de la distribución Chi-cuadrado con k-1 grados de libertad.

Entonces el chi cuadrado de Pearson, en esta investigación mide la discrepancia entre una distribución observada y otra teórica señalando en qué medida existen las diferencias entre ambas.

Prácticas y Políticas de Talento Humano

Tabla cruzada Género: Su nivel de esfuerzo laboral es recompensado con su salario

	4. Su nivel de esfuerzo laboral es recompensado con su salario				
	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total

Tabla 7 Cruzada, nivel salarial

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13.678[a]	3	.003
Razón de verosimilitud	16.433	3	.001
N de casos válidos	50		

Tabla 8 Pruebas de chi cuadrado nivel salarial

a. 4 casillas (50.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1.00.

Como el valor de sig. .003 < 0.05, se puede afirmar que el género de los empleados se relaciona significativamente con su nivel de esfuerzo laboral recompensado con su salario.

- Derecho laboral

Tabla cruzada Género: . Los empleados reciben beneficios de acuerdo a la ley por parte de la empresa

			7. Los empleados reciben beneficios de acuerdo a la ley por parte de la empresa			
			Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
Género:	F	Recuento	10	14	1	25
		% dentro de Género:	40.0%	56.0%	4.0%	100.0%
	M	Recuento	13	12	0	25
		% dentro de Género:	52.0%	48.0%	0.0%	100.0%
Total		Recuento	23	26	1	50
		% dentro de Género:	46.0%	52.0%	2.0%	100.0%

Tabla 9 Pruebas de chi-cuadrado derecho laboral

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson	1.545[a]	2	.462
Razón de verosimilitud	1.933	2	.380
N de casos válidos	50		

a. 2 casillas (33.3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .50.

Como el valor de sig. .462 > 0.05, se niega que el género de los empleados se relaciona con el recibimiento de beneficios de acuerdo con la ley por parte de la empresa.

- Jornada laboral

Tabla cruzada Género: . Ha experimentado repetidamente una jornada laboral excesiva dada la í•ndole en su trabajo

			19. Ha experimentado repetidamente una jornada laboral excesiva dada la índole en su trabajo				
			Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Total
Género:	F	Recuento	9	8	7	1	25
		% dentro de Género:	36.0%	32.0%	28.0%	4.0%	100.0%
	M	Recuento	3	3	17	2	25
		% dentro de Género:	12.0%	12.0%	68.0%	8.0%	100.0%
Total		Recuento	12	11	24	3	50
		% dentro de Género:	24.0%	22.0%	48.0%	6.0%	100.0%

Tabla 10 Cruzada, jornada laboral

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9.773[a]	3	.021
Razón de verosimilitud	10.134	3	.017
N de casos válidos	50		

Tabla 11 Pruebas de chi-cuadrado jornada laboral

a. 2 casillas (25.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1.50.

Como el valor de sig. .021> 0.05, se niega que el género de los empleados se relaciona significativamente con su nivel de esfuerzo laboral recompensado con su salario.

- Clima laboral

Tabla cruzada Género: Existen políticas firmes en la empresa que aseguran el bienestar del empleado

			35. Existen políticas firmes en la empresa que aseguran el bienestar del empleado					
			Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
Género:	F	Recuento	0	0	12	10	3	25
		% dentro de Género:	0.0%	0.0%	48.0%	40.0%	12.0%	100.0%
	M	Recuento	1	2	15	7	0	25
		% dentro de Género:	4.0%	8.0%	60.0%	28.0%	0.0%	100.0%
Total		Recuento	1	2	27	17	3	50

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6.863[a]	4	.143
Razón de verosimilitud	9.184	4	.057
N de casos válidos	50		

Tabla 13 Pruebas de chi-cuadrado clima laboral

a. 6 casillas (60.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .50.

Como el valor de sig. .143 > 0.05, se niega que el género de los empleados se relaciona con la existencia de políticas firmes que aseguran el bienestar de estos.

- Satisfacción laboral

Tabla cruzada Género: *50. Con su trabajo

			50. Con su trabajo			
			Algo insatisfecho	Indeciso	Satisfecho	Total
Género:	F	Recuento	2	19	4	25
		% dentro de Género:	8.0%	76.0%	16.0%	100.0%
	M	Recuento	1	22	2	25
		% dentro de Género:	4.0%	88.0%	8.0%	100.0%
Total		Recuento	3	41	6	50
		% dentro de Género:	6.0%	82.0%	12.0%	100.0%

Tabla 14 Cruzada, satisfacción laboral

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson	1.220[a]	2	.543
Razón de verosimilitud	1.239	2	.538
N de casos válidos	50		

Tabla 15 Pruebas de chi-cuadrado satisfacción laboral

a. 4 casillas (66.7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1.50.

Como el valor de sig. .543 > 0.05, se niega la relación del género de los empleados con el grado de satisfacción con su trabajo.

Equidad de género

Tabla cruzada Género:La necesidades y características de hombres y mujeres son valoradas y tomadas en cuenta de la misma manera

			10. La necesidades y características de hombres y mujeres son valoradas y tomadas en cuenta de la misma manera				
			Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
Género:	F	Recuento	5	12	7	1	25
		% dentro de Género:	20.0%	48.0%	28.0%	4.0%	100.0%
	M	Recuento	5	20	0	0	25
		% dentro de Género:	20.0%	80.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Total		Recuento	10	32	7	1	50
		% dentro de Género:	20.0%	64.0%	14.0%	2.0%	100.0%

Tabla 16 Cruzada, equidad de género

Pruebas de chi-cuadrado

	valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10.000[a]	3	.019
Razón de verosimilitud	13.112	3	.004
N de casos válidos	50		

Tabla 17 Pruebas de chi-cuadrado equidad de género

a. 4 casillas (50.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .50.

Como el valor de sig. .019 > 0.05, se niega que el género de los empleados se relaciona con la valoración igualitaria de las necesidades y características entre hombres y mujeres.

Acoso laboral

Tabla cruzada Género: Ha experimentado repetidamente violencia psicológica, acoso moral o físico (mobbing)

			15. Ha experimentado repetidamente violencia psicológica, acoso moral o físico (mobbing)					
			Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
Género:	F	Recuento	15	4	5	0	1	25

Tabla 18 Cruzada acoso laboral

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3.768[a]	4	.438
Razón de verosimilitud	4.933	4	.294
N de casos válidos	50		

Tabla 19 Pruebas de chi-cuadrado acoso laboral

a. 8 casillas (80.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .50.

Como el valor de sig. se niega que el género de los empleados se relaciona con la experiencia repetida de violencia psicológica, acoso moral o físico.

Conflicto y uso del poder

Tabla cruzada Género: *11. Se presentan conflictos en las relaciones obrero-patronales

			11. Se presentan conflictos en las relaciones obrero-patronales				
			Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
Género:	F	Recuento	3	16	5	1	25
		% dentro de Género:	12.0%	64.0%	20.0%	4.0%	100.0%
	M	Recuento	5	12	7	1	25
		% dentro de Género:	20.0%	48.0%	28.0%	4.0%	100.0%
Total		Recuento	8	28	12	2	50
		% dentro de Género:	16.0%	56.0%	24.0%	4.0%	100.0%

Tabla 20 Cruzada, conflictos laborales

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.405[a]	3	.704

Razón de verosimilitud	1.414	3	.702
N de casos válidos	50		

Tabla 21 Pruebas de chi-cuadrado conflictos laborales

a. 4 casillas (50.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1.00.

Como el valor de sig. .704 > 0.05, se niega que el género de los empleados se relaciona con la presencia de conflictos obrero-patronales en las empresas investigadas.

- Uso del poder

Tabla cruzada Género: *31. Ha experimentado un tipo de poder autoritario que perjudique su estancia laboral

			31. Ha experimentado un tipo de poder autoritario que perjudique su estancia laboral				
			Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Total
Género:	F	Recuento	5	12	5	3	25
		% dentro de Género:	20.0%	48.0%	20.0%	12.0%	100.0%
	M	Recuento	0	5	16	4	25
		% dentro de Género:	0.0%	20.0%	64.0%	16.0%	100.0%
Total		Recuento	5	17	21	7	50
		% dentro de Género:	10.0%	34.0%	42.0%	14.0%	100.0%

Tabla 22 Cruzada, usos del poder

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13.787[a]	3	.003
Razón de verosimilitud	16.104	3	.001
N de casos válidos	50		

Tabla 23 Pruebas de chi-cuadrado usos del poder

a. 4 casillas (50.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2.50.

Como el valor de sig. .003 < 0.05, se afirma que el género de los empleados se relaciona significativamente con la experiencia de un poder autoritario que perjudique su estancia laboral.

Discriminación

Tabla cruzada Género: *13. Ha recibido discriminación por su edad

			13. Ha recibido discriminación por su edad

			Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
Género:	F	Recuento	15	4	3	1	2	25
		% dentro de Género:	60.0%	16.0%	12.0%	4.0%	8.0%	100.0%
	M	Recuento	15	3	7	0	0	25
		% dentro de Género:	60.0%	12.0%	28.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Total		Recuento	30	7	10	1	2	50
		% dentro de Género:	60.0%	14.0%	20.0%	2.0%	4.0%	100.0%

Tabla 24 Cruzada, discriminación por edad

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4.743[a]	4	.315
Razón de verosimilitud	5.948	4	.203
N de casos válidos	50		

Tabla 25 Pruebas de chi-cuadrado discriminación por edad

6 casillas (60.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .50.

Como el valor de sig. .315 > 0.05, se niega que el género de los empleados se relaciona con el recibimiento de discriminación por su edad.

- Discriminación por condiciones sociales

Tabla cruzada Género: *21. Ha recibido discriminación por su condición social

			21. Ha recibido discriminación por su condición social				
			Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Total
Género:	F	Recuento	21	3	0	1	25
		% dentro de Género:	84.0%	12.0%	0.0%	4.0%	100.0%
	M	Recuento	16	8	1	0	25
		% dentro de Género:	64.0%	32.0%	4.0%	0.0%	100.0%
Total		Recuento	37	11	1	1	50
		% dentro de Género:	74.0%	22.0%	2.0%	2.0%	100.0%

Tabla 26 Cruzada, discriminación por condición social

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4.948[a]	3	.176
Razón de verosimilitud	5.809	3	.121

N de casos válidos	50		

Tabla 27 Pruebas de chi-cuadrado discriminación por condición social

a. 4 casillas (50.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .50.

Como el valor de sig. .176 > 0.05, por lo tanto, se niega que el género de los empleados se relaciona con el recibimiento de discriminación por su condición social.

- Discriminación por discapacidad

Tabla cruzada Género: *20. Ha recibido discriminación por alguna discapacidad

			20. Ha recibido discriminación por alguna discapacidad				
			Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Total
Género:	F	Recuento	21	3	0	1	25
		% dentro de Género:	84.0%	12.0%	0.0%	4.0%	100.0%
	M	Recuento	16	6	3	0	25
		% dentro de Género:	64.0%	24.0%	12.0%	0.0%	100.0%
Total		Recuento	37	9	3	1	50
		% dentro de Género:	74.0%	18.0%	6.0%	2.0%	100.0%

Tabla 28 Cruzada, discriminación por discapacidad

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5.676[a]	3	.129
Razón de verosimilitud	7.242	3	.065
N de casos válidos	50		

Tabla 29 Pruebas de chi-cuadrado discriminación por discapacidad

a. 6 casillas (75.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .50.

Como el valor de sig. .129 > 0.05, se niega que el género de los empleados se relaciona significativamente con el recibimiento de discriminación por alguna discapacidad.

Conclusiones

La presente investigación logro cumplir con el objetivo general, conocer los factores internos derivado de las relaciones obrero-patronales en el desarrollo de la responsabilidad social

empresarial en el sector hotelero del Puerto de Tuxpan. Así como también se llevaron a cabo los objetivos específicos, identificar los indicadores de Responsabilidad Social Empresarial, describir las relaciones obrero-patronales en el servicio hotelero y diagnosticar el estado que guarda las relaciones obrero-patronales en los hoteles de la ciudad de Tuxpan, Veracruz como parte fundamental de la Responsabilidad Social Empresarial.

En la interpretación por tablas cruzadas y bajo la prueba de chi cuadrado de Pearson, en relación con la variable de género con la pregunta de más significancia de cada subcategoría en las prácticas y políticas de talento humano se reconoce que si existe significativamente con el nivel de esfuerzo laboral recompensado con su salario, pues se observa que son los empleados del género femenino quienes perciben más esa recompensa.

A diferencia del recibimiento de beneficios de acuerdo con la ley por parte de la empresa se niega que tenga relación con el género de los colaboradores, hay una similitud importante de opiniones entre los sujetos femeninos y masculinos. De acuerdo con la recompensa de esfuerzo laboral recompensada con su salario, los valores indican que no hay relación con el género, pero el valor .021 es más acercado a 0.05, por lo cual se observa que el género masculino es el que más ha percibido la recompensa. No hay relación del género con la existencia de políticas firmes que aseguran el bienestar de los empleados y con el grado de satisfacción de su trabajo, las opiniones de los encuestados fueron similares.

En la equidad de género se niega que el género de los empleados se relaciona con la valoración igualitaria de las necesidades y características entre hombres y mujeres, ambos géneros señalan en un porcentaje mayor que no siempre se valora de la misma manera.

La categoría de acoso laboral muestra que el género de los empleados no se relaciona con la experiencia repetida de violencia psicológica, acoso moral o físico, coinciden en su mayoría que nunca lo han experimentado, pero si se analiza con mayor precisión se observa que un porcentaje mayor del género femenino afirma que si ha experimentado algún tipo de acoso laboral.

En los conflictos y usos del poder se niega que el género de los empleados se relaciona con la presencia de conflictos obrero-patronales en las empresas donde trabajan, se visualiza una similitud en las respuestas de ambos géneros. Sin embargo, se observa

que si existe una relación significativa con el género de los trabajadores en relación con la experiencia de un poder autoritario que perjudique su estancia laboral, son los sujetos masculinos quienes en una gran mayoría afirman que si han experimentado ese poder autoritario.

En la categoría de discriminación se observa que no hay relación significativa con el recibimiento

de discriminación por edad, por condición social o por alguna discapacidad, pero es importante mencionar que, aunque es un porcentaje mínimo, el género femenino afirma que si ha recibido discriminación de ese tipo.

Con esta información se puede corroborar que aún a pesar de las constantes luchas contra la desigualdad de oportunidades, los aportes para el desarrollo de una sociedad con valores, la exigencia del ejercicio de empresas que sean justas y responsables con sus trabajadores, se presenta en esta investigación un porcentaje importante de trabajadores que padecen injusticias y conflictos laborales. Si los empleados no tienen una buena condición laboral, sus actividades y desempeño laboral se verán afectados.

Si las empresas hoteleras del puerto de Tuxpan atienden estas principales problemáticas, sus empleados se sentirán satisfechos con las oportunidades que les ofrecen, se producirá una cadena de fortaleza para toda la organización, contribuyendo a lograr el éxito y desarrollar la Responsabilidad Social Empresarial de manera eficaz, permitiendo tener permanencia en el mercado. Cuando los trabajadores se sienten satisfechos con su ambiente laboral, estos se vuelven más productivos.

Los empleados en la teoría de Responsabilidad Social Empresarial son identificados como catalizadores, a ellos se debe la existencia de la organización.

Si el manejo de los factores internos se desempeña bajo los principios de RSE, será más fácil alcanzar los objetivos. Abriendo camino al desarrollo y progreso en todas las áreas de la empresa.

De esta forma se afirma que Los factores internos de las relaciones obrero-patronales influyen en el empoderamiento de la Responsabilidad Social

Referencias

1. CEMEFI. (2015). Obtenido de https://www.cemefi.org/
2. Naciones Unidas (2019). “Asuntos que nos importan”. México: Naciones Unidas. Recuperado de https://www.un.org/es/sections/issues-depth/gender-equality/index.html
3. Aguirre E. (2019). “Así podría México impulsar la igualdad de género en Latinoamérica”. México: Mundo Ejecutivo. Recuperado de http://mundoejecutivo.com.mx/actualidad/2019/03/06/asi-podria-mexico-impulsar- igualdad-de-genero-en-latinoamerica/
4. Real Academia Española (2019) Real Academia Española. México: RAE https://dej.rae.es/lema/acoso-laboral
5. INEGI (2018) “Comunicado de prensa número 282/18” México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2018/OtrTemEcon/EstLabJucionLocal2018_06.pdf
6. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2017) “Anuario estadístico y geográfico de Veracruz de Ignacio

de la Llave 2017" México: INEGI. Recuperado de http://ceieg.veracruz.gob.mx/wpcontent/uploads/sites/21/2018/04/AEGEV-2017.pdf
7. Secretaría de Finanzas y Planeación (2017) "Anuario Estadístico y Geográfico 2017". Veracruz: Gobierno del Estado. Recuperado de http://www.veracruz.gob.mx/finanzas/anuario-estadistico-y-geografico-2017/
8. Romero Bolsa de Trabajo Mundial (2017). "Discriminación Laboral en México". México: OCC Mundial. Recuperado de https://www.occ.com.mx/blog/discriminacion-laboral-en- mexico-6-de-cada-10-la-viven/
9. Secretaría de Gobernación (2016) "Informe de Gobierno de Veracruz 2015-2016" Veracruz: Secretaría de Gobernación. Recuperado de https://www.segobver.gob.mx/siptransparencia/adjuntos/20170503155725- VIinforme.pdf
10. Constitución Política (2016) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos México: Diario Oficial de la Federación. Recuperado de http://www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/cn16.pdf
11. Jaramillo I. (2015) "Reflexiones acerca de la responsabilidad social empresarial desde su dimensión laboral" Costa Rica: Revista Espiga, núm. 30. Universidad Estatal a Distancia San Pedro de Montes de Oca, Costa Rica. Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/4678/467846263002.pdf
12. Rodríguez A. Moyano J. Jiménez J. (2015) "Estado actual de la investigación en Responsabilidad Social Corporativa a nivel organizativo: consensos y desafíos futuros". España: Revista de Economía Pública Social y Cooperativa.
13. Cedillo D. (2013) "Efectos Legales de la Discriminación Laboral". México: Consejo Nacional Para Prevenir la Discriminación.
14. Recuperado de https://www.conapred.org.mx/index.php?contenido=noticias&id=3685&id_opcion=388&op=448
15. CEDAW (2012) "Observaciones y recomendaciones del Comité de expertas de la CEDAW sobre el séptimo y octavo informes de México". México: Observatorio Ciudadano de los Derechos de las Mujeres. Recuperado de https://catedraunescodh.unam.mx//catedra/mujeres3/CEDAW2/images/pdf/CEDAW_Observcsfinales_DEF.pdf
16. Romero M. (2010) "Nueva Norma ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social: Primera Edición". México: Global Standards Certification.
17. Esquivel J. Jiménez F. Esquivel F. (2009) "La relación entre conflictos y poder". España: Revista de Paz y Conflictos.
18. Chiavenato I. (2009) "Comportamiento Organizacional" México: McGraw Hill
19. García O. (2009) "Concepto de poder y su interpretación desde la perspectiva del poder en las organizaciones". España: Estudios Gerenciales. 63-83
20. Dessler G. (2009) "Administración de Recursos Humanos Decimoprimera edición". México: Pearson.
21. GRI. (2007) Eticagro. México: Gobierno de México. Recuperado de https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx
22. Giner F. Gil M. (2006) "Un modelo para medir la Responsabilidad Social Corporativa en las empresas". España: Especial RSC.

DESARROLLO DE UN SISTEMA ACUAPÓNICO DE PRODUCCIÓN DE VEGETALES Y ANIMALES ACUÁTICOS EXITOSO

Enrique Avila Gómez , Arturo Huato Pacheco ,Adrián Olvera Hernández

ABSTRACT

In this paper it proposed the design of an alternative system in aquaponics production of vegetables and fish, in a sustainable and economic way, so that it can contribute to food improvement in people of Uruapan Michoacán, in order they acquire food free of chemicals that can affect health.

Documentary research where some fish options and their relationship with some plants were presented, selecting the right fish, which will be easy to care and feeding was performed; in the same way we selected the main plant that is grown in the aquaponics system.

Moreover, the example of installing an aquaponics system explained in detail to better understand its operation and the parts needed to carry it out and their costs are included.

Images and examples are included in this presentation to make information more understandable.

RESUMEN

En el presente trabajo se propone el diseño de un sistema alternativo en acuaponía de producción de vegetales y peces, de una manera sustentable y económica, de tal forma que se pueda contribuir a la mejora alimenticia en las personas de Uruapan, Michoacán, con el propósito de que adquieran alimentos libres de químicos que puedan afectar la salud.

Se realizó una investigación documental donde se presentaron algunas opciones de peces y su relación con algunas plantas, seleccionando al pez correcto, que será de fácil cuidado y alimentación; de la misma forma se seleccionó al principal vegetal que se cultivará en el sistema acuapónico.

Por otra parte, se incluye el ejemplo de la instalación de un sistema acuapónico explicado detalladamente para comprender mejor su funcionamiento, así como las partes que necesarias para llevarlo a cabo y sus costos.

Imágenes y ejemplos están incluidos en ésta presentación para hacer más entendible la información.

INTRODUCCIÓN

El termino acuaponía es un nuevo e innovador proceso de producción, ya que este tiene el objetivo de producir plantas y vegetales, así como peces, es decir la acuaponía es la combinación de la acuicultura e hidroponía.

Es muy importante que se tenga el mínimo de conocimiento referente al tema de producción de alimentos, ya que hoy en día los alimentos tienen un alto valor monetario y la misma vez hay un índice muy alto de

desempleo, por lo que esto les genera a muchas familias, no solo de la ciudad de Uruapan sino de todo el país una gran dificultad para adquirir sus alimentos.

Podría resultar un tanto difícil conseguir un sistema de producción acuapónico, ya que podría resultar costoso, tomando en cuenta que tan grande se desee tener el sistema. No obstante es benéfico conocer por lo menos las bases de estos sistemas de producción, el de acuicultura y el de hidroponía, pues con estos ya podrían producir alimentos por separado, además, una vez que se haya entendido la función que tienen estos importantes sistemas de producción se tendrá una idea mejor para elaborar y mantener un sistema de producción acuapónico.

En esta investigación se redactarán las principales bases para que el lector alcance a comprender todas las ventajas y beneficios de un sistema de producción acuapónico, así como la detallada explicación de los sistemas de acuicultura e hidroponía para que resulte más fácil la comprensión de un sistema acuapónico. De igual forma se presentarán los diferentes tipos de sistema de producción acuapónico, para que así el lector o interesado se dé cuenta de cuál sería el más conveniente de llevar a cabo ya sea para tener un sistema en el hogar o para hacer un negocio, lo cual resultaría muy satisfactorio ya que seguro se obtendrían ganancias. Teniendo en cuenta que en la ciudad de Uruapan Michoacán hay un gran índice de personas con un muy bajo nivel económico, esta investigación podrá dar una idea a que por lo menos estas personas tengan la idea de hacer una producción de alimentos y así no tengan que gastar sus reducidos pesos en comida, si no en otras que sean de igual o mayor importancia.

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se enfocará en la forma con la cual se puede ayudar a personas de escasos recursos de la ciudad de Uruapan Michoacán y sus comunidades aledañas, que principalmente no cuentan con los recursos necesarios para adquirir productos alimenticios de ningún tipo, además esta investigación presenta la elaboración de un sistema de producción acuapónico, en donde se podrán producir vegetales, peces y crustáceos comestibles sin la utilización de fertilizantes inorgánicos. Cabe señalar que esta línea de investigación buscará la forma de combatir el hambre de las personas a través de la implementación de un sistema acuapónico de manera sustentable, finalmente otra de las ventajas será que la poca cantidad de agua que se utilizará para este sistema de producción se podrá reutilizar continuamente en el sistema.

OBJETIVO GENERAL

Proponer el diseño de un sistema alternativo en acuaponía de producción de vegetales y peces de una manera sustentable.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Adquirir conocimiento acerca de los sistemas de producción hidropónicos y acuícolas.
- Investigar acerca de los tipos de sistemas hidropónicos.

- Analizar la relación pez-planta.
- Diseñar una propuesta para un prototipo de sistema acuapónico.

PROBLEMÁTICA A RESOLVER

"En México en el año 2008 se sembraron 21, 902,572.7 hectáreas de cultivos y se cosecharon 20, 502,833.7 hectáreas, sin embargo esto no es suficiente para atender las necesidades de toda la población mexicana. Aunado a esto, se produjeron 845,950 toneladas de agroquímicos como: fertilizantes, pesticidas y herbicidas (INEGI, 2008).

El uso de estos no sólo afecta los productos agrícolas que ingerimos, sino también el agua de los mantos freáticos y el aire que respiramos. Además de contaminar los cultivos, los convierte en productos con valor nutrimental y calidad bajos e incrementa los costos de manufactura. Esto solamente hablando de los vegetales, en cuanto a la producción de carne los costos y el espacio necesario es mayor, limitando la accesibilidad de la proteína animal necesaria para una nutrición adecuada a la mayoría de la población (FAO, 2011).

Con el pasar del tiempo, la población aumenta mientras que la calidad de las tierras de cultivo y la producción de las mismas decae constantemente, lo que indica que es necesario llevar a cabo una renovación en las estrategias de producción de alimentos, basándose en sistemas sustentables que además protejan los recursos naturales como el suelo y los cuerpos de agua (Ramírez, et al 2009).

Ante esta situación existen varias soluciones como los huertos familiares, los cuales pueden brindar hortalizas frescas en forma intensiva y continua durante todo el año aún en regiones frías donde se recomienda el uso de un invernadero. La implementación de un huerto familiar debe tomar en cuenta el número de integrantes de la familia para saber el tamaño del espacio a sembrar, inicialmente se usa una superficie pequeña y a medida que el(los) responsable(s) se familiariza(n) con las condiciones de crecimiento de las hortalizas y se acumule experiencia el área del huerto se puede ampliar." (Díaz, 2013)

HIPÓTESIS

Proponiendo un diseño de un sistema alternativo en acuaponía (producción con vegetales y peces) de una manera sustentable, entonces se puede contribuir a la mejora alimenticia en las personas de Uruapan Michoacán.

ALCANCES Y LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN

En la siguiente información se pretende llegar a proponer un diseño para un sistema acuapónico, sin embargo las limitaciones que llegará a tener son que solo se llegará a diseñar la propuesta, pues no se cuentan con los recursos económicos y el tiempo necesarios para llegar a la implementación de dicha propuesta.

MARCO DE REFERENCIA

El lugar donde se llevará acabo nuestra investigación se ubica en el municipio de Uruapan perteneciente al estado de Michoacán. Está inmersa en el eje neo volcánico mexicano, al centro-occidente del estado de Michoacán, tiene una extensión territorial total de 954.17km. Limitada con los municipios de Los Reyes, Charapan, Paracho, Nahuatzen, Tingambato, Ziracuaretiro, Taretan, Nuevo Urecho, Gabriel Zamora, Parácuaro, Nuevo Parangaricutiro, Tancítaro y Peribán.

El clima del municipio de Uruapan es uno de los más variados del estado de Michoacán pues se ve influenciado por las diferencias de altitud en el terreno, existen 5 tipos diferentes de clima. La zona norte tiene un clima templado subhúmedo con lluvias en verano La zona norte tiene un clima templado subhúmedo con lluvias en verano, en la zona central del municipio, la más elevada, tiene un clima templado húmedo con abundantes lluvias en verano, en la misma zona central otro sector tiene clima semicálido húmedo con abundantes lluvias en verano, hacia el sur otra zona registra clima semicálido subhúmedo con lluvias en verano y finalmente en el extremo sur del municipio el clima es clasificado como cálido subhúmedo con lluvias en verano.

La temperatura media anual del territorio también se encuentra dividida en tres zonas, la zona norte del municipio tiene un rango de 6 a 20 °C, la zona centro y sur tiene un promedio entre 10 y 27 °C, y finalmente dos porciones del extremo sur registran de 14 a 33 °C; el centro del municipio de Uruapan es una de las zonas que registran mayor promedio pluvial anual en el estado de Michoacán, superando los 1500 mm al año, hacia el norte y sur de esta zona el promedio va de 1200 a 1500 mm, y hacia el sur se suceden dos zonas más, donde el promedio es de 1000 a 1200 mm y de 800 a 1000 mm.

Dentro de la región solo se encuentra una empresa de hidroponía, y en cuanto a la acuicultura existen distintas granjas de bagre, trucha arcoíris y carpas, pero no existe un sistema de producción sustentable de acuaponía. Uruapan cuenta con las características idóneas para implementar esta tecnología que se encuentra actualmente en vías de crecimiento y experimentación que ofrece la oportunidad de solucionar problemas de suministros de alimentos de una forma más acorde con los sistemas naturales ya que no requiere gran inversión y genera un importante impacto socioeconómico así como el aprovechamiento de aguas.

MARCO TEÓRICO

ACUAPONÍA

“La acuaponía es una técnica de cultivo en la cual se obtienen peces y hortalizas en un mismo sistema de producción. Es la combinación de un sistema de acuicultura de recirculación con un sistema hidropónico en el cual las plantas reciben la mayoría de los nutrientes necesarios para su crecimiento directamente del agua de cultivo de los peces. Las excretas de los peces son ricas en nutrientes para las plantas pero tóxicas para los peces mismos, las plantas actúan como un filtro al absorber estas sustancias previamente tratadas por algunas bacterias

benéficas. El papel de las bacterias es convertir las excretas de los peces en compuestos más aprovechables para las plantas y menos tóxicos para los peces"

"La acuaponía es la combinación de la acuicultura de recirculación con la hidroponía, definiendo acuicultura como el cultivo de animales acuáticos como peces, moluscos, crustáceos, e hidroponía como el cultivo de plantas que se desarrollan en un sustrato inerte, las cuales reciben los minerales aplicando soluciones de nutrientes" (Colagrosso, 2014)

ANTECEDENTES

"Mucho antes de que el término "acuaponía" fue acuñado en la década de 1970 los indios aztecas plantearon plantas en balsas en la superficie de un lago en aproximadamente 1.000 d.C." (Source, 2016)

A mediados de la década de los 80´s, comenzaron los intentos por integrar la acuicultura y la hidroponía, pero se obtuvo un éxito limitado (Sanders y McMurtry, 1988 en Diver, 2006). Para finales de esta misma década se innovó la tecnología utilizada, lo que permitió que la combinación de las dos técnicas de producción antes mencionadas fueran exitosas y viables para la producción de alimentos, a esto se le denominó acuaponía (Diver, 2006). McMurtry y Sanders, en 1988, fueron los pioneros en experimentar con el recirculamiento del efluente proveniente de un tanque de tilapia que se dirigía a camas rellenas de arena, las cuales contenían jitomate y pepino que actuaban como filtro, además el único "fertilizante" que se añadía era el alimento de tilapias con 32% de proteína (Diver, 2006).

En la década de los 90, Speraneo modificó el método de McMurtry y Sanders construyendo camas especiales para hidroponía con grava de rio dentro de un invernadero casero; después lo dimensionó a una talla comercial llamando "nodo" al conjunto de estanque y camas. Fertilizando sólo con alimento con 40% de proteína y un tanque de cultivo de algas, cosechando tilapia entre los 7 y 12 meses con un peso de 680 Kg, añadía también polvo de roca en las camas (Durham, 1992).

En México, el Departamento de Acuicultura del Centro de Investigación Científica y Educación Superior (CICESE) llevó a cabo un experimento utilizando los efluentes de un sistema de recirculación acuícola, donde se cultivó tilapia nilótica (Oreochromis niloticus) junto con un cultivo de fresa (Fragaria ananassa variedad camarosa) (Segovia, 2008). Durante el experimento se determinó la tasa de crecimiento de las tilapias y determinó que para producir un kilogramo de tilapia eran necesario dos kilogramos de alimento, también determinó la remoción de compuestos nitrogenados y fósforo. En lo que respecta al cultivo de fresa se detectaron ciertas deficiencias por lo que fue necesario adicionar Potasio (K), Calcio (Ca) y Hierro (Fe).

En la materia de ingeniería acuícola en el laboratorio de ciencias marinas, de la Universidad Autónoma de Guadalajara ubicado en Barra de Navidad, Jalisco, se realizaron ensayos con sistemas de acuaponía con el objetivo de contribuir al conocimiento de esta técnica de producción acuícola. Para lo anterior sembraron 30 tilapias en un estanque de fibra de vidrio y 16 plántulas de pepino en canaletas de fibra de vidrio rellenas con tres volumetrías diferentes de sustrato, contando con una pendiente de 10º para permitir que por gravedad el

agua filtrada regresara al tanque. Posteriormente, 15 días después de introducir las tilapias sembraron bacterias nitrificantes - 13 - en las camas y en 15 días más sembraron las plantas; adicionalmente realizaron experimentos acuapónicos similares utilizando 3 canaletas de fibra de vidrio para el cultivo de jitomate bola." (Díaz, 2013)

PRINCIPIOS DE LA ACUAPONÍA

"La acuaponía tiene algunos principios que la gobiernan:

- Los productos de desechos de un sistema biológico sirven como nutrientes para un segundo sistema biológico.
- La integración de peces y plantas resulta en un policultivo que incrementa la diversidad y la producción de múltiples productos (policultivo).
- El agua es reutilizada a través de filtración biológica y la recirculación.
- La producción local de alimentos provee acceso a alimentos más saludables e incrementa la economía local." (Iturbide Dormon, 2008).

BENEFICIOS DE LA ACUAPONÍA

"Las ventajas de los sistemas acuapónicos son:

- Los desechos de un sistema biológico son los nutrientes del otro.
- La integración de peces y plantas da como resultado un policultivo, incrementando así la diversidad y rendimiento de varios productos.
- El agua se recircula a través de la filtración biológica sin necesidad de llevar a cabo la compra de biofiltro alguno.
- Permite el desarrollo de producción alimentaria local, dando acceso así, a alimentos saludables y orgánicos mejorando también la economía local." (López, 2013)

RELACIÓN PEZ-PLANTA

Antes de comenzar tu producción de acuaponía, debes tomar en cuenta las necesidades del pez, y cómo éstas se relacionan con tu cultivo de elección. Por ejemplo, el pez tilapia y la trucha son peces de agua fría, la cual es adecuada para cultivos de hortalizas de hojas, mientras que la perca gigante, el barramundi, y el pez gato son de aguas templadas, necesarias para cultivos como el de tomate y pimiento. Si deseas producir con un pez cuya demanda de temperatura no es compatible con la de la planta, entonces necesitas adaptar tu sistema para que éste te permita ajustar la temperatura del agua, antes de ser aplicada al cultivo.

Sin embargo, el pez tilapia es la elección más popular dado el precio que éstos obtienen en el mercado, sus pocos requisitos de manutención (son vegetarianos), su facilidad de cría y la rapidez de crecimiento en altas densidades; además no requieren la utilización de antibióticos.

Una ventaja del sistema es que te permite combinar especies marinas. Por ejemplo, Prof. Sace de la Universidad Central del Estado de Luzon en las Filipinas, ha demostrado que se pueden utilizar la tilapia y el

camarón de agua dulce en el mismo tanque (divididos por una malla) para producir altos rendimientos de col china y lechuga. Sin embargo, el estudio demostró que el peso de la tilapia se mantuvo igual con o sin los camarones, mientras que el peso de los camarones aumentó de 494 mg a 1.67g.

Es importante notar que los camarones ayudan a reciclar desperdicios en el tanque al revolver el fondo del mismo, evitando que se acumule la descomposición de materiales en el fondo. (Lyneida, 2013)

ACUACULTURA

Cría de organismos acuáticos, comprendidos peces, moluscos, crustáceos y plantas. La cría supone la intervención humana para incrementar la producción; por ejemplo: concentrar poblaciones de peces, alimentarlos o protegerlos de los depredadores.

La cría supone asimismo tener la propiedad de las poblaciones de peces que se estén cultivando. La acuicultura varía mucho según el lugar donde se lleve a cabo, desde la piscicultura de agua dulce en los arrozales de Vietnam hasta la cría de camarón en estanques de agua salada en las costas de Ecuador, y la producción de salmón en jaulas en las costas de Noruega o de Escocia.

Sin embargo, la mayor parte de la acuicultura se lleva a cabo en el mundo en desarrollo, para la producción de especies de peces de agua dulce de poco consumo en la cadena alimentaria, como la tilapia o la carpa. (FAO, 2003)

CULTIVO DE PECES

Un estanque es un depósito cerrado de agua, sin corrientes, de un tamaño tal que puede ser utilizado para el cultivo controlado de peces. Los peces producidos en estanques son una fuente de proteína y pueden proveer ganancias para los agricultores. Peces como las tilapias y las carpas se cultivan fácilmente y se obtienen buenas producciones si se sigue un plan de manejo adecuado. (INTERNATIONAL CENTER FOR AQUACULTURE AND AQUATIC ENVIROMENTS AUBURN UNIVERSITY, 2003)

La tilapia es un pez teleósteo, del orden perciforme perteneciente a la familia Chichlidae originario de África, habita la mayor parte de las regiones tropicales del mundo, donde las condiciones son favorables para su reproducción y crecimiento.

Es un pez de buen sabor y rápido crecimiento, se puede cultivar en estanques y en jaulas, soporta altas densidades, resiste condiciones ambientales adversas, tolera bajas concentraciones de oxígeno, es capaz de utilizar la productividad primaria de los estanques, y puede ser manipulado genéticamente. (NICOVITA)

VENTAJAS DE LAS ESPECIES ELEGIDAS

1. Alta demanda en el mercado nacional e internacional.
2. Excelente adaptación a las condiciones climáticas y ecológicas del trópico.
3. Rápido y sostenido crecimiento.
4. Elevada conversión alimenticia.

5. Existe un amplio conocimiento tecnológico.
6. Disponibilidad de semilla en el mercado nacional.
7. Extensa gama de servicios y suministros.

HIDROPONÍA

Un cultivo hidropónico es un cultivo vegetal en el que no se emplea suelo alguno. Para lograrlo, se emplean diferentes técnicas para fijación de las plantas, las que mantendrán sus raíces en contacto con una solución nutritiva. Los nutrientes presentes en el agua son absorbidos por ellas a medida que crecen, incorporándose nuevamente a la solución. En el agua, deberán mantenerse los parámetros físico-químicos que favorezcan el crecimiento de las plantas. Esta técnica de cultivo permite lograr mejores rendimientos por unidad de área, en comparación con los cultivos en tierra, además de obtención de productos de mejor calidad que los obtenidos en ella. Existen tres sistemas de cultivos hidropónicos: a) técnica de film nutritivo (NFT por su nombre en inglés, "Nutrient Film Technique"), b) lecho de sustrato y c) balsas flotantes o piletas profundas.

• NFT: Estos sistemas son interesantes primeramente, desde el punto de vista espacial. Consisten en hacer correr una película de solución nutritiva muy fina a lo largo de un canal de cultivo, lo que permite agrupar plantas y obtener rendimientos altos por unidad de superficie. Existen incluso diseños de sistemas NFT verticales donde se aprovechan muros, creando así, cultivos verticales. Al atravesar todo el canal de cultivo, el agua retorna al reservorio. Las plantas son contenidas en algún recipiente plástico ranurado o similar suspendido sobre el canal, permitiendo que sus raíces alcancen el nivel del agua. Este sistema es muy utilizado para plantas pequeñas (lechugas, radicheta, perejil, rúcula, albahaca, etc.) que no necesitan gran sostén.

• Lecho de sustrato: Se trata de contenedores como cajones, bateas, artesas, etc., llenos de un sustrato inerte que sirve de sostén a las plantas. Dichos contenedores no suelen tener más de 30 cm de profundidad, ingresando el agua por uno de sus extremos y egresando por el opuesto, retornando así al reservorio. Son utilizados para todo tipo de plantas pero en especial, son muy útiles para aquellas plantas que necesitan buen sostén por su peso, como son los tomates, pimientos, etc., o bien, son empleados en condiciones climáticas adversas, como los vientos. Además, proporcionan un excelente medio de cultivo para especies rastreras o con tubérculos como son los zapallos, melones, cebollas, remolachas, zanahorias, etc. En estos sistemas, se emplean diferentes tipos de sustratos: Leca, donde su denominación corresponde los términos ingleses de Light Expanded Clay Agreggate; grava, canto rodado, arena, aserrín, viruta, turba, perlita, vermiculita, etc.

• Balsas flotantes: Los sistemas de balsas flotantes se caracterizan por no necesitar reservorio de agua aparte de la zona de cultivo, constituyendo por si misma el reservorio. Se utilizan contenedores similares a los de lecho de sustrato pero en este caso se encuentran enteramente llenos de solución nutritiva. Flotando sobre esta, se coloca una plancha de tergopol o similar de espesor adecuado (4-5 cm), en la que se efectúan perforaciones donde se colocan las plantas, sostenidas por vasos plásticos ranurados. De esta forma, las raíces quedan inmersas en la solución nutritiva. La solución debe ser aireada mediante burbujeo de manera continua, asegurando así, una buena oxigenación a la solución. (Caló, 2011)

PLANTAS AROMATICAS.

Entre las especies que son posibles de cultivar en sistemas acuapónicos, se encuentran las plantas aromáticas, las cuales, han extendido su utilización de forma relevante y son consumidas en cantidades importantes en nuestro país (SAGARPA, 2011). Este tipo de plantas pueden ser de ciclo anual, perenne o bienal, y pueden ser cultivadas en suelo, macetas, hidroponía o acuaponía. Una gran parte de las plantas aromáticas pueden ser procesadas mediante el secado para conservar su aroma y sabor, aunque también pueden ser consumidas de forma fresca, principalmente hojas y tallos tiernos. En general se caracterizan por pequeños arbustos y la mayoría se reproducen por medio de semillas. Sus principales usos son culinarios, sin embargo, también son utilizadas con fines medicinales (Mendiola 2009). Las características a evaluar que deben de tener las plantas que se utilizarán para implementar un sistema acuapónico son: según su uso (cocina, medicina, cosmético, aroma y aspecto), de acuerdo a sus requerimientos de luz (sol, semisol, sombra), época de cultivo (anuales, vivaces), sinergia entre plantas, biometría, sensibilidad a latitud y hábitos de crecimiento (Ontiveros, 2013).

CHILE JALAPEÑO.

El chile jalapeño (Capsicum annuum 'Jalapeño') es una planta de comportamiento anual y perenne, tiene tallos erectos, herbáceos y ramificados de color verde oscuro, el sistema de raíces llega a profundidades de 0.70 a 1.20 m, y lateralmente hasta 1.20 m, la altura promedio de la planta es de 60 cm, las hojas son planas, simples y de forma ovoide alargada, las flores son perfectas (hermafroditas), formándose en las axilas de las ramas; son de color blanco y a veces purpura, el fruto en algunas variedades se hace curvo cuando se acerca a la madurez; el color verde de los frutos maduros toman color rojo o amarillo debido a pigmentos (licopercisina, xantofila y caroteno), la picosidad es debida al pigmento capsicina (SIAP,2010). El clima para el cultivo del chile debe de ser cálido pues su desarrollo no es el adecuado si se produce en temperaturas por debajo de los 10ºC y por arriba de 35ºC. Es moderadamente resistente a la acidez y a la salinidad del suelo (SIAP, 2010).

TOMATE CHERRY.

Los tomates cherry (Lycopersicon esculentum) son llamados de este modo por su semejanza de color, tamaño, y sabor dulce, con la cereza. Pueden consumirse todo el año. Tiene un diámetro entre 1 y 3cm, y su peso oscila entre los 10 y 15g. Su sabor es menos ácido y más dulce que el tomate tradicional. Aunque se consume generalmente crudo, puede también ingerirse cocido (Borges, 2012).

Es un alimento poco energético con una alta concentración de vitaminas, minerales y sustancias antioxidantes. Compuesto con un 95% de agua, responsable de su bajo valor calórico. También contiene hidratos de carbono, mayoritariamente azúcares simples, que son los responsables de su dulce sabor. Tienen un interesante contenido de minerales como el potasio y el magnesio, fibra, y vitaminas como la C y E, así como también carotenos que le brindan sus cualidades antioxidantes (Borges, 2012).

FRESA.

La fresa (Fragaria X ananassa “ELEGANCE”) creció durante mucho tiempo espontáneamente en los bosques llegando a tardar en realizarse su cultivo por ser una fruta muy frágil y porque para obtener una cosecha máxima de un mes al año era necesaria una ocupación permanente del suelo. La fresa es un fruto de color rojo brillante, suculento y fragante que se obtiene de la planta que recibe su mismo nombre. En Occidente es considerada la "reina de las frutas". Además de poderse comer cruda se puede consumir como compota, mermelada,... Es empleada con fines medicinales ya que posee excelentes propiedades que ayudan a preservar la salud (Ortega, 2012).

Las fresas son muy apreciadas por su agradable aroma y efecto estimulante del apetito. Son fácilmente digestibles y tienen un gran efecto laxante debido a su fibra, pigmentos, ácidos y enzimas. Su riqueza en minerales básicos le confiere la propiedad de estimular el metabolismo (Ortega, 2012).

LECHUGA

La lechuga (Lactuca Sativa “SALAD BOWL”) es una hortaliza formada por grandes hojas que se disponen unas sobre otras formando en algunos casos un repollo. Las hay de diferentes formas, tamaños y colores, habiendo lechugas verdes y rojas. Pueden tener las hojas más o menos dentadas. (Ortega, 2012). La lechuga es una hortaliza muy popular que se cultiva por sus grandes hojas que en algunos casos se aprietan formando repollos más o menos compactos. Existen muchísimas variedades de esta verdura, y el número aumenta cada año. Las propiedades nutritivas de esta planta son escasas, siendo un alimento bajo en calorías que aportan algunas vitaminas y minerales. Existen muchas dudas sobre su origen, aunque se sabe que era conocida por las civilizaciones antiguas. Los romanos extendieron su cultivo por el resto de Europa. A la lechuga se le atribuyen desde hace siglos propiedades calmantes y sedantes. Además combate el estreñimiento y el agotamiento, es diurética (Ortega, 2012).

TIPOS DE SISTEMAS DE CULTIVO HIDROPÓNICOS

SISTEMA DE CAMAS CON SUSTRATO SOLIDO

En este sistema se utiliza un medio sólido (sustrato) para el soporte de las raíces de las plantas. El sustrato tiene varias funciones: sirve de anclaje a las plantas, protege a las raíces de la luz solar, retiene cierta cantidad de humedad y solución nutritiva y permite la oxigenación de las raíces por medio de los espacios que se forman entre las partículas (Guzmán, 2005). Además en los sistemas acuapónicos, el sustrato suficientemente poroso es el lugar donde se desarrollan las bacterias nitrificadoras.

SISTEMA DE RAÍZ FLOTANTE.

Esta técnica no requiere de sustrato sólido, las raíces de las plantas permanecen en contacto con el agua que debe ser oxigenada diariamente. La oxigenación puede ser aplicada manualmente o a través de bombas de aire.

Este sistema es utilizado en acuaponía a mediana y larga escala y si bien no necesita de sustrato sólido, es necesario añadirle un biofiltro. Además, a diferencia de las camas hidropónicas de raíz flotante, las utilizadas en acuaponía necesitan una entrada y una salida de agua, para la recirculación de la misma.

SISTEMA DE SOLUCIÓN NUTRITIVA RECIRCULANTE

Es el sistema de cultivo hidropónico más utilizado a nivel comercial. En la producción a gran escala es de alta eficacia, pero al mismo tiempo es el más complejo y costoso. Para el correcto funcionamiento de este sistema se necesita de un tanque para almacenar la solución nutritiva, un sistema automatizado de bombeo y de un sistema de tubos interconectados a los cuales se le han realizados orificios para asentar las canastitas que contendrán las plantas.

Es el único sistema hidropónico donde el agua recircula: sale del tanque, se distribuye a las plantas para luego regresar nuevamente al taque. Para su uso como sistema acuapónico, es necesario añadir un biofiltro al igual que en el sistema de 21 raíz flotante, porque también carece del sustrato sólido en el que pueden albergarse las bacterias nitrificadoras.

INSTALACIÓN DE UN SISTEMA ACUAPÓNICO DE CAMAS CON SUSTRATO SÓLIDO

En Internet como en los textos de acuaponía existentes en el mercado, se encuentran un sinnúmero de diseños y proyectos de sistemas acuapónicos; sin embargo, la mayoría de estos tienen la desventaja de utilizar materiales caros o no disponible en el país. En otros casos no se detalla la construcción del mismo.

Lo que a continuación se presenta es la descripción de un sistema acuapónico que se puede realizar con materiales asequibles en ferreterías, depósitos de construcción, agroservicios y aserraderos. Dicho sistema acuapónico está constituido por un tanque de agua, tres camas hidropónicas rectangulares y un sistema de bombeo automatizado. Con fines didácticos se añadió al sistema un biofiltro, que como se mencionó anteriormente, es un componente opcional cuando se usan camas con sustrato sólido.

EL TANQUE DE AGUA

Se recomienda utilizar tanques o contenedores plásticos que no hayan sido empleados para transportar sustancias toxicas o peligrosas, pues estas podría perjudicar la salud de las personas, los peces y las plantas. La mejor opción son aquellos contenedores utilizados para transportar alimentos.

La eliminación de la parte superior puede ser total o parcial, lo importante es que la abertura sea lo suficientemente amplia como para permitir la liberación de los peces, la limpieza del tanque, la captura de los peces que se quieren cosechar, la remoción de los peces muertos, como el adecuado mantenimiento del tanque.

LAS CAMAS HIDROPÓNICAS

La madera es el material principal con el cual se construyen las camas hidropónicas, esta puede provenir de aserraderos, depósitos de materiales, madera de desecho, etc. El espesor de la madera tiene que ser proporcional al tamaño final de la cama y al peso del sustrato que soportará, a mayor tamaño de la cama mayor espesor de la madera, debiendo también utilizarse clavos o tornillos del grosor adecuado.

Una vez completado el fondo, se procede con el acople de las patas clavando de adentro hacia afuera de la cama, para evitar que las puntas de los clavos sobresalgan de la madera en el interior de la cama y causen daños al plástico que se usará para forrarla. El mismo cuidado es necesario durante toda la construcción de la cama.

Terminada la estructura de la cama y antes de forrarla, es necesario hacer un orificio a 4-5 centímetros del fondo para la salida del agua, el cual se puede realizar con la ayuda de un taladro y una broca para madera. El diámetro de la broca y del oficio, deberá ser el mismo que el de la tubería que se utilizará para el desagüe del agua.

Tal y como se observa en la figura anterior, una vez construida la cama esta debe ser forrada con plástico. La escogencia de este es importante para el cuidado y conservación de las camas hidropónicas, en ese sentido, se aconseja utilizar uno que ofrezca el grosor y la resistencia adecuada para este tipo de proyectos como lo es el plástico tipo salinero utilizado en hidroponía y de venta en los agroservicios. Sin embargo, si ya se tiene a disposición plástico negro de construcción, que esté limpio e íntegro, puede ser empleado.

Al momento del forrado, el plástico debe ser prensado en los bordes externos pudiendo utilizarse para ello grapas; además debe tenerse el cuidado de no romper el plástico que cubre el interior de la cama y también que este quede tallado o aplanado, de modo que no queden pliegues en el fondo de esta que vayan a impedir el adecuado drenaje del agua.

Completada la construcción y el forrado de las camas, se procede a posicionar estas y el tanque en el lugar donde se quiere instalar el sistema acuapónico, para seguir luego con la instalación del sistema de tuberías y el llenado de las camas con el sustrato.

SISTEMA DE TUBERÍAS, BOMBA DE AGUA Y “TIMER”

Las principales tuberías de un sistema acuapónico son las que transportan el agua desde el tanque de los peces a la bomba de agua, de la bomba de agua a las camas (entradas de agua) y de las camas nuevamente al tanque de los peces (salidas de agua).

Se recomienda utilizar principalmente tuberías y accesorios del diámetro de 1/2 pulgada, no solo por ser el diámetro más barato sino porque se consiguen fácilmente todo tipo de accesorios como son codos, llaves de paso y otros.

La forma y el diseño de las entradas de agua se muestran en las siguientes figuras, donde se notan las llaves de paso en cada entrada de agua con el fin de regular el flujo de forma independiente en todas las camas.

Con respecto a las salidas de agua, el tubo se posiciona dentro del orificio, para ello se debe romper el plástico apenas lo mínimo necesario para que el tubo pase unos 5 centímetros hacia adentro. Luego con silicón se sella adentro y afuera de la cama.

La salida de agua se completa con un codo y una pieza de tubo de 2-3 centímetros de largo colocados a lo interno de la cama para permitir el vaciado de esta, dejando solo un promedio de un centímetro de agua según se observa en las figuras siguientes.

Terminada la construcción de las tuberías se procede a conectarlas con la bomba y la bomba al "timer" si se quiere automatizar el sistema.

El tamaño y potencia de la bomba así como su programación pueden variar de proyecto a proyecto.

EL SUSTRATO

Una vez concluido el montaje del sistema y conectadas todas las tuberías a los componentes del sistema, se procede al llenado de las camas con el sustrato.

El sustrato es un componente importante en el sistema acuapónico, aunque no aporta elementos nutricionales, ofrece el soporte a las plantas y protección a las raíces. Además es el lugar donde se desarrollan y adhieren las bacterias benéficas.

Se recomienda utilizar piedra quintilla, ya que tiene la ventaja de que funciona no solo como un sustrato estable, inerte, poroso (lo cual ofrece a las bacterias mayor espacio para su colonización y una adecuada retención de humedad y nutrientes), sino que además es barato y relativamente fácil de adquirir; aunque tiene el inconveniente de que viene con una gran cantidad de partículas finas las cuales deben ser removidas mediante el lavado.

Una vez lavado el sustrato, este se acomoda en las camas evitando causar daño al plástico que las cubre. Sin embargo, para prevenir eventuales daños en este y ofrecer a las bacterias mayor superficie, se recomienda colocar sobre el plástico, material de relleno para edredones.

En los sistemas acuapónicos se puede utilizar cualquier sustrato que sea poroso, inerte, estable, económico y fácil de conseguir. Sin embargo, a diferencia de los sustratos hidropónicos, los cuales pueden ser mezclas de diferentes materiales como por ejemplo fibra de coco, granza de arroz, carbón y piedra, en proporciones que garanticen un balance entre retención y drenaje; en acuaponía es recomendable no utilizar estas mezclas, porque por ejemplo, la presencia de granza de arroz y carbón pueden obstruir las tuberías y ensuciar el agua sin aportar ningún beneficio al sistema, pues mientras en la hidroponía parte de la solución nutritiva que se vierte en la cama es retenida por el sustrato y absorbida por las plantas drenándose el resto por el orificio de salida, en un sistema acuapónico, el agua sale del tanque de los peces llega a las camas y regresa de nuevo al tanque en un sistema continuo de recirculación, en el cual, las partículas en suspensión pueden afectar el sistema en su totalidad.

EL BIOFILTRO

Para optimizar el desempeño de la filtración mecánica y biológica del sistema se puede agregar un biofiltro, el cual consta de un contenedor plástico que se llena hasta la mitad 37 de su volumen con capas de bio-bolas o con material esponjoso según se muestra a continuación.

ESQUEMA DEL SISTEMA ACUAPÓNICO

Para una mejor comprensión del sistema y de su funcionamiento, a continuación se ofrece un esquema y una breve descripción.

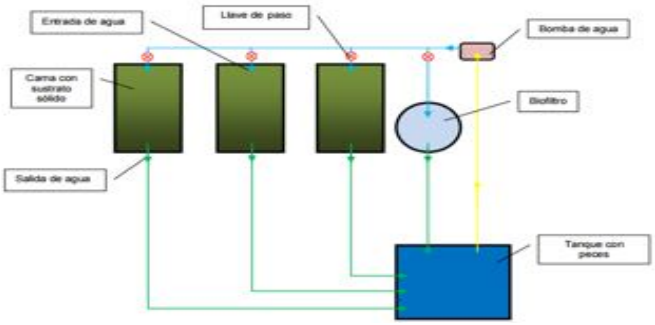


Figura Diagrama del sistema.

Al activarse la bomba, el agua es dirigida desde el tanque de los peces hasta la bomba (líneas amarilla). Luego la bomba distribuye el agua a las camas y al biofiltro (líneas azules) y con las llaves de paso, se puede regular el caudal de agua en las entradas. Al pasar a través de las camas y del biofiltro, el agua es filtrada y luego devuelta nuevamente al tanque de los peces (líneas verdes). (Las líneas de color representan las tuberías y las flechas indican la dirección del flujo de agua) (Colagrosso, 2014)

METODOLOGÍA (DESARROLLO DE LA PROPUESTA)

TANQUE PARA AGUA

Unos de los parámetros indispensables a considerar, es la inocuidad de nuestro tanque, por lo que se opta por elegir un tanque que jamás haya contenido algún tipo de sustancias tóxicas, esto debido a que puede afectar a nuestros peces y por ende a quienes los consuman. El tanque debe de tener la superficie abierta, esto para facilitar la limpieza del mismo y realizar los cuidados necesarios para los peces, debido a que la especie que se usará en este sistema es la tilapia, es necesario colocar una malla en la superficie del tanque, pues estos peces tienden a saltar. Finalmente las dimensiones del tanque dependerán de la cantidad de peces que se desea introducir, teniendo en cuenta que por cada m^3 se podrán introducir de 10 a 15 peces.

BOMBA

Ya que la bomba de agua es el motor del sistema acuapónico, dirige el agua desde el tanque de los peces a los cultivos hidropónicos y de estos la reenvía de vuelta al tanque en un sistema cerrado de recirculación. La

circulación del agua generada por la bomba, garantiza que las plantas y las bacterias reciban sus nutrientes, de esta forma se filtra y mejora la calidad del agua que los peces recibirán una vez que el agua complete su recorrido al regresar al tanque.

Es por lo anterior que la bomba de agua que se utilizará para el sistema de producción acuapónico será una bomba de agua de carga centrífuga, pues una de las ventajas que se tiene con esta bomba es que cuenta con un impulsor de acero inoxidable e incorpora un sistema de protección que resulta muy efectivo ya que este no permite que se envíe el agua con desechos no deseados que pueden afectar a las plantas y a los animales acuáticos.

La potencia con la que cuenta esta Bomba Centrífuga 1hp Profesional 1652 es de 750 W y tiene un flujo máximo de 103 L / Min, lo suficiente para mantener el sistema de producción acuapónico en marcha todo el tiempo que se desee. Hablando de costos, el precio máximo que podría alcanzar esta bomba es de $2,000.00 a $2,500.00 pesos mexicanos.

TIMER

El timer es muy importante para nuestro sistema acuapónico, ya que ofrece la función de programar el régimen de riego y circulación en los cultivos.

Utilizaremos un timer programable en diferentes periodos a lo largo de 24 hrs. con apagados y encendidos con intervalos de 15 min.

Cuenta con dos tomas de corriente ideal para controlar la bomba de aire y agua en nuestro cultivo y sólo se requiere de conectarlo a una corriente eléctrica de 120v. Soporta cargas resistivas de hasta 1850Wts. Tiene un costo aproximado de 400 pesos mexicanos.

ALIMENTO PARA PECES

Las tilapias son peces provistos de branqui-espinas con los cuales los peces pueden filtrar el agua para obtener su alimentación consistiendo en algas y otros organismos acuáticos microscópicos. Los alimentos ingeridos pasan a la faringe donde son mecánicamente desintegrados por los dientes faríngeos. Esto ayuda en el proceso de absorción en el intestino, el cual mide de 7 a 10 veces la longitud del pez.

Una característica de la mayoría de las tilapias es que aceptan fácilmente los alimentos suministrados artificialmente. Para el cultivo se han empleado diversos alimentos, tales como estiércol de ganado vacuno, plantas, desperdicios de frutas, verduras y vegetales, semillas oleaginosas y cereales, todos ellos empleados en forma suplementaria. La base de la alimentación de la tilapia la constituyen los alimentos naturales que se desarrollan en el agua y cuyo contenido proteico es de un 55% (peso seco) aproximadamente.

La alimentación puede estar basada en alimento artificial de extruido de marca Purina y natural mediante la fertilización con estiércol de ganado vacuno a razón de 1 kg/m^3 y la tasa de alimentación artificial será del 5% inicialmente, posteriormente se acondicionará de acuerdo al desarrollo del cultivo.

Algunas marcas podrían ser como Nutripec, cuyo precio oscila entre $130.00 y $530.00 pesos mexicanos.

PIE DE CRÍA

Para empezar se recomienda entre 20 y 30 tilapias por metro cúbico. Una vez familiarizado con el sistema se puede probar con mayores densidades. El tamaño del biofiltro y filtrado con muy importantes. A mayor tamaño del biofiltro y mayor tamaño de recirculación del agua, mayor densidad de peces.

SEMILLAS

De acuerdo a nuestra propuesta sobre el sistema de Acuaponia en cual tiene diversas ventajas ya que nos ayuda al cultivo de vegetales, peces y crustáceos, pero hablando en el rubro de los vegetales hemos decidido utilizar semillas de lechuga como la semilla orejona o la Simpson dichas semillas son perfectos para nuestro cultivo en una modalidad NFT.

Para el cultivo de la lechuga el riego debe ser frecuente o regular y sin exceso de humedad también se debe de tener un monitoreo constante como por ejemplo que el suelo de donde se vaya a plantar la semillas no cuente con sustancias químicas o algo similar para que no dañe la vegetación, colocar alguna protección para que le dé algo de sombra al cultivo y así como también para que la aves no dañen la lechuga posteriormente cuando esté lista. Lo bueno de plantar este vegetal es que se adapta excelente a este tipo y a cualquier tipo de clima, por lo cual no presentara ningún problema durante el proceso de cultivo.

TIPOS DE LECHUGA QUE SE CULTIVARA

LECHUGA OREJONA VAR. PARRIS ISLAND

También conocida como lechuga romana, es sin duda, uno de los vegetales ideales para el público debido a su fresco sabor, facilidad para combinar con toda clase de verduras y su fácil acomodo con distintos sabores. Esta semilla es criolla y algunas de sus características es que tiene hojas muy largas de color verde oscuro y con la superficie un poco rugosa teniendo el nervio central muy pronunciado, su textura es crujiente y forma cogollos largos y de buen tamaño.

En cuanto al precio que se maneja en México de acuerdo a la empresa mexicana HYDRO ENVIRONMENTE son los siguientes:

Cantidad	Precio en Pesos
De 1 a 9 Gramo de Semilla de Lechuga Orejona Var. Parrish Island (tasa 0%)	$8.30

De 10 a 49 Gramo de Semilla de Lechuga Orejona Var. Parrish Island (tasa 0%)	$6.10
De 50 a 99 Gramo de Semilla de Lechuga Orejona Var. Parrish Island (tasa 0%)	$5.50
De 100 a 179 Gramo de Semilla de Lechuga Orejona Var. Parrish Island (tasa 0%)	$4.19
De 180 a 452 Gramo de Semilla de Lechuga Orejona Var. Parrish Island (tasa 0%)	$2.56
De 453 a 899 Gramo de Semilla de Lechuga Orejona Var. Parrish Island (tasa 0%)	$1.33
De 900 o más Gramo de Semilla de Lechuga Orejona Var. Parrish Island (tasa 0%)	$1.18

También en algunos supermercados como lo es Walmart podemos encontrar estas semillas en un precio de marca VITA, el precio que se encuentra en esta tienda de este producto es de un monto de $15.90 con un contenido neto de 3 grs y que rinde hasta 2,400 plantas.

- **LECHUGA SIMPSON VAR. BLACK SEED SIMPSON**

Esta semilla es de tipo criolla y en el resultado de su cultivo nos dará una lechuga con hojas suaves pero debido a su fragilidad se recomienda tener cuidado al momento de la cosecha para no romper las hojas. Algunas de sus características es que sus hojas son grandes y de color ligeramente verde-amarillo, dicha planta crece rápidamente en tan solo 45 días después de la siembra de la semilla, aunque se puede comenzar a cosecharse después de 3 semanas.

Los precios podrían variar en algunos países, pero tan solo en México los precios de la semilla de lechuga Simpson son los siguientes de acuerdo a la empresa mexicana HYDRO ENVIRONMENT:

Cantidad	**Precio en Pesos**

De 1 a 9 Gramo de Semilla de Lechuga Simpson (tasa 0%)	$8.00
De 10 a 49 Gramo de Semilla de Lechuga Simpson (tasa 0%)	$4.30
De 50 a 99 Gramo de Semilla de Lechuga Simpson (tasa 0%)	$3.20

CHAROLA GERMINADORA

La charola germinadora nos ayudará a obtener de la semilla la planta que será trasplantada al sistema acuapónico.

Riega con agua la charola germinadora usando una aspersor, no utilices solución nutritiva.

La semilla de lechuga germinará de 4 a 6 días cuando la temperatura esté entre 21º y 23º Celsius y la deberás regar diariamente con agua.

Nota: Revisa periódicamente las charolas germinadoras para separarlas oportunamente y evitar que las plántulas se alarguen y no crezcan adecuadamente por la escasez de luz.

Para el trasplante de la lechuga germinada al sistema acuapónico se retirará de la charola germinadora y una vez afuera se deberá retirar el sustrato “peat moss” hasta que queden las raíces limpias. Es importante que las raíces queden bien lavadas ya que este sustrato puede correr por el sistema acuapónico y afecte la vida de los peces.

Una vez que se queda limpia la raíz se pasará al sistema acuapónico en el que solo se colocará la planta en el sistema con sustrato sólido.

Al final se deberá cuidar que la planta acepte el trasplante de no ser así se deberá retirar y poner una nueva para utilizar el 100% de su capacidad.

El coste de la charola germinadora es en promedio de $50 c/u y el sustrato “peat moss” tiene un precio promedio de $35 el kilogramo.

COSTOS DE INSTALACIÓN Y MANEJO DE UN SISTEMA ACUAPÓNICO

ANÁLISIS DE LOS COSTOS Y BENEFICIOS DEL SISTEMA ACUAPÓNICO SEMBRANDO LECHUGA Y TILAPIA

A continuación se ofrece una proyección de costo-beneficio de un sistema acuapónico utilizando lechuga y tilapia y considerando un área de siembra disponible de 4,5 metros cuadrados y un tanque de 1.000 litros. Se estimó en un 10% el porcentaje promedio de pérdidas en los dos cultivos desarrollados en condiciones climáticas normales. En este análisis no se considera la mano de obra como un costo, ya que las actividades de construcción y manejo del sistema son llevados a cabo por los componentes del núcleo familiar.

Costos de instalación. Los costos de instalación del sistema son los siguientes:

Materiales	Costo en colones	Valor de un colon en peso mexicano	Convertidos a pesos	Inflación 2015 (2.13%)	Precio actualizado al 2015	Inflación 2016/4 (0.65%)	Costo en pesos actualizado a abril del 2016
Tanque de agua	60.000	$30.49	$1,829.57	$38.97	$1,868.54	$12.14	$1,880.68
Bomba de agua	41.500	$30.49	$1,265.45	$26.95	$1,292.40	$8.40	$1,300.80
Bomba de aire	15.000	$30.49	$457.39	$9.74	$467.13	$3.03	$470.17
Plástico	1.500	$30.49	$45.73	$0.97	$46.71	$0.30	$47.01
Madera para las camas	43.000	$30.49	$1,311.19	$27.92	$1,339.12	$8.70	$1,347.82
Tubería de plástico	30.000	$30.49	$914.78	$19.48	$934.27	$6.07	$940.34
Timer	42.000	$30.49	$1,280.70	$27.27	$1,307.98	$8.50	$1,316.48
Sustrato	18.000	$30.49	$548.87	$11.69	$560.56	$3.64	$564.20
Total	251.000	$30.49					$7,867.54

Estimando que los materiales utilizados tengan una vida útil de 5 años, esto significa un gasto de $ $1,573.50 al año o de $131.12 al mes.

Egresos Monetarios Del Sistema

Los Peces

Se estiman dos siembras y dos cosechas de peces al año de cien peces cada una. Si se considera una mortalidad del 10%, tomando previsiones para controlar posibles enfermedades y logrando la temperatura adecuada en el estanque, con ello cada seis meses se obtendrían peces con un peso promedio de 150-200 gramos cada uno, esto es, 13 kilogramos de peces por cosecha para un total de 26 kilogramos al año.

EL ALIMENTO PARA TILAPIAS

Se necesita un promedio de 1,4 kilogramos de alimento para obtener 1 kilogramo de pez por cosecha (Racocy, 2002), de manera que para obtener estos 26 kilos anuales de peces de 150-200 gramos cada uno, son necesarios 36,4 kilogramos de alimento anual (menos de dos sacos de 25 kilogramos por año).

EL ANÁLISIS DEL AGUA

Un test de análisis de agua permite un promedio de 115 mediciones por parámetro, de manera que si se utiliza una vez por semana, rinde lo suficiente para realizar un análisis de agua por más de dos años.

Cuadro 7.2. Costos de los insumos necesarios para el mantenimiento del sistema acuapónico durante un año sembrando lechugas y tilapia.

Insumo	Precio unitario en colones	Cantidades anuales	Precio total en colones
100 alevines	4.500	2	9.000
Alimento (kilos)	720	37	26.640
Test de análisis del agua	80	210	16.800
Trichoderma sp. en galón	7.500	4	30.000
Repelente natural	2.670	8	21.360
Electricidad	1660	12	19.920
Agua	1000	6	6.000
Almácigos de lechuga (bandejas de 200)	2000	8	16.000
Total			**145.720**

Insumo	Costo en colones	Valor de un colon en peso mexicano	Convertidos a pesos	Inflación 2015 (2.13%)	Precio actualizado al 2015	Inflación 2016/4 (0.65%)	Costo en pesos actualizado a abril del 2016
100 alevines	9.000	$30.49	$274.43	$5.84	$280.28	$1.82	$282.10
Alimento (kilos)	26.640	$30.49	$812.33	$17.30	$829.63	$5.39	$835.02
Test de análisis de agua	16.800	$30.49	$512.28	$10.91	$523.19	$3.40	$526.59
Trichodema sp. en galón	30.000	$30.49	$914.78	$19.48	$934.27	$6.07	$940.34
Repelente natural	21.360	$30.49	$651.32	$13.87	$665.20	$4.32	$669.52
Electricidad	19.920	$30.49	$607.41	$12.93	$620.35	$4.03	$624.38
Agua	6.000	$30.49	$182.95	$3.89	$186.85	$1.21	$188.06
Almácigos de lechuga	16.000	$30.49	$487.88	$10.39	$498.27	$3.23	$501.51
Total	145.720	$30.49	$4,443.42	$94.64	$4,538.06	$29.49	$4,567.56

Ese costo anual de manejo por $4,567.56, representa un costo por mes de $380.63.

INGRESOS MONETARIOS DEL SISTEMA

Considerando solamente la siembra de lechugas y tilapia en el sistema, se obtendrían los siguientes ingresos monetarios:

LECHUGAS

Las camas permiten un área de siembra de 4,5 metros cuadrados, considerando una densidad de siembra de 20 unidades por metro cuadrado, esto equivale a 90 lechugas en total.

Si el tiempo promedio de cultivo de una lechuga (variedad Verónica) es de 45 días, esto permite 8 cosechas al año, que a su vez significan 720 lechugas al año. Con una pérdida promedio del 10%, se cosechan 648 lechugas al año.

Con un valor promedio de $8.46 por lechuga se obtendrían $5,585.64 al año o $488.22 al mes con la venta de lechugas.

TILAPIAS

Considerando un valor de mercado para la tilapia entera de $94.03 el kilogramo, los 26 kilogramos de tilapia cosechados anualmente valdrían $2,444.89, lo que representa un ingreso de $203.74 por mes.

Al sumar los ingresos de las tilapias y las lechugas, se obtienen ingresos de $8,030.53 anuales o $669.21 mensuales.

ANÁLISIS DE COSTO-BENEFICIO

Sumando $131.17 al mes por la construcción del sistema más los $380.62 mensuales de 60 mantenimientos, se calcula que este sistema de producción tiene un costo mensual de $511.79.

Considerando que los ingresos mensuales ascienden a $669.21 y que los costos o egresos mensuales representan$511.79, se obtiene una utilidad neta de $157.41 al mes por un área total de cultivos (tilapias y lechuga) de 5,5 metros cuadrados, que representa una utilidad neta por metro cuadrado de producción de $36.04 al mes.

Es necesario añadir a este valor monetario lo que representa comer alimentos sanos, nutricionalmente completos y libres de agroquímicos. Además, si esta actividad es realizada por todo el núcleo familiar o una comunidad, tiene un importante valor social y ambiental, valores que trascienden lo económico.

RESULTADOS

Con la información obtuvimos acerca de los sistemas hidropónicos de producción, los tipos que existen un análisis sobre este tema, descubrimos que el más idóneo para la fusión con el sistema acuícola, es el sistema hidropónico de cama con sustrato ya que las raíces actúan como biofiltros, limpiando el agua para reciclarla y usarla nuevamente en los cultivos, lo que resulta la integración de dos sistemas: el acuícola y el agrícola.

Proponemos el uso del pez tilapia y la trucha que son peces de aguas frías, la cual es adecuado para el cultivo de hortalizas de hojas. Además, son peces comerciales de buen sabor y tiene el distintivo de soportar densidades grandes y resistir condiciones ambientales adversas. Pueden ser cultivados en jaulas o estanques por lo que son de fácil adaptación.

Como resultado, ofrecemos una propuesta de un sistema acuapónico sustentable que puede ser accesible para la población por su costo mínimo de inversión por lo que puede ser un pequeño generar de negocios y cuenta con la ventaja de aprovechar al máximo los nutrientes de los sistemas de hidropónica y acuicultura para así darle una solución al desperdicio de aguas y contaminación, derroche de dinero, desperdicio de nutrientes y el suministro de nutrientes que valla más acorde a los sistemas naturales.

CONCLUSIÓN

La pesca y la agricultura son sistemas que a son parte esencial del crecimiento económico de México, y el alza de su productividad ha ocasionado una gran presión sobre los recursos del agua y los suelos provocando un grave impacto en el medio ambiente.

De acuerdo a la información adquirida, obtuvimos que el sistema hidropónico más idóneo es “camas con sustrato”, debido a que cuenta con las características necesarias para la siembra de hortalizas y puede adaptarse para la crianza de peces.

Se propone trabajar con la crianza de la tilapia que es un pez de agua fría, a la vez, del cultivo hidropónico de lechugas, estos se conjugan de manera homogénea y eficiente para el sistema de producción sustentable propuesto.

Es por lo cual concluimos que la oportunidad de combinar los sistemas de hidroponía y acuicultura es posible, y además, nos ofrece la ventaja de aprovechar espacios ya que se adapta a pequeña y gran escala y no se requiere de gran inversión por lo que es un generador de pequeños negocios en el ámbito de producción que brinda la solución a los problemas de suministros de alimentos de una forma más acorde a los sistemas naturales dentro de la región.

BIBLIOGRAFÍA

Acuícola EL HORMIGUERO SC de RL de CV. (2004). *Manifestación de Impacto Ambiental*. Obtenido de Granja para la producción de tilapia y camarón el hormiguero .

Aquaculture Production Technology Ltd. (2006). *Tilapia y camarón rotación del cultivo*. Obtenido de http://aquaculture.co.il/Technology/S_tilapia_shrimp.html

Caló, P. (2011). Introducción a la Acuaponia. *Centro Nacional de Desarrollo Acuícola- CENADAC*, 1-15.

Cifuentes Lemus , J. L., Torres Garcia, M. d., & Frías Mondragón, M. (s.f.). *EL OCEANO Y SUS RECURSOS*.

Colagrosso, A. (2014). *El Financiero.* Recuperado el 2016 de Junio de 26, de http://www.elfinancierocr.com/megocios/Manual-desarrollo_cultivo_acuaponico__ELFFIL20140113_0001.pdf

Díaz, D. A. (2013). *Implementación de un sistema acuapónico urbano bajo invernadero en la ciudad de Xalapa, Ver.* Tesis de Licenciatura: Universidad Veracruzana, Xalapa de Enríquez, Veracruz.

FAO. (2003). *ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN*. Obtenido de http://www.fao.org/spanish/newsroom/focus/2003/aquaculture-defs.htm

INTERNATIONAL CENTER FOR AQUACULTURE AND AQUATIC ENVIROMENTS AUBURN UNIVERSITY. (02 de 04 de 2003). *Introducción al Cultivo de Peces en Estanques.* Obtenido de • http://ag.arizona.edu/azaqua/AquacultureTIES/publications/Spanish%20WHAP/GT6%20Intro%20al%20Cultivo.pdf

Iturbide Dormon, K. (2008). *Carcaterización de los efluentes de dos sitemas de producción de tilapia y el posible uso de plantas como agentes de biorremedación.* Tesis de maestría: Universidad de San Carlos de Guatemala. Ciudad de Guatemala.

López, M. O. (2013). *Sistema de produccion acuapónico de traspatio.* Tesis de Licenciatura: Universidad Autónoma de Querétaro, Cd. de Querétaro.

Lyneida, M. (23 de 04 de 2013). *Hortaliza*. Obtenido de Acuaponia: alternativa biológica de diversificación y fertirrigación: http://www.hortalizas.com/cultivos/acuaponia-alternativa-biologica-de-diversificacion-y-fertirrigacion/

NICOVITA. (s.f.). *Manual de Crianza Tilapia*. Obtenido de industriaacuicola.com/biblioteca/Tilapia/Manual de crianza de...

Source, A. (2016). *The aquaponics source*. Recuperado el 3 de Julio de 2016, de The aquaponics source: http://www.theaquaponicsource.com/what-is-aquaponics/

LA CUNICULTURA, COMO MODELO DE DESARROLLO COMUNITARIO, A PARTIR DE LA ENSEÑANZA BÁSICA

Escobar Salazar Laura Eugenia[a], Gómez Soto José Guadalupe[b], Rodríguez Suarez Manuel[b]
[a]Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, [b]Universidad Autónoma de Querétaro, Secundaria Federal 060 "Benito Juárez"
atziri_c@hotmail.com

RESUMEN

Esta granja se logró sustentar gracias al cumplimiento de las estrategias y sus consecuentes metas y la participación activa de la comunidad estudiantil, los profesores y la participación activa de los padres de familia y la comunidad en general. Ya que además de obtener un gran beneficio en la dieta diaria, cambio de hábitos alimenticios, se aprendió en conjunto a valorar y aprovechar todos los recursos naturales disponibles que brinda el propio entorno sin generar un daño o impacto ambiental. Mediante la capacitación previa del personal docente se logró impulsar y generar en los alumnos un gran interés y así poder transformarlo en conocimiento basado en las técnicas de manejo y todas las bondades que esta producción tiene. Posteriormente se involucró también a los padres de familia, mediante faena para la elaboración de la composta, que se usa en los terrenos agrícolas de la Comunidad y el aprovechamiento del resultado final que es la carne en canal. El conejo, criado con las técnicas adecuadas a cada medio, puede contribuir considerablemente a mejorar el régimen alimentario de no pocas familias rurales entre las más desamparadas, procurándoles una fuente de ingresos fijos. FAO Actualmente se cuenta con 30 vientres en producción y 6 sementales.

Se produce en promedio de 120 gazapos por mes.

Rendimiento de 100 canales por mes.

Se logran obtener 120 kilos de carne al mes

Palabras clave: Cunicultura, comunidad, desarrollo rural.

SUMMARY

This farm was sustained through the fulfillment of the strategies and their consequent goals, and the active participation of the student community, teachers, parents, and the community in general. In addition to obtaining a great benefit in the daily diet, changing eating habits, it was learned together to value and take advantage of all the natural resources available in their own environment without generating damage or environmental impact. Through the previous training of the teaching staff it was possible to promote and generate a great interest in the students and thus be able to transform it into knowledge based on the management techniques and all the benefits that this production has. Subsequently, the parents were also involved, through slaughter for the preparation of the compost, which is used in the agricultural land of the Community and the use of the final result that is the meat in the carcass. Rabbits, raised with the appropriate techniques for each medium, can contribute significantly to improving the diet of not only a few rural families among the most disadvantaged, providing them with a source of fixed income. FAO There are currently 30 does in production and 6 bucks.

It is produced on average of 120 rabbits per month.

Yield rate of 100 carcasses per month.

It is obtained 120 kilos of meat per month

Keywords: Cuniculture, community, rural development

INTRODUCCIÓN

La dieta del ser humano debe ser completa en todos los sentidos, esto ha llevado a buscar alternativas de alimentación, sin duda alguna los productos cárnicos de origen animal han tomado ese rol, ya que son la principal fuente de proteína del ser humano, pero no es la misma aceptabilidad hacia todas las carnes ya que implica gustos, las creencias y por otro lado, el poder adquisitivo. Lo que se busca actualmente es una dieta que logre la seguridad alimentaria y que sea barata, esto da la pauta para iniciar un proyecto que tenga como objetivo satisfacer estas necesidades, y no hay duda de que la carne de conejo es una de las principales opciones ya que es una dieta alta en proteína y además barata.

En el Programa Democrático de Educación y Cultura para el Estado de Michoacán, se concibe como un eje temático, el desarrollo comunitario, y en él, la generación de potencialidades en la producción de alimentos y cuando se quiere llevar a cabo un proyecto de producción animal, se debe contemplar la posibilidad que tendrá de ser rentable y de crecer como entidad generadora de conocimiento y la extensión del conocimiento a la Comunidad, deberá fomentar el respeto al medio ambiente

Actualmente la carne de conejo no es muy aceptada por las personas como fuente de alimento, varios son los factores los que predisponen a que el consumo de la carne de conejo sea bajo, una de ellas es que a esta especie la ven más como un animal de mascota que como alimento. Uno de los principales problemas es la aceptabilidad ya que como en todos los proyectos de producción animal, si no hay quien consuma lo que se va a producir sencillamente el proyecto será un fracaso. Se deben buscar alternativas para que las personas puedan ver las propiedades positivas en el sentido nutricional que la carne de conejo tiene.

La presencia de una entidad educativa a su interior, puede favorecer la interacción se da dentro de las comunidades y por las interrelaciones de unas con otras. Esto origina, en cada caso, una estructura sociocultural y un modo concreto de satisfacer todo tipo de necesidades.

Es fundamental que esta interacción satisfaga las necesidades básicas de los miembros de la comunidad, mediante el estímulo de intercambios de información o bienes.

En el Programa Democrático de Educación y Cultura para el Estado de Michoacán, se recoge esta definición de Comunidad y *busca que la escuela tenga nuevos significados para la comunidad, el programa trata de ubicarse en los problemas nacionales que enfrentan las comunidades y los pueblos,* por tanto se pone énfasis en problemas como la desnutrición infantil y la falta de perspectivas de los jóvenes en su futuro inmediato, asi como crear conciencia de su entorno, dando la posibilidad de capitalizar los recursos locales, esto en una acción pedagógica colectiva.(PDECEM)

MATERIAL Y MÉTODOS

En este trabajo, resulta importante determinar que la Comunidad es una agrupación o conjunto de personas que habitan un espacio geográfico delimitado y delimitable, cuyos miembros tienen conciencia de pertenencia o de identificación con algún símbolo local y que interaccionan entre sí más intensamente que en otro contexto, operando en redes de comunicación, intereses y apoyo mutuo, con el propósito de alcanzar determinados objetivos, satisfacer necesidades, resolver problemas o desempeñar funciones sociales relevantes a nivel local (PDECEM).

Así como tipificar la granja cunícola como una unidad de producción, es un terreno rural en el cual se ejerce la agricultura o la cría de ganado, ya sea que éste sea menor o mayor e incluya las diversas estructuras, dedicada a la producción o gestión de alimentos.

Se dice que las granjas pueden ser de propiedad y operados por un solo individuo, por una familia, comunidad, corporación o una empresa. Pueden ser una de cualquier tamaño, desde una fracción de hectárea, a varios miles de hectáreas (Ortiz *et al.,* 2002). En el caso de La cunicultura es el conjunto de técnicas y procesos llevados a cabo por el hombre para el aprovechamiento de conejos, que abarca, básicamente, las actividades vinculadas a la cría de este.

La cunicultura tradicional responde perfectamente a los criterios de sostenibilidad requeridos para todo tipo de proyecto de desarrollo, esto debido a las facilidades de transporte y comercialización, el reducido costo de la mano de obra, que puede ser de origen familiar (mujeres y niños), incluso en personas ancianas o minusválidas, (Escobar, 2016). Se trata, las más de las veces, de grupos sociales más vulnerables y desfavorecidos, para quienes la cunicultura, así como otras pequeñas actividades de cría representa una ocupación atrayente y remuneradora y representa una aportación potencialmente interesante a los ingresos de la familia (FAO, 1999).

Usando la metodología de la planeación estratégica, que analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, así como determinar la dirección de la empresa desarrollando medios para lograr la misión. (Koontz y Weihrich, 1994). Se realizó un análisis FODA, para determinar si existían posibilidades de implementar el proyecto de cría de conejos, en función del resultado de éste, se determinaron las estrategias a seguir, que fueron

1. Informar a la Comunidad escolar de los objetivos de la creación de una granja de conejos
2. Buscar patrocinios para el inicio
3. Diseñar las actividades, productivas, de capacitación y de transformación, así como las comerciales.
4. Incorporación de los integrantes de la Comunidad al proyecto

El proyecto se ejecuta en el predio situado dentro de la secunda a “Presidente Benito Juárez, que se localiza en la Comunidad de Paramuen del Municipio de Salvador Escalante, Mich Se ubica en zona considerada como aguacatera y de alto potencial para el aprovechamiento del desecho de este ganado como abono en forma de composta.

Para el desarrollo de esta actividad, se cuenta con 3 docentes que desarrollan diversas actividades, en el proyecto, auxiliados por los alumnos del plantel. Y estas son la administración, los procesos productivos y de transformación y la capacitación permanente a los jóvenes y los padres de familia

Los docentes de la secundaria donde se ejecuta el proyecto han sido respaldados por la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la UMSNH, así como por la Facultad de Medicina Facultad de Medicina veterinaria y Zootecnia de la UAQ y la Organización Estatal de Productores en Michoacán.

La ganancia es reinvertida y utilizada oportunamente en mantenimiento y mejoras de la propia unidad de producción

Los alumnos pertenecientes a la institución participan de este proyecto en todos y cada uno de los procesos, se les imparten pequeños cursos que pueden poner en práctica, de manera inmediata para así poder obtener carne de conejo, la cual será consumida y aprovechada por sus familias, pues es esta una de las finalidades de nuestro proyecto, la auto sustentabilidad

La granja inicio con 10 vientres y 2 machos, alojados en un núcleo de jaulas donado por la Empresa Comprovet, en ese núcleo es donde los jóvenes realizan su actividad y reciben la capacitación.

Desde el punto de vista productivo, se desarrolla el modelo de producción en banda y de esos vientres se obtienen en el primer mes 3 partos, que en promedio generan 9 crías, de estas se destina el 15% como pie de cría y el restante 85% a venta de carne a granel, dejando 3 pies de cría por mes y estas serán sumadas a la producción a partir del mes 6 y así al llegar al año de llevado este proyecto ya se tendrán 30 hembras en producción produciendo entonces 270 crías para el inicio del segundo año del proyecto y 321 kg de carne por mes de carne al año, que se canalizan a granel el 70%, considerando sus mermas la producción

.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Actualmente se cuenta con 30 vientres en producción y 6 sementales.

Se produce en promedio de 120 gazapos por mes.

Rendimiento de 100 canales por mes.

Se logran obtener 120 kilos de carne al mes.

Esta granja se logró sustentar gracias al cumplimiento de las estrategias y sus consecuentes metas y la participación activa de la comunidad estudiantil, los profesores y la participación activa de los padres de familia y la comunidad en general. Ya que además de obtener un gran beneficio en la dieta diaria, cambio de hábitos alimenticios, se aprendió en conjunto a valorar y aprovechar todos los recursos naturales disponibles que brinda el propio entorno sin generar un daño o impacto ambiental. Mediante la capacitación previa del personal docente se logró impulsar y generar en los alumnos un gran interés y así poder transformarlo en conocimiento basado en las técnicas de manejo y todas las bondades que esta producción tiene. Posteriormente se involucró también a los padres de familia, mediante faena para la elaboración de la composta, que se usa en los terrenos agrícolas de la Comunidad y el aprovechamiento del resultado final que es la carne en canal.

CONCLUSIÓN

El proyecto se ubica en una región de alto potencial de consumo y sobre todo como una técnica de enseñanza-aprendizaje nueva, recreativa y de alto valor practico y sustentable, el producto que se obtiene es una opción productiva exitosa, no es exigente en suelos ni en agua, se podría decir que es una de las mejores opciones para generar opciones de autoempleo en los alumnos egresados

Con la implementación del proyecto se logra la ocupación de un empleo directo, así como más de 180 alumnos mejor capacitados, con más conocimiento y aprovechamiento de su entorno.

Permite la generación de ingresos directos a la institución

Con el desarrollo del proyecto no hay riesgo de deterioro ambiental y se propicia el cuidado del suelo.

BIBLIOGRAFIAS Y REFERENCIAS

- Ayala, M. E. (1973). Como elevar la rentabilidad del conejar. Ediciones Sertebi. Barcelona, España. Pp. 134-140
- Camps, J. y J. C. de Pedro. 2001. Conejo: la carne sana y dietética. Ciclo internacional de conferencias en cunicultura empresarial. UACH.
- Programa Democrático de Educación y Cultura para el Estado de Michoacán (PDECEM)

  Ortiz, P. R; Argoty, B. R; Sandoval, L. A y Cesar, R. J. 2002. Cunicultura. Sena.

  . Koontz y Weihrich 2012, Administración, una perspectiva global y empresarial

PROCESO DE COMPRA DE MATERIALES Y SERVICIOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE MANTENIMIENTO IMPLEMENTADO EN UN HOTEL DEL ESTADO DE TLAXCALA

Espinosa Águila ML, Fuentes Paul A, Lozada Guzmán A.
Universidad Tecnológica de Tlaxcala, Huamantla. México.
mariluea@uttlaxcala.edu.mx, aldofuentespaul@hotmail.com, alozadaguzman@gmail.com

ABSTRACT

Tourism is one of the fastest growing sectors in Mexico: in the last five years it doubled the number of foreign travelers and went from place 15 to 8 in the ranking of the most visited countries, according to the World Tourism Organization. This situation has consolidated the hotel industry in the country, generating greater competition among the more than 21,000 hotels of different categories throughout Mexico.

This in turn causes each hotel to be able to develop sufficient competitive advantages to become a leader in the industry. Hospitality refers to economic activities consisting of the provision of services linked to sporadic accommodation, activities and food. A hotel has different departments for a good operation in order to offer an excellent service to the guests.

The maintenance department has the responsibility that all the facilities are in good condition and that the hotel equipment works correctly. This leads the department to be divided into two parts, the operational area responsible for carrying out repairs, maintenance, corrections or improvements to the facilities or machinery and the other part called administrative area whose functionality refers to the process for the supply of materials or services required by the operational area.

KEYWORDS: hotel, services, maintenance, area, materials.

INTRODUCTION

Este estudio mantiene como propósito realizar una investigación detallada acerca de los procesos administrativos para el suministro y abastecimiento de materiales y servicios para el departamento de Mantenimiento de un hotel. Dicho trabajo se realiza con el fin de poder adaptar mejoras al proceso de suministro y abastecimiento que se realiza en el área administrativa del departamento de mantenimiento.

Este trabajo contiene una descripción de todas las actividades que se llevan a cabo para suministrar y abastecer el departamento de materiales y servicios necesarios para realizar la parte operativa del departamento de mantenimiento específicamente, comenzando por la identificación de la necesidad, iniciar el proceso formalmente a través de una requisición de compra para así poder continuar con la búsqueda y solicitud de cotizaciones de los diferentes proveedores, lo cual permite al proceso realizar una orden de compra a través del departamento de compras, posteriormente almacén procede con la aprobación y recepción de mercancía para la notificación de disponibilidad al departamento de mantenimiento. Y finalizando con el proceso necesario para emitir el pago a los proveedores. Todo el proceso mantiene el uso de documentos así como la forma de llenado de estos documentos.

Descripción del Área de Trabajo

No cabe duda que el prestigio y la competitividad de un hotel dependen en mucho de la imagen que el turista se lleve del mismo. Sin embargo, dicha imagen debe estar respaldada por la realidad, todo hotel ha de proporcionar al huésped un ambiente de limpieza, comodidad y seguridad, con el fin de que aquél se convierta en el lugar preferido del cliente y éste pueda recomendarlo.

El departamento de mantenimiento es uno de los más importantes en el hotel, pues contribuye a brindar un mejor servicio al huésped. El departamento de Mantenimiento, tiene como objetivo principal el operar y mantener en óptimas condiciones la infraestructura, instalaciones, equipamiento y mobiliario del Hotel, gestionando eficientemente el consumo de la energía y el agua, garantizando sobre todo la seguridad de las personas.

El soporte del departamento de ingeniería o mantenimiento deberá ser bajo una metodología de mejora continua, mantenimiento como principio la comunicación efectiva para la correcta interacción con otros departamentos del hotel. El departamento de mantenimiento contiene un área administrativa que se encarga de desarrollar las técnicas más apropiadas para obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de las personas, cosas y sistemas que forman el departamento de mantenimiento así como establecer vínculos directos con todos los departamentos de la organización.

Planteamiento del problema

En el departamento de mantenimiento es indispensable contar con un proceso que sea capaz de suministrar y administrar todos los materiales que se necesitan para llevar a cabo la parte operativa de dicho departamento.

Sin embargo el contar con dicho proceso no es suficiente ya que el proceso debe ser completamente eficiente y tener la virtud de poder ejecutarse lo más rápido posible. El proceso con el que cuenta el departamento es bueno sin embargo no está diseñado para atender las necesidades del departamento con prontitud por lo cual en muchas ocasiones representa un retraso en la parte operativa, esto puede llegar a afectar en ocasiones de forma directa al huésped y de esta forma puede llegar a afectar a la .imagen del hotel.

Justificación

Este departamento se encarga de tener el edificio y el equipo del hotel en óptimas condiciones para su adecuado funcionamiento, el cual repercute en la satisfacción del huésped. Su principal función consiste en evitar las quejas de los huéspedes y los frecuentes reportes de equipos fuera de funcionamiento mediante la implantación de sistemas y programas de mantenimiento.

Es por ello que dicho departamento debe contar con un proceso admirativo capaz de controlar y desarrollar sistemas que satisfagan las necesidades diarias de la parte operativa. Es importante implementar una mejora al sistema de suministro para mejorar el tiempo para abastecer la parte operativa del departamento, de forma que el acceso a los servicios y materiales necesarios para la operación no sea un impedimento para cumplir con los objetivos del departamento. El departamento de mantenimiento debe cumplir con mantener en un excelente estado el ambiente de limpieza, comodidad y seguridad para contribuir a la mejora de la experiencia de todos y cada uno de los huéspedes. Obteniendo como mayor resultado la construcción de una mejor imagen de la compañía.

Objetivos

Objetivo General

Implementar un sistema capaz de aportar mayor rapidez al suministro y abastecimiento de materiales y servicios al área operativa de manteniendo con un estricto control de las necesidades por cubrir para el departamento, siempre priorizando un buen manejo de gastos para para evitar interrumpir los procesos operativos para el cumplimiento de objetivos.

Objetivos Específicos

- Establecer un control de inventarios
- Controlar el presupuesto destinado al departamento
- Acelerar el suministro de materiales y servicios
- Cuidar la calidad de los materiales
- Actuar de forma correcta ante urgencias
- Evitar gastos innecesarios
- Mejorar el flujo de materiales
- Mantener registros de materiales
- Evitar exceso de burocracia

Alcances

- Control de gastos
- Suministro efectivo de materiales y servicios
- Inventario necesario

Procesos Administrativos

(Impulsa, 2016) El proceso administrativo contiene 4 fases:

- Planeación: en este punto se investiga el entorno, se planean las estrategias, las políticas, los propósitos y las acciones a ejecutar a corto, mediano y largo plazo.
- Organización: en este paso se definen los cargos, las reglas y los comportamientos que deben tener todas las personas que se encuentran dentro de la organización. Aquí se dispone y se coordinan los recursos disponibles como los humanos, los materiales y los financieros.
- Dirección: en este nivel se ejecutan los planes, se motiva a los integrantes, se incentiva a la comunicación y se supervisa para alcanzar las metas establecidas.
- Control: en esta fase se evalúa el desarrollo general de la empresa.

En el proceso administrativo todos los componentes son importantes, cada parte tiene una función específica y si falla cualquiera de estos pasos sería difícil lograr un procedimiento limpio y eficiente.
(López, 2012)

Características de un proceso administrativo

a) El proceso administrativo está formado por un conjunto de fases o pasos de manera cíclica, es decir, el fin se convierte de nuevo en el principio de la tarea administrativa.
b) Una de las principales observaciones es que en cualquier modelo que analicemos del proceso administrativo, las fases que invariablemente encontraremos son las de planeación y control.
c) El principal objetivo es sistematizar el conocimiento y generar una estructura de eficiencia.
d) Estimula la innovación y el progreso.
e) Fomenta el desarrollo de una filosofía y cultura gerencial y empresarial. (Córdova, 2012)

Importancia

a) Mejora el funcionamiento de cualquier organismo social.
b) Simplifica el trabajo.
c) Establece principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad.
d) Optimiza los recursos.
e) Ayuda en la productividad.
f) Mejora la eficiencia y eficacia.
g) Contribuye al bienestar de la sociedad, porque proporciona lineamientos.
h) Mejora la calidad de vida y generando empleos. (Córdova, 2012)

Procesos administrativos en hotelería

Los procesos administrativos influyen en la competitividad en industrias globales dinámicas del sector servicios, entre ellos la industria hotelera, en la que se aplican desde los principios del proceso administrativo, hasta la administración total de la calidad (TQM por sus siglas en inglés).

El proceso administrativo reúne un conjunto de técnicas a través de las cuales desarrolla actividades que debe cumplir la empresa, siguiendo un orden sistemático tomando en cuenta las necesidades de las organizaciones. Para desarrollar esta serie de pasos, se consideraron los recursos con que cuenta la organización, así como también el entorno de esta y las necesidades que no debe perder de vista, para poder lograr su meta en el tiempo estipulado o previsto por la organización. (Tari, 2012)

Hoy en día son cada vez más grandes las exigencias a las que se ve sometida la sociedad, a la hora de tomar una decisión de compra. Debido a los factores determinantes que influyen el en proceso de la compra como las emociones, la personalidad, el estado de ánimo, las necesidades, el ambiente en el que se desenvuelve, percepción de las diferencias entre las alternativas, precio, disponibilidad de tiempo, la publicidad, el grado de involucramiento y la satisfacción que proporciona innegablemente la adquisición de un servicio o producto.

En la actualidad las empresas para subsistir ante una competencia que se incrementa día a día, deben utilizar las herramientas que ofrece una disciplina muy importante para las empresas esta es, la administración.

El turismo en estos días está ganando, de una manera acelerada, terreno como una actividad económica novedosa que resulta muy factible para la mayoría de los nuevos emprendedores. Si bien los hoteles existieron desde antes que surja este nuevo modo de comercio, pero bien es sabido que en la actualidad la administración hotelera utiliza métodos que resultan mucho más eficientes y eficaces que en muchas otras épocas.

La administración hotelera tiene actividades como la estimación de situaciones futuras, el asesoramiento para aumentar la calidad del servicio a huéspedes, la promoción de políticas de comercialización a nivel nacional e internacional y el diseño de planes para gestionar una empresa hotelera.

(Coral, 2013)Como toda actividad de administración, compras tiene un objetivo general y varios objetivos específicos, podríamos detallar que el objetivo general es adquirir los recursos materiales que necesita la organización de la mejor calidad y al mejor precio.

Compras

En el área de compras se desarrollan una serie de actividades organizadas, la que está subordinada al área administrativa, y tiene como coordinados a varios departamentos, entre los que destacan: almacén, producción, mantenimiento, y servicios generales o intendencia.

Todas las organizaciones tienen que comprar, almacenar y distribuir bienes, materiales (productos) y servicios para apoyar sus actividades. Además, las organizaciones tienen que administrar y supervisar los productos cuando entran y salen de su tienda o almacén.

(Johnson, 2012)El concepto de compras involucra todo el proceso de localización de proveedores y fuentes de abastecimiento, adquisición de materiales a través de negociaciones de precio y condiciones de pago, así como el acompañamiento del proceso (seguimiento) con el proveedor escogido y la recepción del material para controlar y garantizar el aprovisionamiento dentro de las especificaciones solicitadas.

Objetivo general de compras

El objetivo general de la función de compras consiste en la obtención de los materiales correctos (que satisfagan los requerimientos de calidad), en la cantidad apropiada, para ser obtenidos en el momento y lugar convenientes, de la fuente apropiada (un proveedor a quien se le puede tener confianza y que haya de cumplir con su obligación de una manera oportuna) con el servicio oportuno (tanto antes como después de efectuada la venta), y al precio conforme.

No se puede considerar que existe eficiencia tan sólo por comprar a un precio bajo, si los artículos recibidos no son satisfactorios desde un punto de vista de calidad y operación, o en el caso que los artículos fueran entregados dos semanas después de los programado, provocando un paro en la línea de producción. Por otra parte, el precio considerado como el apropiado podrá ser superior al precio normal si el artículo en cuestión se necesita de emergencia y, en cuyo caso, el comprador no puede darse el lujo de apegarse estrictamente al tiempo de espera considerado como normal.

Objetivos específicos de compras

Lograr un flujo continuo de materiales, accesorios y servicios considerados como indispensables para la operación de la organización: Los faltantes de materias primas y partes de producción podrían llegar a causar un cierre en las operaciones e implicar costos muy elevados en términos de pérdidas de producción, de aumento en costos de operación por razón de los costos fijos y por la imposibilidad de poder surtir oportunamente a la clientela. Por ejemplo, un fabricante de bicicletas no podrá terminar una de ellas si no tiene las llantas que debió haber comprado; una empresa de fletes terrestres no podrá lograr que sus camiones transiten oportunamente si no adquirió el combustible.

El procedimiento de las compras

(Monzó, 2014)Esto habrá de conducir a una requisición al departamento de almacén (si la necesidad es algún artículo de inventario), de lo contrario se conduce directamente al DC (regularmente servicios o artículos de no inventario -Ejemplo un escritorio.) Ocasionalmente, estas demandas se podrán satisfacer transfiriendo material sobrante de otros departamentos. Tarde o temprano, por supuesto, surgirá la necesidad de efectuar la compra de materiales nuevos. Algunas requisiciones de compra se originan de los departamentos productivos o usuarios.

Las solicitudes de compra de equipo de oficina podrán surgir del gerente de oficina o del contralor de la compañía. Una requisición deberá tener espacio para incluir la siguiente información concerniente a dicha solicitud:

- Fecha.
- Número.
- Departamento que le dio origen.
- Cuenta contable a la cual se deberá cargar.
- Una descripción completa del material deseado y su cantidad.
- Condiciones de entrega, incluyendo la fecha en que se necesita el material.

- Firma de la(s) persona(s) autorizada(s) para expedir la requisición.

Descripción precisa del artículo deseado: No será posible esperar que el DC adquiera artículos en forma apropiada si no conoce con precisión qué es lo que desean los departamentos usuarios. Es por esta razón que se considera algo básico el que se tenga una descripción precisa de la necesidad, el artículo, el bien o el servicio que se solicita. En el mejor de los casos, una descripción inexacta podrá solo provocar pérdida de tiempo, pero en ocasiones podrá tener serias consecuencias financieras, provocando interrupciones en el abastecimiento, resentimientos entre personas y la pérdida de confianza y respeto en el proveedor. Se considera de suma importancia para el DC que se sepa quien tiene autoridad para presentar requisiciones de compra.

Bajo ningún concepto se aceptará requisiciones de personas que no estén específicamente autorizadas para elaborar tales requisiciones. Esto se considerará tan importante como el que todo el personal de ventas del proveedor esté consciente que una requisición de compras no es en definitiva una orden de compra. Será necesario que se revisen cuidadosamente todas las requisiciones antes de proseguir. La cantidad solicitada deberá basarse en necesidades previstas y deberá cotejarse con lo que se consideran lotes óptimos de compras.

La fecha de entrega solicitada deberá conceder el suficiente tiempo para que obtengan cotizaciones y muestras, si fueran necesarias, así como para colocar el pedido y obtener la entrega de los productos. Si no se considera tiempo suficiente, o si para poder cumplir con la fecha estipulada se tuviera que incurrir en costos adicionales, esto deberá comunicarse de inmediato a la persona que presenta la requisición.

Selección de las posibles fuentes de abastecimiento: Después que se ha reconocido y descrito una necesidad, el comprador seleccionará las fuentes de abastecimiento, de las que se obtendrán los precios a través de una cotización u oferta. La selección de la fuente, es el proceso de escoger de entre una amplia lista de proveedores potenciales y reducirla a unos pocos. La elección final se hace basándose en la lista corta.

Este proceso consiste en seleccionar el número deseado de proveedores, de acuerdo con las guías establecidas, de quienes se solicitarán cotizaciones. Para artículos comprados con frecuencia u obtenidos a través de distribuidores, el ejecutivo de compras por lo común tiene proveedores preferidos, precalificados, a quienes se les hacen regularmente las compras. En tales casos, se selecciona a uno de ellos como la fuente para realizar la compra solicitada. Para compras no rutinarias, el procedimiento entraña una investigación cuidadosa de las fuentes potenciales de suministro.

La extensión y profundidad de la investigación, deberá ser determinada por el costo del artículo y sus posibles efectos sobre la producción. Mientras más importante sea el artículo, más cuidado se debe tener en la investigación de los proveedores potenciales de tal artículo. El

siguiente paso consiste en reducir la lista de proveedores potenciales a los pocos con los que serán realizadas las negociaciones. Los compradores consultan muchas fuentes de información durante esta etapa de la transacción de compra. Revisan registros del cumplimiento del proveedor, pueden visitar e inspeccionar la planta del proveedor en perspectiva; hablan con los vendedores del proveedor, y tal vez comprueben con los ejecutivos de compras que hayan tenido tratos con el proveedor que se investiga.

Análisis de precios, alternativas y colocación de pedidos: El análisis de cotizaciones ofrecidas por los proveedores y la selección de éstos conducirá a que se coloquen los pedidos. Puesto que el análisis de las cotizaciones y la selección del proveedor constituyen cuestiones de criterio, debe considerarse necesario el sólo mencionar que representan pasos lógicos dentro del proceso de compras. Algunas empresas utilizan formas auxiliares análisis de costo, servicio y calidad basándose en ponderaciones en tal análisis de las ofertas, pero no existe una práctica generalizada. Existen ocasiones en que las órdenes de compras se colocan sin que se hayan obtenido cotizaciones. El siguiente paso en la transacción de compras consiste en asegurarse el precio de los artículos a ser comprados. Se logra de varias maneras:

- Para artículos estándares de bajo volumen, los precios se obtienen de las listas de precios y catálogos de los proveedores.
- Un segundo método para establecer el precio es la negociación, ésta implica el regateo entre comprador y vendedor. Ninguna técnica de negociación se puede utilizar para todos los tipos de transacciones. El comprador entrará en el proceso de negociación con una mente abierta y con tanta información como sea posible acerca del artículo que busca la cantidad que utiliza la empresa, el volumen de producción del proveedor, las condiciones del mercado, y cualquiera otros factores que puedan llevar al éxito las negociaciones.
- El tercer método de obtener el precio es a través de una solicitud de ofertas. Es una práctica estándar solicitar propuestas de los proveedores en perspectiva por medio de una “convocatoria a concurso”, o alguna forma similar que especifique las bases. Al final de un período de tiempo generalmente establecido en las convocatorias del concurso, se cierra el concurso y las ofertas son analizadas y comparadas. Las ofertas son abiertas en una fecha especificada y se prepara una tabulación de las mismas. Si los compradores seleccionan con cuidado a los proveedores a quienes se les solicitarán cotizaciones, y éstas responden a las especificaciones, no hay una razón económica que impida aceptar la cotización más baja. La práctica varía en lo que respecta a la notificación a las cotizaciones no escogidos y los procedimientos de notificación utilizado, y si se abren las ofertas todas en una misma fecha, por lo común, las cotizaciones se abren en cuanto llegan.

Desarrollo del trabajo

Investigación Aplicada

Es aquella que a partir del trabajo de campo nos permite recuperar datos, opiniones e información de las personas o sujetos que están participando y en este caso tener información de los trabajadores y conocer su opinión.
Es una investigación aplicada, ya que busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas del hotel.

Alcance de la investigación

La investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos. La investigación explicativa intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad. (Morales, 2002).

Explicativo: Se explicarán el comportamiento de las variables, será un ejercicio lógico cognitivo y deductivo, se interpretarán los resultados de la investigación y los fenómenos después de las conclusiones, haciendo recomendaciones, y si la investigación lo permite serán consideradas como propuesta).

Diseño de la investigación

Es transversal esta investigación ya que se abarca un periodo en concreto Y se solicitará información a los empleados de la institución una sola vez).

Requisición de compra

Requisición de compra es el documento generado por un departamento usuario o por el personal de almacén para notificar al departamento de compras los artículos que se necesitan pedir, la cantidad y el marco de tiempo de entrega. La compra en una empresa comienza con la recopilación de requerimientos.

Los componentes básicos que conforman una requisición de compra son:

- Número de la requisición, que permite la identificación del documento. Debe estar pre-impreso.
- Departamento solicitante.
- Fecha de la requisición y fecha de entrega solicitada.
- Nombre de la persona que elabora la requisición y la firma de la persona que realiza la autorización correspondiente.

- Los artículos solicitados deben ser descritos detalladamente, para evitar datos imprecisos. La cantidad debe ser exacta; es muy importante colocar la unidad requerida (kilos, litros, unidades, etc.).
- Firma del gerente del departamento de compras que aprueba o no la compra.
- Si ya se han pedido cotizaciones a proveedores, deben ser anexadas a la requisición.

Solicitud de cotizaciones

La solicitud de cotización es una petición realizada por una empresa o un particular, dirigida a un fabricante, comercio o prestador de servicios, sobre los costos de un producto o servicio, para evaluar posibles compras, aunque también puede usarse para comparar precios con otros proveedores.

En una solicitud de cotización se piden además de los precios, las especificaciones del producto, marca, una breve descripción, formas de pago, términos de entrega, precio por unidad, precio total de los productos.

Se puede hacer en forma de carta de cotización; sin embargo, muchas empresas tienen sus propios formatos, similares a las notas de pedido, con la pertinente variación en los datos a asentar en la misma.
Algunos datos en común en algunos formatos de solicitudes de cotización:

- Nombre y datos del solicitante
- Nombre de la empresa a la que se le hace la solicitud
- Datos del producto o servicio
- Número de unidades
- Formas de pago
- Tiempos de entrega

Solicitud de Orden de Compra

Una orden de compra o pedido de compra, es un documento oficial que acredita una relación entre proveedor y cliente emitido por el departamento de compras. En dicho documento consta la compra de un producto o servicio y compromete al cliente a abonar el importe correspondiente. Es decir, el comprador está obligado a pagar una vez que el producto o servicio se ha entregado.

Todos los artículos que compra una empresa, ya sea material de oficina, materias primas, etcétera, debe ir acompañado de una orden de compra, numerada de forma correlativa para que se pueda llevar un exhaustivo control. Este número asociado a cada orden de compra

sirve, tanto para el comprador como vendedor, de ayuda para tener un seguimiento del estado del pedido.

Generalmente se incluyen estos datos:

- Nombre impreso y dirección de la compañía que hace el pedido
- Número de orden de compra
- Lugar y fecha de emisión del pedido
- Nombre y dirección del proveedor
- Términos de entrega y de pago
- Cantidad de artículos solicitados
- Descripción
- Precio por unidad
- Coste de envío y relacionados.
- Coste total del pedido
- Firma autorizada

Solicitud de cheque

Es un documento que se requiere como último paso para poder realizar el pago, del cual se encargara el área de Cuentas por pagar, dicho documento debe contar con un soporte que se refiere a contener la requisición de compra autorizada, la orden de compra y la factura. Este documento es tomado en cuenta como autorización a realizar el pago.

Este documento debe contar con:

- Fecha
- Razón social del proveedor
- Numero de factura
- Costo
- Numero de orden de compra
- Concepto de pago

Manejo básico de software E-SASA

E-SASA es un sistema que resuelve sus necesidades de información, operación y control para día a día optimizar los recursos de su empresa.

E-SASA opera en la nube y brinda movilidad empresarial al permitirle acceder a su información y analizar el estado de su empresa en el momento que lo necesite para tomar decisiones inmediatas.

El manejo de este software es utilizado para emitir documentos como la requisición de compra orden de compra así como salidas de almacén a través de los códigos de cada producto. También es utilizado para autorizaciones es decir firmas electrónicas.

Solicitud de salidas de almacén

Una nota de Salida del Almacén General es una Requisición o Petición de Materiales existentes en el Almacén General la cual debe ser aprobada por la subcontralora solo cuando a la entrada del artículo se le asignó un código de identificación lo cual ocurre normalmente cuando son productos con mayor probabilidad de volver a ser adquiridos, este proceso se realiza a través del software E-SASA por lo que la misma autorización es de forma electrónica.

En el caso de los productos que no tienen un código de identificación normalmente es porque son productos no usuales para compra es por ello que fueron ingresados como un gasto y no es necesario la asignación de un código, así que para su salida solo es necesario rellenar una papeleta de Salida de almacén a mano y solo se necesita la autorización del gerente del departamento para poder emitir su salida.

Pase de salida de artículos

Es un documento que se solicita de manera personal al departamento de Seguridad, se utiliza cuando se requiere sacar de las instalaciones del hotel un artículo, puede ser por motivos de reparación es decir salida de manera temporal o de manera definitiva. El documento cuenta con:

- Fecha
- Artículo y especificaciones
- Cantidad
- Motivo de salida
- Departamento solicitante
- Fecha de salida del articulo
- Fecha de regreso (Salidas temporales)

- Nombre de la persona que mantendrá el articulo fuera de las instalaciones

Nomina a través del software ISI RH

Es un sistema enfocado en ofrecer a las empresas un sistema que le permita optimizar los procesos que conlleva el pago de la nómina así como los movimientos de personal que se dan en todas las empresas.

Permite el manejo de múltiples turnos, calendario de incidencias, horas extras, entradas y salidas del personal.

Recomendaciones

Se propone a los directivos del Hotel la implementación de nuevas tecnologías que le permitan a todos los documentos ser electrónicos.

Diversificar para ampliar la cantidad de proveedores a un mínimo de 3 por cada producto o servicio relevante para la empresa, manteniendo la relación comercial (aunque sea mínima) con todos ellos. Si concentramos todas las compras en un solo proveedor, nos encontraremos en una posición muy desfavorable a la hora de negociar.

Hacer competir a los proveedores implementar un sistema de "concurso de precios", comparando al menos dos ofertas siempre antes de cerrar una operación.

Registrar adecuadamente a los proveedores confeccionar una ficha por cada proveedor que contenga datos básicos como nombre de la empresa, teléfonos, email, nombre del representante o vendedor, teléfono y un espacio para las condiciones habituales que se utilizan con ese proveedor.

Mantener registros de todas las operaciones electrónicamente, para poder cotizar rápida y fácilmente, es recomendable tener notas de pedidos, listas de precios y datos del proveedor.

Controlar el stock de productos habituales, es importante contar con información actualizada de las existencias. Se deben asignar cantidades mínimas y máximas para cada artículo. Cuando el stock de un producto baja del mínimo asignado, se corre el riesgo de faltantes. Cuando se excede el máximo, por el contrario, pueden sufrirse pérdidas por improductividad.

Analizar permanentemente el mercado de proveedores potenciales, estar abiertos a la posibilidad de nuevos proveedores que reemplacen a los anteriores.

Conclusión

El objetivo de esta investigación es identificar áreas de oportunidad para establecer mejoras en el proceso de suministro y abastecimiento de productos y servicios del departamento de Mantenimiento del Hotel. Dichas mejoras fueron identificadas gracias a la investigación de las etapas con las que todo proceso administrativo dedicado al suministro y abastecimiento debe contener.

En la planeación de las mejoras se realizó una comparación de procesos de suministro y abastecimiento con el proceso del hotel, lo cual permitió hacer que las mejoras fueran compatibles y totalmente adaptables con el proceso con el que ya contaba el área administrativa de mantenimiento.

Las propuestas de mejoras cumplen con características pensadas para mejorar la efectividad del proceso. Las características fueron planeadas a fin de mejorar la reducción de tiempos, la calidad de los productos y servicios que se adquieren así como mejorar el precio con el que son adquiridos.

En cuanto al abastecimiento se planteó el desarrollo de un sistema capaz de mejorar el control del stock de productos de uso frecuente para el área operativa del departamento de mantenimiento del hotel, para así poder evitar retrasos en la parte operacional del departamento.

Bibliografía

Coral, A. S. (2013). *Administración de compras.* México: Grupo Editorial Patria.

Córdova, L. R. (2012). *Proceso Administrativo.* Red Tercer Milenio.

Delmar, S. (2008). Mantenimiento de hoteles. México: Trillas

Escobedo, Mariano. (2006). Guía del jefe del departamento de compras de una empresa. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

Impulsa, F. E. (26 de Octubre de 2016). *Impulsa Popular*. Obtenido de https://www.impulsapopular.com/finanzas/que-es-un-proceso-administrativo-2/

Johnson, L. F. (2012). *Administración de compras y abastecimientos.* México: McGraw Hill.

López, R. C. (2012). Proceso administrativo. En R. C. López, *Proceso administrativo* (pág. 156). Estado de Mexico: Red Tercer Milenio .

Monzó, J. E. (2014). *Gestion de compras.* Madrid: McGraw Hill.

Tari, J. y. (2012). *Calidad y rentabilidad. Análisis del certificado Q en cadenas hoteleras.*

CÓMO IMPACTA LA INFORMALIDAD DE LOS EMPLEADOS DE BASE EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Eugenio Suárez Velázquez
genio2svlz@yahoo.com.mx

Este es un problema que las organizaciones no han podido eliminar, toda vez que se trata de un factor que tiene que ver con educación y si nos detenemos un poco a analizar el perfil de la gente que trabaja en la base productiva de las empresas, la mayoría no tiene un nivel académico que le permita observar este aspecto hacia su propio Yo.

La informalidad va más allá de un simple control de personal atreves de lo que nos queramos imaginar, la gente de base no tiene idea de lo que significa que un engrane en la maquinaria que mueve la productividad en la empresa, se quede sin función; difícilmente lo entenderán, puesto que ellos no ven más allá de lo que es el importe de su semana; sin embargo, un simple engrane hace que todo se detenga o por lo menos se haga el proceso más lento, lo que impacta en la falta de cumplimiento de los objetivos de la empresa a hacia sus clientes y en el mercado esto nos posiciona muy mal respecto de la competencia.

Al analizar lo anterior, debemos tomar en cuenta que la calidad no es solo tener productos de calidad que compitan con sus similares en el mercado, sino ésta en las empresas, la conforma todo; y por supuesto que por todo, debe entenderse como, la calidad de sus personal, de sus herramientas, de sus instalaciones, de su equipo de trasporte y reparto y algo que pocos ven y que no deja de ser sumamente valioso: la oportunidad en la atención a nuestros clientes, que finalmente son los que nos apoyan para que nos mantengamos en el mercado y sobre todo, que tengamos ingresos producto de la actividad que realizamos.

Para los empleados de base o por lo menos para la mayoría, esto no figura en sus mentes. Para ellos, el decidir de último momento no asistir al trabajo, simplemente porque se despertaron sin ganas de trabajar, es como cualquier otro día. Si hay descuento o castigo, no les importa, eso de la productividad no es cosa de ellos.

Cuando esto ocurre, el encargado de producción se las tiene que ingeniar para cumplir con la meta y no fallarle al cliente, lo que implica cambiar de lugar a otros trabajadores, elevar los tiempos laborales de cada uno, lo que hace necesario pagar tiempo extra, pero el compromiso se debe cumplir, mientras

que el trabajador que ocasionó todo este desorden, está en casita tranquilo sin preocupación alguna. Lo malo, es que cuando no es posible suplir este espacio con otro obrero capaz de rendir lo mismo, la producción se atrasa, el trabajo se vuelve más pesado y no es posible hacer frente a las demandas no programadas de los clientes, que, aunque se trabaja porque esto no ocurra, por lo regular siempre llegan y no podemos darnos el lujo de negarles el servicio, puesto que ellos nos han buscado, así que más vale darles buena atención para arraigarlos como clientes potenciales.

Este pequeño nicho de mercado, la mayoría de las empresas lo ignoran y sin embargo, es tan importante que de aquí salen clientes muy importanrtes, puesto muchos de ellos, están sondeando el mercado y si por casualidad, los despreciamos, nos perderemos de un garbanzo de a libra; además, ¿quién en estos tiempos se da el lujo de dejar ir clientes?

Bien, pues una de las razones por las que se pierde este tipo de clientela, es por la informalidad de los trabajadores de línea, que al no poder ser suplidos, frenan todo el proceso productivo.

La paradoja de todo este problema que no es menor, la observamos cuando al día siguiente o al tercer día, llegan como si nada hubiese pasado; eso sí, matan a toda la familia o al menos a la mitad de ella la tiene en el hospital, por ser la razón más convincente a la hora de justificar una falta que no tiene razón de ser. Cualquier llamada de atención, les parece intimidar y juran no caer en el error de nuevo, pero en unos días se les olvida y una vez más, la misma falla.

En todas las empresas, están bien identificados, pero eso sirve de poco.

Al respecto y después de la experiencia de más de 35 años padeciéndolo y buscando qué hacer al respecto, he hallado algo que de alguna manera disminuye el problema, aunque no es posible eliminarlo al 100%:

1. **Regalarles literatura que contenga tips para elevar su nivel** y eso me ha dado resultados estupendos. Creo que se debe a que el conocimiento hace maravillas; les cambia la visión de vida y lógico, el cambio se empieza a notar de inmediato, siendo ellos los primeros que se dan cuenta, al grado de que el ausentismo sin causa justificada, disminuyó en un 85%, cifra por demás alta que, de alguna forma, se refleja en la productividad. Lógico, a este aspecto, debemos darle seguimiento e ir enriqueciendo el proceso con experiencia y ejemplos de la vida real.
2. **Reconocer el esfuerzo de sumarse a las tareas que la empresa realiza** para alcanzar sus objetivos. Esto les da un sentir de importancia que hace sentir la camiseta bien puesta y cuando se sienten parte importante de la organización, difícilmente la pondrán en aprietos.

3. **Al azar, elegir a alguien una vez a la semana para ir a cenar con ellos a su casa.** No se trata de que el trabajador gaste para darnos de cenar cuando no tenemos invitación, sino que, de parte de nosotros, llevemos algo para compartir con su familia y ya en confianza, salen temas delicados que el trabajador no se atreve a confiarnos en la empresa y por lógica, al desconocerlos, o podemos ayudar en la solución posible que hubiera. Esto le da un sentido de seguridad al trabajador que no le permitirá poner a la empresa y sus patrones, en aprietos a ausentarse sin motivo.
4. **De vez en cuando, llevar comida para compartirla con los trabajadores en la propia planta.** Esta es una de las formas de hacerlos sentir en confianza, porque nos estamos igualando a su condición, y aunque sea solo por un rato que nos quitamos la capa de jefe, trae grandes resultados de manera continua.
5. **Persuadir al trabajador para aprenda muy bien un oficio,** y así, el día que él decida dejar la empresa, pueda vivir de éste sin tener que sufres por la escacés en su familia. No debe entenderse que lo queremos correr, sino que nos interesa que se supere. Esto los trabajadores lo aprecian mucho.

A este respecto puede haber muchas más prácticas que pueden dar resultados extraordinarios, pero por el momento, en mi caso personal, son las que me han funcionado de manera excelente con mi gente.

Veamos este otro caso:

Jack Welch, ex presidente y CEO de General Electric por casi 20 años, tenía una práctica poco habitual: acostumbraba enviar notas de felicitación de su puño y letra, a los empleados más destacados de su empresa. Las cartas eran sumamente valoradas por sus colaboradores. No por nada, eran escritas por el propio líder de la organización, y reconocían, personalizadamente, la labor efectuada.

En sus 25 años a la cabeza de GE, el destacado hombre de negocios siempre tuvo algo claro: sabía lo importante que era reconocer el trabajo de sus empleados. Welch estaba seguro que, si premiaba a los buenos colaboradores, obtendría la motivación necesaria para alcanzar las metas de la compañía.

Durante la década de los 80, el empresario trabajó para convertir a GE en una compañía dinámica y competitiva. Disminuyó la burocracia y adoptó nuevos métodos de eficiencia. Una de sus mayores prácticas era despedir, todos los años, al 10% de los ejecutivos con peores resultados, y premiar al 20% más destacado.

“Los líderes capacitan a sus empleados para que hagan correctamente su función, y los motivan y reconocen (…) Reconocen los logros de su equipo y los celebran en grande”, escribió Welch en su

libro “Triunfar”, publicado en 2006. En 1999, fue elegido el mejor gerente de todos los tiempos por la revista Fortune, y hoy disfruta de un plan de retiro anual de US$8 millones.

El reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados.

“El reconocimiento es parte de la felicitación que todo trabajador requiere recibir periódicamente. Nada motiva más que el éxito, y el reconocimiento es la consecuencia de este éxito. Por tanto, cuando un trabajador recibe un reconocimiento por lo que hace, mejora su desempeño laboral”, dijo Ricardo Pino, director de Alianzas de Centrum Católica.

Premiar el desempeño actúa, tanto a nivel de los colaboradores como de la organización: puede llegar a ampliar y mejorar la satisfacción y retención de los empleados, y la rentabilidad y productividad de la empresa. La gente que se siente apreciada por otros, posee una actitud positiva y mayor confianza y habilidad para contribuir a las metas.

Maricruz Torres, directora del Centro de Desarrollo Profesional del Itam de México, refuerza esta idea señalando que el reconocimiento es uno de los factores más importantes en la motivación de los empleados y que, en muchas ocasiones, es incluso más valorado que el sueldo o un ascenso.

“Los colaboradores necesitan saber que su trabajo es útil, que sus esfuerzos son reconocidos por la empresa. Reconocer la labor influye incluso en la retención de los ejecutivos y empleados talentosos: una remuneración adecuada y justa, un ambiente de trabajo agradable y motivante y, uno de los factores más importantes, el reconocimiento al desempeño y al esfuerzo”, recalcó la experta del Itam.

Reconocimiento versus compensación. Muchas empresas no consideran el reconocimiento como parte fundamental de sus prácticas de gestión. Y muchos directivos piensan que el aumento salarial es el único premio que necesitan los empleados, explica Raciel Sosa, director de desarrollo para Great Place to Work Institute.

“El gran problema al interior de las organizaciones, es que la mayoría de éstas tiende a confundir lo que es el reconocimiento con la compensación. La gente no entiende bien el tema del reconocimiento, no sabe reconocerlo, y generalmente lo confunde”.

En ese sentido, el experto indicó que existen dos tipos de reconocimiento: el formal e informal. El primero apunta generalmente a lo monetario o tangible, a aquél que debe ser aprobado por un superior, mientras que el segundo es de bajo costo y está orientado a destacar día a día la labor realizada. Se puede poner en práctica con un mínimo de planificación y puede consistir, por ejemplo, en una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico o un agradecimiento público inesperado.

Según Sosa, para alcanzar el reconocimiento formal o la compensación, existen una serie de prácticas que los empleados deben llevar a cabo y esto motivaría a algunos, pero también desmotivaría a otros. El informal, en cambio, no necesita de aprobaciones previas, ya que apunta más bien a reconocer que la gente existe en la empresa.

"La gente que gana una compensación se siente muy contenta, muy motivada, pero aquél que no la recibe siente que hubo injusticia, que no se tomó en cuenta todo lo que se hizo. El reconocimiento informal, en cambio, no es un proceso puntual, sino que debiera ser algo continuo y permanente en la organización".

Sepa reconocer. Dar las gracias, reconocer las ideas, esfuerzos, cambios y resultados de los empleados, e implementar sistemas justos y realistas de evaluación del desempeño, que ayuden a distinguir a los colaboradores que sobresalen del resto, son algunos ejemplos de reconocimiento informal que las empresas pueden llevar a cabo periódicamente.

Para Fernando Cerutti, director del Diplomado Internacional en Management de la Universidad de Belgrano, compartir con los empleados aquellas cosas que causan felicidad, como los logros conseguidos, un nuevo contrato o una gran inversión y convencerlos honestamente de que son valiosos para los proyectos, también ayuda a que los colaboradores se sientan reconocidos.

"Es clave tratar de inculcarles a los empleados los tres sentidos más importantes del rumbo empresarial: orientación, destino y descubrimiento, es decir que sepan si vamos bien, a dónde estamos yendo, y generar cierta urgencia creativa para lograrlo".

Ahora recuerde: si su empresa no empieza por cumplir con quienes le permiten competir, mejorar, innovar y cambiar, difícilmente podrá esperar algo a cambio. Premie la labor de sus empleados, después de todo, un acto de reconocimiento no tiene porqué ser tan costoso para ser inolvidable.

Finalmente, solo quiero mencionar, que la informalidad de los trabajadores de base, no se terminará por completo, pero depende de nosotros, sus líderes, que este problema disminuya y haga trabajadores responsables e interesantes, que llega el día en que todas las empresas quieren tenerlo.

M.F. Eugenio Suárez Velázquez

Bibliografía:

TRIUNFAR
Escrito por: Jack Welch, Suzy Welch
Tema: Habilidades Gerenciales
Título original: Winning
Título(s) alternativo(s): Ganar
USA 2006

08/10/19

GREEN MARKETING, ¿MODA O TENDENCIA DE CONSUMO ENTRE LOS MILLENNIALS?

Flor Madrigal Moreno, Salvador Madrigal Moreno, Fernándo Ávila Carreón
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
flor.madrigal@gmail.com, madrigal.moreno@gmail.com, favila_68@yahoo.com.mx

Resumen

Los millennials constituyen un importante grupo de consumo. Por lo tanto, saber cómo se comportan y sus preferencias de consumo se ha convertido en un tema importante. Este trabajo pretende explicar y contextualizar el comportamiento de compra de los millennials en torno al consumo de productos verdes o ecológicos, se estudia la relación entre las estrategias del marketing verde para la toma de decisiones en los jóvenes universitarios. El diseño metodológico se desarrolló en primer instancia realizando una revisión de la literatura a cerca del origen y la evolución del marketing verde y acerca del comportamiento de compra de productos verdes por parte de los millennials. Se realizó una investigación exploratoria descriptivo en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana, en la que se obtuvieron datos que confirman la preocupación de los jóvenes universitarios por los temas ecológicos y que el precio de los productos ecológicos representan una barrera para su adquisición aun cuando se tiene conciencia ecológica.
Palabras clave: Green marketing , millennials, consumo

Abstract:
Millennials are an important consumer group. Therefore, knowing how they behave and their consumer preferences has become an important topic. This paper aims to explain and contextualize the buying behavior of millennials around the consumption of green or ecological products, the relationship between green marketing strategies for decision-making in collage students was studied. The methodological design was developed in the first instance by carrying out a literature review about the origin and evolution of green marketing and about millennials green products behavior. A descriptive exploratory research was carried out in the Faculty of Accounting and Administrative Sciences from Michoacán University, in which data were obtained confirming the concern of collage students about ecological issues and, that the price of organic products represent a barrier to their acquisition even when there is ecological awareness.
Key words: Green marketing, millennials, consumption

Introducción

Es evidente que en los últimos años los temas sociales, de negocios y mercadeo han sido abordados desde una óptica orientada a lo verde (ecológico) o a la sostenibilidad, sin embargo, aunado a éstos temas de vanguardia, viene de la mano el escepticismo de si realmente ayudar a la conservación del planeta, si en verdad abonan a crear una conciencia

ecológica en la sociedad y si finalmente lo son o toman ventaja de la imagen sana o de percepción ecológica. Hay cierta confusión entre percepción pública y verdadero impacto medioambiental.

Bajo este escenario se desarrolla esta investigación documental y exploratoria donde se analizaron las variables que integran la investigación del comportamiento del consumidor. Con ello se intenta conocer y explicar qué motiva a los consumidores universitarios de la generación milenio a ejercer las compras ecológicas y explorar si es que tienen conciencia ecológica en el momento de ejercer sus compras. Dado que se desea investigar cómo es que las empresas pueden encaminar sus estrategias y realizar promociones de ventas que tengan más impacto en cada sector de la población. Se indagó en torno a qué es lo que se está investigando en torno a este fenómeno en artículos y libros especializados en el área de estudio. Se exploró en bases de datos con el objetivo de obtener datos que soporten la relevancia de la investigación. Finalmente se hicieron pruebas estadísticas que dieran validez y confiabilidad a la investigación.

Este trabajo de investigación intenta de manera exploratoria, explicar el fenómeno del consumo de productos verdes en la sociedad joven, es decir en los universitarios de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas (FCCA). Así como relacionar variables donde la escala está conformada por tres grandes categorías: 1)Influencia (sexo, edad, ingresos), 2)Procesamiento (aspectos psicológicos, motivación, actitud, percepción) y 3)Resultado (comportamiento del consumo).

Metodología

El análisis del comportamiento del consumidor y su relación con el marketing verde se hizo por medio de una investigación exploratoria descriptiva, donde se consultaron en primer instancia revistas especializadas y journals científicos. Posteriormente hizo una investigación exploratoria cuantitativa a 100 universitarios, miembros de la generación milenio donde la recolección de datos está orientada a proveer mayor entendimiento de los significados y experiencias, fundamentadas en la inducción analítica y contrastación de la información recabada.

El instrumento que se utilizó para llevar a cabo los análisis de la investigación fue diseñado con base a la adaptación y traducción de escalas identificadas en la revisión de la literatura. Se compone de 29 ítems, el primer apartado, que corresponde a las preguntas 1-4 de se conforma de preguntas de información general, la primer pregunta es de escala pues describe numéricamente la edad de los jóvenes que fueron abordados, después se conforma de 3 ítems de tipo nominal para obtener información general de cada individuo. Esta información contribuirá a la realización del análisis descriptivo. Posteriormente Se integran 25 ítems de tipo ordinal en una escala tipo Likert .

Una vez hecho lo anterior con el objetivo de validar el instrumento, se realizó primeramente el análisis de fiabilidad Alfa de Cronbach a las preguntas de tipo ordinales, ya que es un coeficiente que permite medir la fiabilidad de la escala de medida. El Alfa de Cronbach supera el 0.8, por tanto se puede considerar que el instrumento está bien realizado y posteriormente se analizaron los resultados. Posteriormente se analizan los resultados de acuerdo modelo de comportamiento del consumidor de (Arellano C., 2014).

Base Teórica

Marketing verde

el movimiento de comercialización verde se remonta a principios de los años noventa, cuando se suponía que era una moda que pronto disminuiría. Esto resultó no ser el caso, ya que los consumidores socialmente conscientes, especialmente los adultos jóvenes, buscan comprar productos verdes, es decir, productos considerados ambientalmente preferibles.

De acuerdo a Esakki, (2017), los siguientes pueden ser considerados como algunos desafíos del marketing verde:

1. Actualmente, no hay estandarización para certificar un producto como orgánico. Por lo tanto, un organismo regulador tiene que ser establecido para certificar como productos ecológicos.
2. Los consumidores deben ser educados sobre los beneficios de la comercialización verde y las amenazas ambientales.
3. Las empresas no deben anticipar las ganancias inmediatas a través de la comercialización verde, que puede, sin embargo, dar sus resultados en el largo plazo.
4. Normalmente, los productos verdes tienen un precio alto que puede crear miopía de marketing verde entre los consumidores.

Lo verde se ha vuelto convencional porque cada vez más personas se preocupan por temas como la sustentabilidad. La gente comienza a comprender el impacto que estos temas van a tener en su vida ahora y en los próximos años, y está comenzando a actuar (Ottman, 2013). A su vez, las empresas han renovado sus esfuerzos para fabricar productos sensibles al medio ambiente (Smith, 2010).

Millennials

Esta generación es el grupo de consumidores y habitantes en el mundo y se han etiquetado como Generación Y, Millennials y Echo Boomers, de hecho Valentine & Powers (2013) sugieren las siguientes formas de nombrar a este grupo generacional: millennials, don't label us, generation Y, generation tech, generation next, generation.com, generation 2000, echo boom, boom babies, generation XX.

La generación milenio es una generación única, con ciertas características distintivas, particularmente por su comportamiento dada la influencia tan importante que han tenido en su vida diaria las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). Su caracterización puede ser examinada desde distintos puntos de vista.

Esta generación nació en un mundo emergente de la tecnología y estas figuras representan el uso colectivo auto informado de todas las formas de medios sociales y de comunicación incluyendo televisión, uso de teléfonos celulares, uso de Internet, tabletas de computadora, computadoras portátiles, iPods de música, mensajes de texto, videojuegos y programas sociales (Omar, 2016). Por lo tanto, la actual población de estudiantes universitarios es digitalmente más activa que cualquier generación anterior ya que están conectados entre sí a través de medios digitales permanentemente.

Los millennials constituyen aproximadamente 80 millones de personas, y como grupo superan la población de los baby boomers (nacidos entre 1946 y 1964) por cuatro millones. De hecho, hay un mayor número de personas de 23 años que viven hoy en día en los Estados Unidos que cualquier otro grupo de individuos de cualquier otra edad. Los millennials están madurando en la fuerza de trabajo y rápidamente se convertirán en los futuros líderes de las organizaciones empresariales, la mayor población de consumidores y, a medida que acumulan riqueza, el grupo principal de inversionistas (Weber, 2015).

Este nicho de mercado está representado por aproximadamente dos billones de personas en el mundo, más de 7.1 billones de habitantes a nivel mundial, ellos gastan alrededor de 200 billones al año y se espera que ésta cifra se duplique para 2020 (Karr, 2014). Tienen menor fidelidad a la marca que las generaciones anteriores, las razones de esta baja lealtad puede ser a causa de la mayor exposición de promociones de precios. También buscan productos y marcas que coincidan con su personalidad, estilo de vida, valores sociales y comunitarios. Utilizan marcas para crear imagen, representar personalidad y comunicar sus valores (Ayaydın & Baltacı, 2013). Desean marcas que muestren una mezcla más equilibrada de mente y corazón (Harris Interactive, 2001).

Han sido descritos como confiables, tolerantes, individualistas, preparados académicamente y definitivamente con una expertés en el uso tecnológico que los distingue sobremanera de las generaciones que le anteceden (Furlow, 2012). Desde el punto de vista optimista, los millennials han sido etiquetados como jóvenes de mente abierta, sociales, innovadores, llenos de energía, ambiciosos, confiables, motivados e inteligentes (Ordun, 2015).

Por otra parte, si los millennials son atraídos por los productos es porque éstos son respetuosos con el medio ambiente, entonces esta puede ser una característica importante del producto en la cual construir la lealtad del consumidor.

Comportamiento de compra

El movimiento verde llega a la generación milenio, segmento que ocupa el centro de atención en el escenario del consumismo. Los valores verdes y la sostenibilidad son la característica generacional que influirá en la fidelidad de marca de esta generación, Los millennials aportan a la economía no solo valores profundamente arraigados, sino también las herramientas para desenmascarar a las empresas a través de las redes sociales (Ottman, 2013).

Más de la mitad de los millennials indican que a veces hacen un esfuerzo para comprar productos ecológicos y alrededor del 10% indicó que a menudo hacen el esfuerzo (Smith, 2010). En respuesta, las empresas han renovado sus esfuerzos para fabricar productos ambientalmente sensibles. La mayoría de los consumidores se han dado cuenta de que sus decisiones de compra tienen un impacto directo en los problemas ecológicos de todo el mundo (Laroche, Bergeron, & Barbaro- Forleo, 2001).

La generación milenio gasta más, pero tienen menor fidelidad a la marca que las generaciones anteriores, las razones de esta baja lealtad puede ser a causa de la mayor exposición de promociones de precios. También buscan productos y marcas que coincidan con su personalidad, estilo de vida, valores sociales y comunitarios. Utilizan marcas para crear imagen, representar personalidad y comunicar sus valores (Ayaydın & Baltacı, 2013).
Prefieren anuncios innovadores e interactivos que muestren información sobre nuevos productos. También tienden a hacer clic en anuncios en línea que muestran cupones de descuento y ofertas similares.

A pesar de que a los millennials no les gusta la publicidad emergente, los gráficos son muy eficaces en captar su atención y visitarán repetidamente un sitio web que tiene precios competitivos y buenas tarifas de envío (Taken, 2011). Además, los anuncios que representan beneficios sociales motivan a los millennials (Rahman, 2015).

En la actualidad la generación milenio está especialmente atraída por empresas con valores fuertes, ética social, marcas distintivas y entornos no jerárquicos (Weyland, 2011). Además, están siendo económicamente productivos y por consecuencia tomadores de decisiones en torno a la distribución de su ingreso, y reconociendo su destacada habilidad en el uso de TIC han reconfigurando el tradicional modelo de consumo. Buscan entre otras cosas, alimentos más frescos y saludables de las cadenas de restaurantes que ofrecen opciones de menú personalizables (Weber, 2015)

Resultados de la investigación

Para distinguir cuáles son los comportamientos de compra que más inciden en la toma de decisiones de los millennials, se utiliza el modelo del comportamiento de consumidor de Arellano (2014), el cual establece que una forma de analizar las variables explicativas del comportamiento consiste en separarlas en tres grupos: variable de influencia, variable de procesamiento y variable de resultado.
La variable de influencia se conforma por aquellos indicadores a los que está sujeto el individuo, como persona inteligente, los cuales pueden influir sobre su comportamiento. No se pueden llamar indicadores externos, pues en ellos se consideran aspectos biológicos que caracterizan a los individuos (sexo, talla, edad), aspectos sociales (cultura, clase social), económicos (niveles de precios, ingresos etc.), aspectos comerciales (publicidad, infraestructura comercial) e incluso circunstancias geográficas.
La variable de procesamiento es aquella que considera a los indicadores que se dan dentro del pensamiento de los individuos y representan la manera en que estos procesan los influjos provenientes de la variable de influencia. Aquí se sitúan los procesos psicológicos, como las sensaciones, la percepción, la motivación y las actitudes, así como las estructuras psicológicas como la personalidad o estilo de vida.
Las variable de resultado se integra por los indicadores que explican y que podrían ser, en el caso del comportamiento del consumidor, el comportamiento de compa, la retención de la publicidad, la lealtad a la marca, el estatus de usuario etcétera.

Una vez aplicado el cuestionario, se realizó la captura de los datos recabados en el software SPSS 22.0 , Los primeros resultados de la investigación se describen en la Tabla 1, son en torno a las variables de influencia, en este sentido se analiza la edad, sexo e ingresos.

Tabla 1. Resultado variables de influencia

Edad	Sexo	Ingresos
21 a 23 64%	71% mujeres 29% hombre	Menos de 1 salario mínimo 63%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados

Después en la Tabla 2 se analizó la percepción que tiene los jóvenes universitarios de la FCCA en torno a las campañas ecológicas. Además de la percepción dentro de las variables de procesamiento se incluye el estilo de vida y la actitud.

TABLA 2. Percepción de las campañas ecológicas de la FCCA

¿Considera que las campañas incentivas ecológicas en la FCCA son suficientes?*¿el programa de reciclaje de la FCCA es eficiente?							
Recuento							
		¿El programa de reciclaje de la FCCA es eficiente?					TOTAL
		TOTAL DESACUERDO	ALGO DESACUERDO	INDIFERENTE	ALGO DEACUERDO	TOTAL ACUERDO	
¿Considera que las campañas incentivas ecológicas en la FCCA son suficientes?	TOTAL DESACUERDO	20	3	3	2	0	28
	ALGO DESACUERDO	4	13	7	6	0	30
	INDIFERENTE	1	3	6	4	0	14
	ALGO DEACUERDO	0	2	2	16	5	25
	TOTAL ACUERDO	1	0	1	1	0	3
Total		26	21	19	29	5	100

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la investigación

Otro aspecto a considerar en las variables de procesamiento es la actitud de los jóvenes en torno a los problemas ambientales manifestando principalmente su preocupación en torno a la conservación del agua y a la contaminación de los mares.

Finalmente se analizaron las variables de resultado, las cuales abordan los aspectos que tienen que ver con la lealtad y la decisión de compra . En este apartado los jóvenes entrevistados manifestaron un “total acuerdo” en escoger un producto ecológico como alternativa de otro tradicional si tuvieran un precio similar (42%), sin embargo si el precio del producto ecológico fuera mayor la opción mayormente manifestada fue “algo de acuerdo” (36%).

Discusión

Los resultados de esta investigación exploratoria permite identificar que los jóvenes de la generación milenio consideran los aspectos ecológicos o medio ambientales en su toma de decisiones, adquieres bienes y servicios que ofrecen calidad y que además fueron hechos con prácticas socialmente responsables, sin embargo el factor económico es básico para la decisión de compra, ya que los productos considerados ecológicos tienden a ser más caros y esto imposibilita la adquisición de la gran mayoría de los jóvenes universitarios.

La conciencia ambiental del consumidor mexicano sigue siendo frágil e intermitente. Por lo tanto, no sorprende que los consumidores mexicanos practiquen el consumo verde con énfasis en el ahorro económico en lugar de en una preocupación por el medio ambiente (Carrete, Castaño, Felix, Centeno, & González, 2012:476) El ahorro de dinero es el principal motor de la conducta ecológica para las clases bajas. Debido a que el ahorro de energía eléctrica y agua, o el reciclaje de latas de aluminio, papel, vidrio y PET presenta un medio importante para las clases bajas de México no sólo para ahorrar recursos económicos, como en el caso de la reducción del uso de energía y agua, sino también para obtener un ingreso extra (Felix & Braunsberger, 2016) como en el caso del reciclaje.

El consumidor mexicano está en una etapa introductoria frente a las estrategias de marketing verde, comparado con otros países como en la Unión Europea, Estados Unidos de Norteamérica o Canadá (Conraud & Rivas, 2008). En México, el conocimiento ecológico es muy pobre. De hecho, hasta el 2009 no existía un solo programa de doctorado en educación ambiental y había apenas tres programas de máster relacionados con el tema de las 1.200 universidades del país (Conraud-Koellner & Rivas-Tovar, 2009).

según (Banerjee & McKeage, 1994), los consumidores verdes creen firmemente que las condiciones ambientales actuales se están deteriorando y representan serios problemas para la seguridad del mundo. Por el contrario, los consumidores que no participan en comportamientos respetuosos con el medio ambiente perciben que los problemas ecológicos "se resolverán". Por lo tanto, la percepción de un individuo sobre la gravedad de los problemas ecológicos podría influir en su disposición a pagar más por productos ecológicamente compatibles

los consumidores ecológicamente conscientes consideran que el colectivismo y la seguridad eran principios importantes que guían sus vidas (Laroche et al., 2001).

Conclusiones

Esta investigación fue hecha con millennials universitarios, por esto el 64% de ellos contaban con un rango de edad de 21 a 23 años. en su mayoría mujeres y con ingresos menores a 1 salario mínimo. Los jóvenes de mayor ingreso, son quienes mayor preocupación mostraron por las campañas ecológicas que ha desarrollado la FCCA. Además los jóvenes de la FCCA manifiestan que son insuficientes las campañas ecológicas que se han llevado a cabo en la facultad, manifestando además el desconocimiento de muchas de ellas.

La investigación hecha por Henion, (1972) henion en torno a el efecto de la información ecológica relevante en la venta de detergentes suponia que los consumidores con ingresos medios o altos tendrían más probabilidades de actuar de una manera ecológicamente compatible debido a sus mayores niveles de educación y por lo tanto a su mayor sensibilidad a los problemas sociales, sin embargo su hipótesis no fue sustentada.

Se percibe de hecho que en el caso de los mexicanos, la importancia del componente ambiental en la calidad de vida en el corto plazo y a largo plazo todavía no se ha logrado. Esta situación es probablemente debido a la escasez de recursos económicos para implementar campañas y proyectos centrados en la sostenibilidad ambiental más allá del contexto local. Mientras que la búsqueda de soluciones a problemas más básicos e inmediatos, como la adquisición de alimentos, el mantenimiento de la salud y el mantenimiento de un empleo, o cuestiones de supervivencia, debe encontrar su sustentación en discursos ambientales predominantes, preocupados hasta ahora esencialmente por la protección de las especies y la simple no alteración de los ecosistemas (Conraud & Rivas, 2008)

Generalmente, la generación Y en la mayoría de los países desarrollados ha crecido con Google y utiliza Facebook como su principal espacio social, y publicar sus datos personales allí felizmente. Los mayores de 21 a 24 años fueron los peores culpables en privacidad y confianza en la ciber seguridad. Más de la mitad de ellos dijeron que guardaban los documentos de las computadoras portátiles personales y el 23% de los archivos de trabajo almacenados en sus teléfonos inteligentes personales (Kassner, 2013). Por lo tanto, es necesario Comprar los dos subgrupos de la Generación Y miembros (21-24 años vs 25-35 años de edad) en términos generales influye en los resultados de la investigación de este sujeto de estudio.

El grado de conciencia ecológica entre los entrevistados, tiene una correlación significativa entre el conocimiento que tienen los entrevistados en torno a la contaminación del aire y de los mares. De igual forma, se denotan una actitud hacia la ecología, donde la correlación observada con mayor incidencia es en relación a la importancia de ahorro de energía y el tratamiento de aguas residuales.

Finalmente el desarrollo de este trabajo de investigación muestra un panorama de qué es lo que los investigadores de temas como comportamiento de compra y millennials, distinguen como elementos destacables en la actitud de consumo de productos verdes. Se centran en la observación de aspectos psicológicos como la actitud, percepción y motivación. Los investigadores saben que la lealtad de este segmento de mercado es relativo, sin embargo se encuentran en búsqueda constante de implementación de estrategias de marketing verde que generen una percepción positiva y en consecuencia una compra.

Referencias

Arellano C., R. (2014). *Comportamiento del Consumidor, enfoque América Latina*. México, D.F.: Mc Graw Hill.

Ayaydın, H., & Baltacı, N. (2013). Targetting millennials in an emergin market: A qualitative study on the value systems of Generation Y in Turkey. *European Journal of Research on Education Human Resource*

Management, *2013*(c), 94–99.

Banerjee, B., & McKeage, K. (1994). How Green is My Value: Exploring the Relationship Between Environmentalism and Materialism. *Advances in Consumer Research*, *21*, 147–152.

Carrete, L., Castaño, R., Felix, R., Centeno, E., & González, E. (2012). Green consumer behavior in an emerging economy: confusion, credibility, and compatibility. *The Journal of Consumer Marketing*, *29*(7), 470–481. http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/07363761211274983

Conraud-Koellner, E., & Rivas-Tovar, L. A. (2009). Study of Green Behavior with a Focus on Mexican Individuals. *IBusiness*, *01*(02), 124–131. http://doi.org/10.4236/ib.2009.12016

Conraud, E., & Rivas, L. (2008). Revisión de pácticas de marketing ambiental en México en los ámbitos gobierno, empresa y ONG. *Investigación Administrativa*.

Esakki, T. (2017). *Green Marketing, and environmental responsability in modern corporations*. USA: IGI Global.

Felix, R., & Braunsberger, K. (2016). I believe therefore I care: The relationship between religiosity, environmental attitudes, and green product purchase in Mexico. *International Marketing Review*, *33*(1), 137–155. article. http://doi.org/10.1108/IMR-07-2014-0216

Furlow, N. E. (2012). Find us on Facebook: How Cause Marketing has Embraced Social Media. *Journal of Marketing Development & Competitiveness*, *5*(6), 61–64. Retrieved from http://ezproxy.lib.swin.edu.au/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=71825618&site=ehost-live&scope=site

Harris Interactive. (2001). Insurance Times: Millennium's first college grads career-minded and "way" confident: survey. *Insurance Times*, *XX*(12).

Henion, K. E. (1972). The Effect of Ecologically Relevant Information on Detergent Sales. *Journal of Marketing Research*, *9*(1), 10. http://doi.org/10.2307/3149598

Karr, A. (2014, April). Millennials Eager to Shop, Reluctant to Buy. *Women´s Wear Daily*.

Kassner, M. (2013). What´s with Generation Y and online privacy? Retrieved September 26, 2017, from http://www.techrepublic.com/blog/it-security/whats-with-generation-y-and-online-privacy/

Laroche, M., Bergeron, J., & Barbaro-Forleo, G. (2001). Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products. *Journal of Consumer Marketing*, *18*(6), 503–520. http://doi.org/10.1108/EUM0000000006155

Omar, F. I. (2016). Gen Y: A study on social media use and outcomes. *Journal of Management & Muamalah*, *6*(1).

Ordun, G. (2015). Millennial (Gen Y) Consumer Behavior Their Shopping Preferences and Perceptual Maps Associated With Brand Loyalty. *Canadian Social Science*, *11*(4), 1–16. http://doi.org/10.3968/pdf_294

Ottman, J. (2013). *Las nuevas reglas del marketing verde*. Bogotá: Norma.

Rahman, S. M. (2015). Optimizing Digital Marketing for Generation Y: An Investigation of Developing Online Market in Bangladesh. *International Business Research*, *8*(8). http://doi.org/10.5539/ibr.v8n8p150

Smith, K. T. (2010). An examination of marketing techniques that influence millennials' perceptions of whether a product is environmentally friendly. *Journal of Strategic Marketing*, *18*(6), 437–450. http://doi.org/10.1080/0965254X.2010.525249

Taken, S. K. (2011). Digital marketing strategies that Millennials find appealing, motivating, or just annoying. *Journal of Strategic Marketing*, *19*(6), 489–499. http://doi.org/10.1080/0965254X.2011.581383

Valentine, D. B., & Powers, T. L. (2013). Generation Y values and lifestyle segments. *Journal of Consumer Marketing*, *30*(7), 597–606. http://doi.org/10.1108/JCM-07-2013-0650

Weber, J. (2015). Discovering the Millennials' Personal Values Orientation: A Comparison to Two Managerial Populations. *Journal of Business Ethics*, *143*(3), 517–529. http://doi.org/10.1007/s10551-015-2803-1

Weyland, A. (2011). Engagement and talent management of Gen Y. *Industrial and Commercial Training*, *43*(7), 439–445. http://doi.org/10.1108/00197851111171863

MODELO QUE IMPACTA A UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE TORREÓN, COAHUILA.

Canibe Cruz F., Hernández Rodríguez A., Jaramillo Rosales M.
Universidad Autónoma de Coahuila; México
fcanibe@msn.com, ahernandez_1517@yahoo.com.mx, martinjaramillo3000@yahoo.com.mx

Resumen

La actividad exportadora es una parte de innovación para el crecimiento de las empresas, países de primer mundo, continúan en un ritmo ascendente hacia su internacionalización mientras que los países en vía de desarrollo continúan con lento crecimiento (Vázquez, 2014). La metodología empleada en la investigación es de carácter descriptivo con un enfoque mixto que articula métodos cuantitativos y cualitativos en base a un instrumento implementado por medio de encuestas directas y personalizadas a 97 empresarios o gerentes/directores de PYMES, con el siguiente objetivo de investigación: validar los factores que inciden en un plan estratégico de innovación para la internacionalización de las Pymes de servicios de Torreón; Coahuila, en base a los siguientes elementos: al compromiso y convicción de parte de la administración, capacidad financiera, consolidación empresarial (producción, producto/servicio con diseño y estructura nueva, personal que tenga experiencia, consolidar su marca, utilizar herramientas de marketing), la empresa debe emprender labores de investigación y desarrollo, iniciar proceso de exportación, obtener alianzas estratégicas, contar con tecnología y eliminar barreras. Los resultados muestran que de 97 empresas encuestadas, un 72 % realizan ventas internacionales, con lo cual se confirma el creciente interés de parte de la administración por llegar a mercados internacionales.

Palabras claves: Innovación, Internacionalización, PYME.

Abstract

The export activity is a part of innovation for the growth of companies, countries of the first world, they continue in an ascending rhythm towards their internationalization while the developing countries continue with slow growth (Vázquez, 2014). The methodology used in the research is descriptive with a mixed approach that articulates quantitative and qualitative methods based on an instrument implemented through direct and personalized surveys to 97 entrepreneurs or managers / directors of SMEs, with the following research objective: validate / elaborate / design a strategic innovation plan for the internationalization of service SMEs in Torreón; Coahuila, based on the following elements: commitment and conviction on the part of the administration, financial capacity, business consolidation (production, product / service with new design and structure, personnel with experience, consolidate their brand, use marketing tools) , the company must undertake research and development, start export process, obtain strategic alliances, have technology and

eliminate barriers. The results show that out of 97 companies surveyed, 72% make international sales, which confirms the growing interest of the administration to reach international markets.
Keywords: Innovation, Internationalization, SMEs.

Introducción

Actualmente las condiciones económicas globales, nacionales y regionales han generado la necesidad de diseñar estrategias que mejoren la capacidad competitiva y productiva de las empresas PYME. (Canibe, et al, 2016, p.1582-1583)

A la economía mexicana le urge que las pequeñas y medianas empresas ingresen a un esquema de internacionalización, que sólo será posible con la colaboración de autoridades y empresarios para crear un nuevo modelo que integre un proceso de maduración y desarrollo de capacidades suficientes mediante la constante capacitación y asesoría, y así adquiera el tamaño adecuado para que cada empresa de este segmento pueda aventurarse en los mercados internacionales de Estados Unidos; Centro y Sudamérica; Europa y Asia, según el análisis de sus necesidades.(Landaverde, 2015)

En la actividad exportadora es una parte de innovación para el crecimiento de las empresas, países de primer mundo, continúan en un ritmo ascendente hacia su internacionalización mientras que los países en vía de desarrollo continúan con lento crecimiento. (Vázquez, 2014). La pregunta básica que debe hacerse un empresario que quiera internacionalizar su empresa es: ¿dónde quiero estar y dónde quiero ver mi empresa dentro de 5 años aproximadamente? (Pardina, 2015). La globalización de los negocios, la competencia empresarial, las alianzas estratégicas y el desarrollo en los sistemas de información, entre otros, condicionan la necesidad por parte de las empresas de internacionalizarse de manera más temprana y rápida que en el pasado. (Armenteros, Molina, y González, 2014).

En la actualidad las empresas Pymes se encuentran inmersas en una espiral demasiado competitiva, por consiguiente necesitan desarrollar actividades internas y externas que suplan la carencia de un plan estratégico, la cual tiene como consecuencias, el retardo o eliminación del proceso de internacionalización. Lo anterior requiere procesos y técnicas de dirección eficientes de innovación para obtener los resultados esperados por la empresa, por lo tanto, es importante identificar los factores de crecimiento que más beneficiaran las Pymes. Considerando invariablemente que toda actividad externa e interna de mejora se traducirá en un plan estratégico propio de la empresa.

El objetivo de esta investigación es: validar los factores que inciden en un plan estratégico de innovación para la internacionalización de las Pymes de servicios de Torreón; Coahuila, en base a los siguientes elementos: al compromiso y convicción de parte de la administración, capacidad financiera, consolidación empresarial (producción, producto/servicio con diseño y estructura nueva, personal que tenga experiencia, consolidar su marca, utilizar herramientas de marketing), la empresa debe emprender labores de investigación y desarrollo, iniciar proceso de exportación, obtener alianzas estratégicas, contar con tecnología y eliminar barreras.

El interés de la internacionalización y la innovación de ¿Cómo hacerlo?, por lo tanto, depende de este plan estratégico que emane de las respuestas obtenidas de las 97 empresas PYME de servicio encuestadas en la ciudad de Torreón; Coahuila.

Este artículo se encuentra estructurado de la siguiente manera: como primer punto se analiza el contexto en que se encuentran las Pymes en su entorno internacional, nacional y en específico de la ciudad Torreón; Coahuila. Posteriormente, se sustenta la revisión teórica necesaria de las 8 variables que componen el objetivo general consideradas para integrar el plan estratégico. En un tercer punto, se presenta toda la parte metodológica de la investigación, así como las características de la muestra. Por último, se realizó un análisis de los resultados y se exponen las principales conclusiones alcanzadas para determinar los factores que integraran el plan estratégico de internacionalización de las Pymes de servicios de Torreón; Coahuila.

Marco teórico

Una de las mayores dificultades con las que se ha encontrado la literatura económica y de marketing es la de ofrecer una definición precisa sobre la innovación (Scarone, 2005). Para Armenteros y Reyna (2014), "La innovación es un complejo proceso tecnológico, sociológico y económico, que implica una intrincada trama de interacciones, tanto en el interior de la empresa como en la empresa y sus entornos económicos, técnicos, competitiva y social"

En el manual de Oslo (2005), define a la innovación como la implementación de una nueva o significativa mejora de producto (bien o servicio) o proceso, un nuevo método de marketing, o de un nuevo método organizacional en prácticas de negocios, organización del lugar de trabajo o relaciones externas.

En cuanto a la definición de plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Tomando en cuenta sus puntos débiles y fuertes, asentando sus objetivos entre sus trabajadores y socios. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente. (Guía de la calidad, 2018)

Además, este consiste en desarrollar una serie de etapas o procesos tales como: fijación de objetivos, análisis de la situación, consideración de alternativas, implementación y evaluación. (Van Kirk & Noonan, 1982) citado por (Rocca, Garía & Duréndez, 2016), acompañadas de estrategias que favorecerán al cumplimiento de objetivos y metas establecidas por la administración. En conclusión, plantear la misión y visión de la empresa influye positivamente en el rendimiento del negocio (Sandada, 2014) citado por (Rocca, et al, 2016).

Con respecto a las 8 variables consideradas para diseñar un plan estratégico, se muestra la siguiente literatura. Con relación a la variable Compromiso y convicción de parte de la administración, El desempeño de toda empresa debe estar encaminado a una excelencia empresarial, derivada de una gestión administrativa de excelencia. (Oyarce, 2013, p.59). Y para que se pueda desarrollar esta excelencia Rocca, Garía y Duréndez (2016), mencionan algunas características de las personas encargadas de la administración de una empresa:

encuentran la atención sobre sus productos y servicios, la habilidad de liderazgo y toma de decisiones, tener una edad mediana, una educación formal y a su vez haber adquirido una formación, competencias y orientación empresarial hacia donde quiere llevar su empresa. Con respecto a la capacidad financiera las empresas Pymes requieren una planeación estratégica financiera apoyadas en indicadores financieros (índices de liquidez, endeudamiento, razón de cobertura de intereses) que ayuden a tomar decisiones financieras más acertadas. Según la NIF A-3, (2015), "Necesidades de los usuarios y objetivos de los estados financieros" en su objetivo menciona lo siguiente: "esta norma tiene como finalidad identificar las necesidades de los usuarios y establecer con base en las mismas, los objetivos de los estados financieros de las entidades; así como las características y limitaciones de los estados financieros". Sin embrago, Saavedra & Bustamante (2013), mencionan que, el problema de financiamiento de la pyme se traduce en la falta de acceso a fuentes de financiamiento.

Otra de las variables involucradas es producción y/o servicios, para Dolfsma (2004) citado por Amores (2015) considera que la gestión de la innovación en las empresas de servicios, existen tres aspectos clave:

- La naturaleza ad hoc de la innovación y la dificultad de seleccionar los proyectos de innovación. Es una estructura orgánica y hasta cierto punto descentralizado en la que el comportamiento es informal y la interrelación de los trabajadores del núcleo operativo es directa. (Arbaiza, 2014).
- La necesidad del Control de calidad y la estandarización de la organización de la innovación.
- La complejidad en la apropiabilidad de los resultados.

Así mismo, se tomá en cuenta la variable utilizar herramientas de marketing. La mercadotecnia en la era de la globalización, cumple una función prioritaria en desempeño, desarrollo y crecimiento de las empresas Mipymes, ya que el marketing mide y anticipa las necesidades y deseos de un grupo de clientes y responde con un flujo de satisfactores y servicios. (Mullinns, Orville, Harper & Larreche, 2005) por lo cual resulta imposible pensar que una empresa no tenga diseñado una estrategia de marketing para dar a conocer sus productos/servicios, y así negar la oportunidad a su producto/servicio de competir con las demás marcas.

La siguiente variable dentro de la literatura es "Emprender labores de investigación y desarrollo como innovación", La teoría tradicional de la empresa basa el desarrollo de la innovación en los factores internos de la empresa y su capacidad para generar recursos innovadores (Knight, 1967). Por ejemplo, la existencia de científicos e ingenieros y un fuerte liderazgo proporcionados por un director o fundador de alto nivel educativo han demostrado tener una alta incidencia en la actividad innovadora (Le Blanc, Nash, et al., 1997; Hoffman, Parejo, et al., 1998). Citado por Fernández Jardón, (2012). Además, al estar más cerca del mercado puede tener más capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes, lo que facilita la innovación (Lloyd-Reason, Muller, & Wall, 2002). Citados por (Fernández, 2012).

El elemento principal del artículo es Iniciar el proceso de exportación (Internacionalización) con consolidación en el mercado interno como innovación, por lo cual se menciona el Informe sobre el comercio mundial 2016, que dio a conocer algunas pautas de internacionalización de las Pymes, además, elaboró diferentes modelos teóricos y tipologías de gestión empresarial.

Dentro de estas menciona las siguientes: el enfoque gradual tradicional, concepto "internacionales desde el principio, la orientación internacional adquirida ulteriormente, la participación de las cadenas de valor mundiales, las conexiones del interior al exterior, repatriadoras y regionales desde el principio.

Antes de mencionar algunos conceptos para internacionalizar una empresa mencionaremos las 4 formas en que el GATS (Acuerdo General sobre Comercio de Servicios) unifico los criterios sobre los modos de provisión de servicios:

- Comercio transfronterizo (Modo 1): Es el servicio que se presta desde el territorio del proveedor hacia y territorio del consumidor, sin desplazamiento de personas, la realización de una consultoría, o el software que se envía vía internet, o una transferencia bancaria de dinero al exterior.
- Consumo en el extranjero (Modo 2)
  El consumidor se desplaza y lo adquiere en el territorio del proveedor.
  Es el consumo del turismo en servicios como hospedaje, alimentación, recreación, etc.
- Presencia comercial (Modo 3)
  Es el servicio prestado por un proveedor de servicios de un miembro mediante la presencia comercial en el territorio de cualquier otro miembro.
- Presencia física de personas naturales (Modo 4)

Consiste en el desplazamiento de personas de un país a otro para prestar un servicio. Ejemplo: Contador Público que viaja E.U.A a dar cursos de actualización.

El enfoque gradual tradicional. Comienzan su internacionalización mediante las siguientes actividades: Exportaciones esporádicas, Acuerdos con intermediarios y distribuidores independientes que les permitan adquirir la información necesaria para exportar a los mercados internacionales, establecer sus propias sucursales de venta en el extranjero, establecer instalaciones de producción en otros países (Johansson & Vahlne, 1977), la orientación internacional desde que se crea la empresa ("born global").

El concepto "internacionales desde el principio". Se aplica a las pymes centradas en la tecnología y los conocimientos en general, son nuevas empresas muy tecnológicas de mercados especializados capaces de iniciar su proceso de internacionalización desde el momento en que se crean o en las primeras fases de su desarrollo (Moen, 1999).

La orientación internacional adquirida ulteriormente ("born-again global"). Se refiere a los diferentes tipos de empresas pymes que deciden adoptar formas de internacionalización más comprometidas a raíz de un acontecimiento concreto.

La participación en las cadenas de valor mundiales. Consisten en un conjunto de tareas o actividades interrelacionadas que hacen posible el diseño, la producción, la comercialización, el transporte y la asistencia posventa de un producto o servicio.

Las denominadas “conexiones del interior al exterior”. Se refieren a las pymes que empiezan su proceso de internacionalización mediante operaciones internacionales en el interior. (Korhonen et al., 1996), en un principio importan mercancías, materia prima o componentes para su proceso productivo, y por el mismo conocimiento que les dio esta actividad, posteriormente inician operaciones de exportación directas con aquellos que ya tienen alguna relación comercial.

Las repatriadoras. Son las que después de haber fracasado o logrado un éxito limitado en los mercados internacionales, deciden retirarse de las operaciones en el exterior, abandonar los mercados internacionales y volver a atender únicamente sus mercados nacionales.

Regionales desde el principio. Logran exportar sus productos a los países vecinos, pero no consiguen ampliar sus compromisos de internacionalización a otros mercados o participar en actividades de internacionalización muy comprometidas, tales como las IED (Smolarski, & Wilner, 2005).

La innovación tecnológica se considera, por muy diversos autores como uno de los pilares básicos de la competitividad de la empresa. (Bueno y Morcillo, 1994; Álvarez y García, 1996; Camelo et al., 1999; Alonso y Méndez, 2000; Molina y Conca, 2000) citados por (Medina, García y Ballina, 2011).

En el sentido de la innovación tecnológica según su aplicación suelen dividirse en los siguientes tipos: Tecnología de proceso, de producto, de equipo, de operación. Y para que la empresa desarrolle innovación tecnológica primero tiene que conocer el tipo de tecnología que aplicará. (Solano, 2010)

Metodología

La metodología empleada será de carácter descriptivo con un enfoque mixto que articula métodos cuantitativos y cualitativos en base a un instrumento implementado por medio de encuestas directas y personalizadas proporcionado por FAEDPYME (Fundación para el análisis estratégico y desarrollo de la pequeña y mediana empresa para Iberoamérica) especifica las necesidades y los beneficios de adoptar y adaptar la innovación como impulso de internacionalización.

Diseño general de la muestra

El diseño general de la muestra se fundamenta en los principios del muestreo estratificado en poblaciones finitas. La estratificación se ha realizado considerando los 4 bloques determinados en la encuesta utilizada, realizando una agregación en los sectores representativos tales como: hotelería y restaurantes, servicios de ingeniería y consultoría, servicios de tecnología y comercio al por mayor. Los anteriores conceptos cada uno corresponden a los 4 modos de internacionalización de una empresa de servicios según el Acuerdo General sobre Comercio de Servicios (AGCS) de 1995. El universo “población” de las empresas de servicios es de N= 3,628, con un nivel de confianza de 95% con un margen de error del 5%. Para establecer muestras estratificadas finitas, se obtuvieron datos provenientes del INEGI a través del DENUE Y SCIAN de los 4 sectores antes mencionados obteniendo un universo de 121 entidades económicas y un tamaño de la muestra de n= 92, el cual representa un 76.85% de cobertura en la población total. Sin embargo, se realizaron 10 encuestas extras para

suplir aquellas que tuvieran deficiencias o no estuvieran completamente contestadas, en tal situación se quedó un remanente de 4 encuestas que se tomó la decisión de considerarlas para un total 97 encuestas.

En la tabla 1 se muestra la estratificación de las empresas de servicios según el personal ocupado. Y en la Tabla 2 puede observarse la distribución de la población, así como el tamaño de la muestra. El número de empresas de la población, para los sectores y tamaños especificados, se ha obtenido de la estadística "Unidades económicas que operaron en 2014 del sector privado del Censo económico 2014 elaborado por el INEGI.

Tabla 1. Estratificación de la empresa de servicios.

Tamaño de la empresa	Número de personas ocupadas Servicios
Micro	1 a 10
Pequeña	11 a 50
Mediana	51 a 100

Elaboración propia. Fuente INEGI (ENAPROCE 2015).

Tabla 2. Población y muestra representativa de sectores de servicios.

Sectores de Servicios	Población	PESO	Muestra
Hoteles Y Restaurantes	90	74.38%	69
Comercio por mayor	6	4.96%	5
Servicios de Ingeniería	15	12.40%	12
Tecnología	10	8.26%	8
TOTAL	121	100.00%	93

Elaboración propia. Fuente DENUE - INEGI 2016

En la tabla 2 se muestra el total de las empresas que se elevan a 121 de las cuales 74.38% corresponden a restaurantes y hoteles, un 4.96% de comercio al por mayor, un 12.40% a servicios de ingeniería y por último 8.26% a tecnología. De esta forma el total de encuestas realizadas ascendió a n=93. En la misma tabla se muestra la composición final de la muestra, donde el sector "turismo, hostelería y restaurantes" tiene el mayor número de empresas encuestadas. **Recalcar que la muestra final fue de 97 encuestas**.

Resultados

En función del objetivo planteado en la presente investigación respecto a la internacionalización de las empresas de servicios de la ciudad de Torreón; Coahuila, los resultados obtenidos fueron los siguientes. En cuanto a la variable del inicio de exportaciones por parte de la administración para adoptar procesos de innovación en su empresa se presenta la siguiente información:

Tabla 3. Estadísticos sobre la variable inicio de exportaciones de parte de la administración para adoptar procesos de innovación.

	No	Si	Total
Indique si su empresa realizo ventas a mercados internacionales en 2017.	27	70	97

Elaboración propia.

En la tabla 3, se observa que los factores de comercio exterior en la organización, con respuesta a la variable "Ventas realizadas a mercados internacionales" mostro los siguientes resultados sólo 27 de los 97 gerentes mencionan no tener ventas a clientes o mercados internacionales, es decir, un 28% de los encuestados se concentran en el segmento de mercado local. En contra parte, la tabla muestra que 70 de los negocios, ya están realizando exportaciones de sus servicios, equivalente a un 82%, Con lo cual denota un interés creciente por parte de la administración en tomar decisiones favorables para emprender escenarios de innovación en la organización.

Con referencia a la tabla 4, se obtuvo 28 empresas de la muestra de 97, todavía no tienen un porcentaje ventas internacionales, es decir; 0% de clientela extranjera siendo este un porcentaje de 28.9%, también se observa que 46 gerentes mencionaron tener clientela del exterior entre 1 y 10% para un 47.4%, siendo este rango porcentual que mayor frecuencia se presenta, seguido del rango de 11 a 20% con una repetición 12 ocasiones, el rango porcentual 21 a 30% con 8 frecuencias y por último, el rango 31% en adelante con 3 menciones

.

Tabla 4. Estadística de ventas internacionales en porcentaje en las empresas de servicios de Torreón; Coahuila.

Porcentaje de ventas	Frecuencia	Porcentaje
De 0%	28	28.9
De 1 hasta 10%	46	47.4

De 11 hasta 20%	12	12.4
De 21 hasta 30%	8	8.2
De 31 hasta 100%	3	3.1
Total	97	100.0

Elaboración propia.

Respecto a la tabla 5, se puede observar que las empresas jóvenes son las que tienen la mayor cantidad de ventas internacionales con 56 entidades, siendo el porcentaje entre 1 a 10%, quien tiene 26 negocios con actividad internacional, en ese mismo porcentaje las empresas maduras tienen 20 entidades con clientela exterior

.Tabla 5. Contraste de la variable ventas Internacionales respecto a antigüedad de las empresas de servicios en Torreón; Coahuila.

Porcentaje de ventas internacionales		Antigüedad de las empresas		Total
		Jóvenes	Maduras	
Ventas Internacionales	De 0%	19	9	28
	De 1 hasta 10%	26	20	46
	De 11 hasta 20%	7	5	12
	De 21 hasta 30%	3	5	8
	De 31 hasta 100%	1	2	3
	Total	56	41	97

Elaboración propia.

La tabla 6 muestra cómo está repartido el porcentaje de exportación de los productos y/o servicios que ofrecen las Pymes de servicios de la ciudad de Torreón; Coahuila, en los subsectores de restaurantes, hotelería, servicios de ingeniería, servicios técnicos profesionales y comercio al por mayor, según el área geográfica, poniendo de manifiesto dos situaciones: la primera es que sigue habiendo una gran cantidad de empresas que no tienen clientela extranjera con un rango de 43 y 87 dando un rango promedio de 65, el cual equivale a un 67% de la muestra representativa, por lo tanto, el roce internacional de las Pymes se ve obstruido y segundo, la empresa pequeña es quien mantiene la mayor cantidad de visitas extranjera, el cual nos muestra una frecuencia de 39 en el rango de a 1 a 25 porciento de respuestas de la muestra , siendo en el rango 26 a 51 por ciento en las empresas de tamaño mediana las que tienen la menor frecuencia de visitas internacional de las empresas con 8 menciones de 97 posibles de parte de los empresarios.

Tabla 61.Contraste de la variable distribución del porcentaje de exportación de sus productos y/o servicios según el área geográfica respecto al tamaño de la empresa.

Distribución del porcentaje de exportación de sus productos y/o servicios según el área geográfica.		Tamaño de la empresa.		Total
		Pequeña	Mediana	
Unión Europea	De 0%	50	5	55
	De 1 a 25%	18	3	21
	De 26 a 50%	8	6	14
	De 51 a 75%	3	0	3
	De 76 a 100%	3	1	4
Resto O.C.D.E.	De 0%	38	5	43
	De 1 a 25%	1	1	2
	De 26 a 50%	15	5	20
	De 51 a 75%	13	4	17
	De 76 a 100%	13	0	13
Iberoamérica	De 0%	40	9	49
	De 1 a 25%	16	3	19
	De 26 a 50%	15	3	18
	De 51 a 75%	3	0	3
	De 76 a 100%	8	0	8
Resto del Mundo	De 0%	76	11	87
	De 1 a 25%	3	1	4
	De 26 a 50%	1	1	2
	De 51 a 75%	1	1	2
	De 76 a 100%	0	1	1

Elaboración propia.

De igual forma es importante observar el comportamiento de esta variable sobre el inicio de las exportaciones de parte de la administración para adoptar procesos de innovación en su empresa realizando una interacción con diferentes variables, en particular el contraste del indicador "sí la empresa realizo ventas a mercados internacionales" con respecto de la variable evaluación de la situación de la empresa de cara a su internacionalización con sus respectivos factores que nos ayudaran a determinar las ventas a mercados internacionales.

Tabla 7. Contraste de la variable sí la empresa realizó ventas a mercados internacionales en 2017 con respecto a la variable evaluación de la situación de la empresa de cara a su internacionalización.

Factores de evaluación de la situación de la empresa de cara a su internacionalización	Indique si su empresa realizó ventas a mercados internacionales en 2017.

		No	Si
	Desfavorable	3	0
Capacidades tecnológicas	Medio	6	6
	Favorable	18	64
	Desfavorable	2	0
Capital Humano	Medio	6	11
	Favorable	19	59
	Desfavorable	1	0
Experiencia en el mercado nacional	Medio	5	13
	Favorable	21	57
	Desfavorable	2	0
Calidad de los productos	Medio	1	4
	Favorable	23	67
	Desfavorable	2	1
Grado de innovación	Medio	4	9
	Favorable	21	60
	Desfavorable	11	36
Acuerdos de cooperación en el mercado nacional previos con otras empresas	Medio	8	12
	Favorable	8	22
	Desfavorable	10	33
Capacidades experiencia internacional del equipo directivo	Medio	4	13
	Favorable	13	24
	Desfavorable	3	10
Estructura financiera de la empresa	Medio	5	28
	Favorable	19	32
	Desfavorable	0	8
Sistemas de control gestión calidad financiero	Medio	5	27
	Favorable	22	35

Elaboración propia.

En la tabla 7, se observa que entre mayor número de empresas tienen ventas internacionales los gerentes o directores de las mismas sus respuestas manifiestan mayor aceptación a los proceso de la organización en cuanto a que atienden las capacidades tecnológicas, capital humano, experiencia en el mercado nacional, calidad de los productos, grado de innovación, acuerdos de cooperación en el mercado nacional previos con otras empresas extranjeras, capacidades del equipo directivo, estructura financiera y sistemas de control y con ello tomen las decisiones favorables para emprender escenarios de innovación en la organización, ya que entre 22 y 67 gerentes mencionan que están de acuerdo en implementar y desarrollar dichas actividades, esto implica que de los 97

gerentes encuestados, en promedio responde favorablemente 45 de ellos, es decir, un 46.39% de la muestra estudiada, la cual es representativa para el estudio.

Con respecto a esta variable, la cual cada uno de los nueve factores se considera importante para la propuesta del Plan Estratégico de Innovación para la Internacionalización de las Pymes de Servicios de Torreón; Coahuila. Se tendrá que plantear las hipótesis correspondientes para poder utilizar la herramienta estadística de la prueba de Kruskal-Wallis, que permita observar cuál de estos factores será favorable en función de su significancia para que forme parte de los indicadores que estructurarán dicha propuesta en la presente investigación.

Para tal efecto, es conveniente plantearnos las siguientes hipótesis y hacer el contraste para poder validar los factores que estructuran la propuesta del Plan Estratégico de Innovación para la Internacionalización de las Pymes de Servicios de Torreón; Coahuila, dicha pruebas de Kruskal-Wallis formula las siguientes hipótesis estadísticas:

--------H1---------

Ho: No hay diferencias significativas entre los rangos promedios respecto a la variable de contraste evaluación de la situación de la empresa de cara a su internacionalización respecto a la variable realizó ventas a mercados internacionales de parte de la administración para adoptar procesos de innovación de las Pymes de Servicios de Torreón.

HI: Si hay diferencias significativas entre los rangos promedios respecto a la variable de contraste evaluación de la situación de la empresa de cara a su internacionalización respecto a la variable de inicio de las exportaciones de parte de la administración para adoptar procesos de innovación de las Pymes de Servicios de Torreón.

--------H2---------

Ho: No hay relación con respecto a la variable de contraste evaluación de la situación de la empresa de cara a su internacionalización respecto a la variable realizó ventas a mercados internacionales de parte de la administración para adoptar procesos de innovación de las Pymes de Servicios de Torreón.

HI: Si hay relación con respecto a la variable de contraste evaluación de la situación de la empresa de cara a su internacionalización respecto a la variable realizó ventas a mercados internacionales de parte de la administración para adoptar procesos de innovación de las Pymes de Servicios de Torreón.

Tabla 8. Contraste de la variable la empresa realizo ventas en mercados internacionales en el 2017 con respecto a la variable evaluación de la situación de la empresa de cara a su internacionalización.

Factores de evaluación de la situación de la empresa de cara a su internacionalización.		Indique si su empresa realizó ventas a mercados internacionales en 2017.		Kruskal Wallis (K)	Chi-Cuadrada X^2
		No	Si	Sig.	Sig.
Capacidades tecnológicas	Rango promedio	40.00	52.47	.002	***0.002
Capital Humano	Rango promedio	43.72	51.04	.096	**0.047
Experiencia en el mercado nacional	Rango promedio	47.48	49.59	.632	0.269
Calidad de los productos	Rango promedio	48.33	49.26	.728	0.253
Grado de innovación	Rango promedio	45.96	50.17	.306	0.293
Acuerdos de cooperación en el mercado nacional previos con otras empresas.	Rango promedio	51.26	48.13	.594	0.377
Capacidades experiencia internacional del equipo directivo	Rango promedio	53.89	47.11	.250	0.452
Estructura financiera de la empresa	Rango promedio	57.00	45.91	.054	*0.080
Sistemas de control gestión calidad financiero	Rango promedio	60.76	44.46	.003	**0.013

Elaboración propia. Significancia de la prueba de Kruskal-Wallis (***P<0.01, **P<0.05 y *P<0.10) y la de Chi-cuadrada X2 (***P<0.01, **P<0.05 y *P<0.10).

En la tabla 8, se observa la significancia de cada uno de los factores contrastados por medio de estas pruebas, donde un total de 4 factores tienen una significancia favorable en cuanto a que si hay diferencias significativas entre los rangos promedios, además de determinar su relación, por tal, los siguientes factores serán parte de la estructura de la propuesta del Plan Estratégico de Innovación para la Internacionalización de las Pymes de Servicios de Torreón, “Capacidades tecnológicas”, “Capital Humano”, “Estructura financiera de la empresa” y “Sistemas de control gestión calidad financiero ”, cada uno de los factores arrojó las siguientes significancias, P=***0.002, P=*0.096, P=*0.054 y P =***0.003, respectivamente para la prueba de Kruskal Wallis, además de la significancia obtenida de P=***0.002, P=**0.047, P=*0.080 y P =**0.013, respectivamente con la prueba de Chi-cuadrada X2, siendo los factores de mayor relevancia para estas pruebas.

Diseño final del plan estratégico

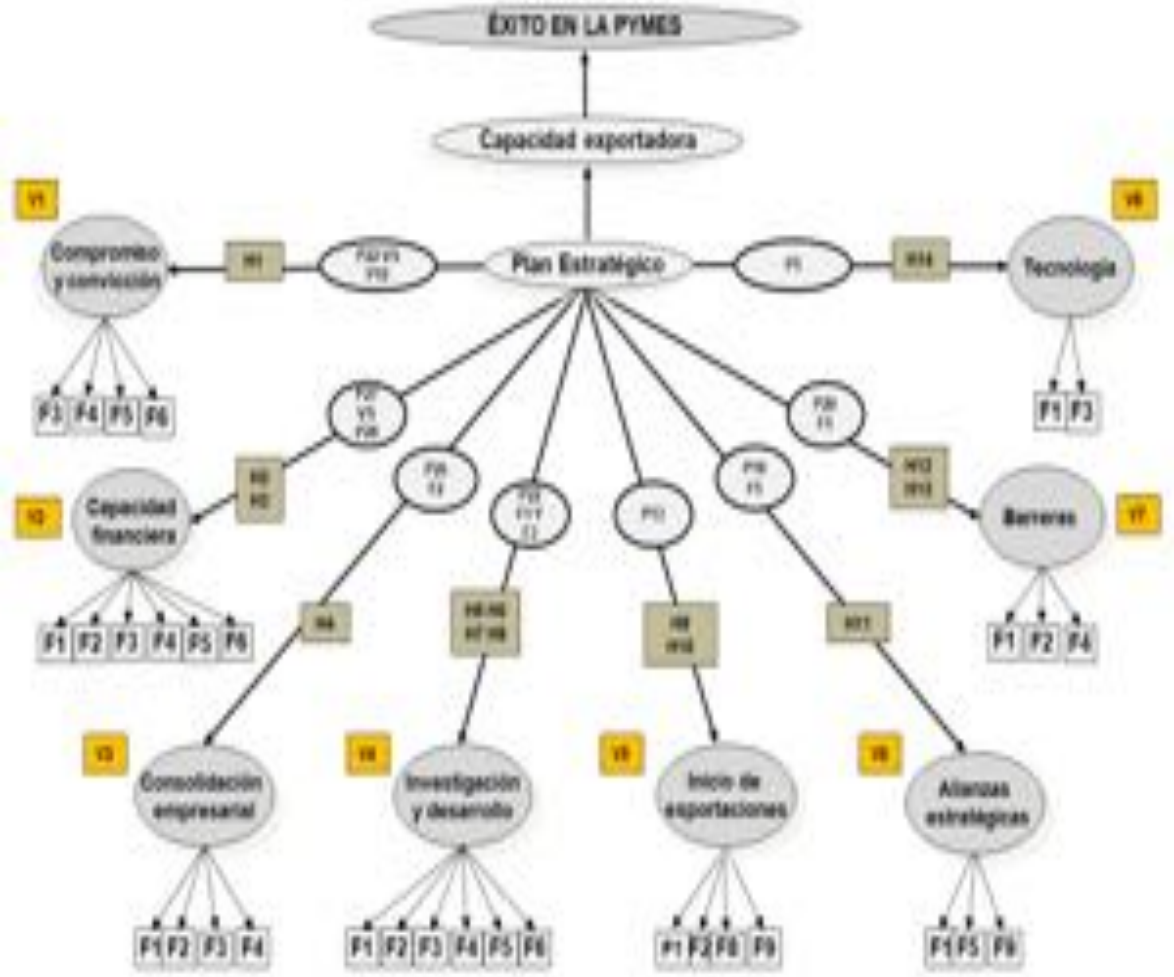


Figura 1. Elaboración propia. Validación de los factores del Plan Estratégico.

Conclusiones

Los resultados obtenidos en la presente investigación permiten dar a conocer el grado de internacionalización en que se encuentran las PYME del sector de servicios en la ciudad de Torreón; Coahuila, conforme a las variables estratégicas planteadas en este artículo, que impactan la internacionalización de las empresas.

Partiendo de los resultados, es importante mencionar que la elaboración de esta investigación permitió cumplir con el objetivo general planteado en este artículo, mediante el contraste de los distintos ítems proporcionados en la encuesta FAEDPYME y las variables planteadas en el objetivo general, con los cuales se pudo validar/elaborar el plan estratégico que ayudará a las empresas Pyme de servicios de la ciudad de Torreón; Coahuila con su internacionalización.

El innovar con el diseño de un Plan estratégico para la internacionalización de las empresas de servicios repercute en una mejor toma de decisiones de parte de la administración, ya que estas últimas se encuentran

soportadas en base a las respuestas propias de los empresarios y herramientas administrativas que los ayuden en esta importante tarea. Al conocer los factores de éxito proporcionados en esta investigación se resalta la innovación de servicios y/o productos con ideas originales, procesos de dirección y gestión administrativa de acuerdo al objetivo de exportar sus servicios. En ese sentido, es importante mencionar que la empresa PYME le ayudaría de forma significativa investigar y desarrollar nuevas formas de innovación en sus productos y servicios. Además, crear alianzas estratégicas de manera horizontal, es decir, con empresas distintas a su concepto de mercado, también formar coaliciones verticales con compañías que lo ayuden a mejorar o procesar de modo más innovador su producto y/o servicio, con esta última sugerencia las empresas estarían dando un paso importante en la satisfacción y gustos de la clientela.

Por último, en relación a la exportación de servicios de los 4 modos mencionados en la investigación, se puede concluir que las empresas, ya tienen ingresos por ventas internacionales, sin embargo, el porcentaje de las mismas con respecto a las ventas totales resulta mínimo, ya sea por el tamaño, antigüedad o prestigio de la empresa. De esta manera podemos confirmar que existe una constante internacionalización de las empresas de servicios en la ciudad de Torreón; Coahuila, la cual conlleva un mayor clima de confianza entre los empresarios.

Referencias

Amores, X (2015). La gestión de la innovación en las empresas de servicios intensivas en conocimiento tecnológico (t-KIBS) de Cataluña (Tesis de Doctorado inédita). Universidad de Cataluña. PP 220-221.

Análisis Estratégico para el Desarrollo de la Mipyme en Iberoamérica. *Informe Mipyme Iberoamérica*. 2009. (s.f.). Recuperado el 2012 de enero de 10, http://www.gaedpyme.upct.es/documentosfaedpyme/informe2009/libroInforme20

Aranda, H., Solleiro, J.L., & Castañón, R, (2008). Gestión de la innovación tecnológica en pymes agroindustriales. *Revista Mexicana de agronegocios*, (23), 681-694.

Arbaiza, L, (2014). *Administración y organización: un enfoque contemporáneo*. 1st ed. México: Cengage. P. 202

Armenteros, M.C., Molina, V. M & González, O., (2014, octubre). *Internacionalización de las Pyme: Caracterización socio-económica en Coahuila*. Congreso internacional de Contaduría, Administración e Informática, pp. 17.

Arzola, M y Mejías, A (2007). Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios. *Revista Venezolana de Gerencia*, pp. 98.

Ayestarán, R., Rangel, C y Sebastian A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad: Conectando con el consumidor.* Madrid. Esic

Canibe, F., González, O., Rodríguez, Reyna, J., & García, G. A., (2016,). Innovación como detonador estratégico para el desarrollo de la internacionalización de las Mipyme en Torreón Coahuila. *Vincula Tégica*, pp. 1579-1612.

Crecen hasta 45% ventas de Pymes que exportan. (2013). El Universal. Recuperado de http://archivo.eluniversal.com.mx/pymes-tu-empresa-tu- negocio/2013/crecen-ventas-pymes-exportan-80435.html.

De León, T., Yamasaki, H., Corona, Mandujano, L., Jiménez, P., & Ávila, C., (2015). *Innovación Tecnológica para la competitividad en las Pymes: El FIT, 2007-2014*. México, D.F: Cengage Learning Editores, S.A de C.V.

Deloitte University Press (2017,). Reescribiendo las reglas para la era digital. *Tendencias del capital Humano*, pp. 140.

Dutrenit, G., (2006). *Política de innovación y sistemas de innovación: el caso de México*. Recuperado de http://www.proglocode.unam.mx/contenido/politica-innovacion-y-sistemas-innovacion-caso-mexico.

Empresas Innovadoras en México: Un primer vistazo, (2010). Fundación Idea. Recuperado de conacyt.gob.mx/.../Mtro.%20Alberto%20Saracho%20Fundaciín%20IDE

Fernández, C. M., (2012). Determinantes de la capacidad de innovación en Pymes regionales. *Revista de Administracao da Universidade Federal de Santa María,* pp. 765.

Gálvez, E. J., & García, D., (2012, marzo.). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la Pyme. Un estudio empírico en Colombia. *Estudios Gerenciales*, pp. 122.

García, J. y Mas F., (2006). Políticas de innovación y servicios intensivos en conocimiento. Recuperado de https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/01007.pdf

Góngora, G. y Madrid, A., (2010). El apoyo a la innovación de la Pyme en México. Un estudio exploratorio. *Investigación y ciencia*, pp. 21-30.

González, M., (2008). Políticas de innovación y servicios a empresas intensivos en conocimiento: una aproximación general. *Revista Iberoamericana de ciencia, tecnología y sociedad*, pp. 18.

Guía práctica de innovación. (2010). Confederación de empresarios de Málaga. Recuperado de http://www.cem-malaga.es/portalcem/novedades/2010/Gu%C3%ADa%20CEM%20Innovaci%C3%B3n%20PYMES.pdf.

Hidalgo, A., León, G & Pavón, J., (2013). *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*. Madrid: Pirámide. P60

INEGI, (2017). Directorio Estadístico Nacional de unidades económicas. Consultado en noviembre, 2017 en http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/

Inter-American Development Bank Staff (2001). Competitividad: el motor del crecimiento. Washington, D.C: *Banco interamericano de Desarrollo*.

Jaramillo, L. F., (2012). *Capacidad empresarial para la Innovación en los sectores comercio*, (Tesis de Maestría inédita). El colegio de la Frontera Norte. Tijuana

Jiménez, R., (2014). *Microinnovacion, una estrategia para el crecimiento de las Pymes* (Tesis de Maestría). Instituto Politécnico Nacional. P.34

Mullinns, J., Orville C. Walker J., Harper W. y Boyd J.-C. L. (2005). Administración de Marketing. México, D.F. Mc Graw Hill.

Landaverde, L. I. (2015). La Globalizacion en México , ¿Un Reto Para Las Mipymes?

Larios, E., (2016). La gestión de la competitividad en la Mipyme mexicana: Diagnostico Empírico desde la gestión del conocimiento. *Revista de Administración da Anime*, pp. 209.

García, D., Martínez, F. J., y Aragón, A., (2016). Encuesta FEADPYMES (Fundación para el análisis estratégico y desarrollo de la pequeña y mediana empresa). España

López, O., Blanco, M y Guerra, S. (2009). Evolución de los modelos de la gestión de innovación. *Innovación de negocios*, pp. 251-264

López, S., Medina, M. y Armenteros, M., (2011). *Análisis del desarrollo estratégico de la micro, pequeña y mediana empresa.* 1st ed. México, D.F: Gasca, p.31

López, J. (2017). Los 4 modelos de internacionalización. Recuperado de http://retos-directivos.eae.es/perspectivas/los-modelos-de-internacionalizacion/.

López, J., García, A. (2010). Innovación Abierta: Desafíos organizacionales de este modelo de gestión. *Revista Galega de Economía*, pp. 13.

López, G.C., Maldonado, G., Pinzón, S. y García, R., (2016). Colaboración y actividades de innovación en Pymes. *Contaduría y Administración*, 61 (3), 581.

Martínez, D. & Lombana, J. (2013). *Pymes: rutas para la exportación*.1st ed. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.

Martínez, M., García, D & Maldonado, G., (2010). *Innovación Y gestión del conocimiento en la pyme de Aguascalientes*. Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Medina, M. (2011). *Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.* 1st ed. México: Gasca. p29

Modelos de innovación (2015). *Cámara Aragón*. Recuperado de http://www.camarasaragon.com/innovacion/InnovacionModelos.asp.

Molina, R., Contreras, R. y López A., (2014). *Emprendimiento y mipymes: nuevo balance y perspectivas*. México, D.F.: Adisson- Wesley.

Moncalvo, A., (2010). *Comercio Electrónico para Pymes*. Buenos Aires: Ugerman Editor.

Mora, E., Vera, M. A y Melgarejo, Z., (2014). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mypymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*. PP.80

Consejo Mexicano de Normas de información Financiera (CINIF) & Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), (2015). *Normas de información financiera, (10 Ed)*. México, D.F. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Organización Mundial del Comercio (2016). Igualdad de condiciones para el comercio de las Pymes. *Organización Mundial del Comercio.*

Orlandi, P., Chilena, N., Aguilar, V., (2012). La pyme y su rol en la internacionalización en el comercio internacional. Centro de estudios para el desarrollo exportador (CEDEX). pp

Oyarce, J., (2013). Excelencia empresarial y competitividad: ¿Una relación fructífera? *Panorama Socioeconómico*, 31, 58–63.

Pardina, M., (2015). *Internacionalización de las Pymes.* 1st ed. Madrid, España. Ministerio de Educación de España. PP. 11-64

Pizzi, A. y Brunet, I., (2013). Creación de empresas, modelos de innovación y pymes. *Creación de empresas, modelos de innovación y pymes*, 30 (83), 53-74.

Placer, E., (2016). *Vigilancia tecnológica y procesos de gestión de la información como factores clave para la innovación en Pymes* (Tesis de Doctorado inédita). Universidad de Cantabria.

Poblete, C & Amorós, J.E., (2013). Determinantes en la estrategia de internacionalización de las Pymes: Caso Chile. *Journal of technology and Managment & Innovation*, 8(1), 97-106

Poblete, C. y Amorós, J. E., (2013). Determinantes en la Estrategia de Internacionalización para las Pymes: El Caso de Chile. *Journal of Technology Management and Innovation*, 8(1), 97–106.

Programa REDEXPORTA, (2015). *Pro México*. Recuperado de http://www.promexico.mx/es/mx/redexporta.

Real Academia Española (2016). *Diccionario de la Lengua Española*. Edición del Tricentenario. Recuperado de http://dle.rae.es/?id=Lgx0cfV.

Rocca, E., García, D. y Duréndez, A., (2016). Factores determinantes del éxito competitivo en la mipyme; un estudio empírico en las empresas peruanas. *Contabilidad y Negocios*, 11(22), 52-68.

Saavedra, M. y Bustamante, S. (2013). El problema de financiamiento de la PYME y el sistema nacional de garantías en Colombia. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 62, 69-88.

Silva, M. F. (2014). *La Innovación de las Pymes en México*. Recuperado de http://hoy.lasalle.mx/la-innovacion-de-las-pymes-en-mexico/.

Solano, D. A., (2010). El papel de la innovación en algunas Pymes de manufactura (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Autónoma de México.

Tarapuez, E., Guzmán, B.E. y Parra, R. (2016). Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013. *Estudios Gerenciales*, 32(139), pp.122 y 175.

Torres, L. M., Castellanos, O. F. y Fúquene, A. M., (2007). Evaluación de la innovación tecnológica de las Mipymes colombianas. Parte 1: Bases conceptuales. *Ingeniería e Investigación*, 27 (1), 158-167.

Universidad de Guadalajara (2015). *Sustentabilidad e innovación como detonantes de la competitividad*. México: ISBN: 978-607-9371-41-8.

Valdés, J. A. y Sánchez, G. A., (2012). Las Mipymes en el contexto mundial: sus particularidades en México. Iberóforum. *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, pp. 126.

Vázquez, Y. y Arredondo, L., (2014). Importancia de las Pymes en el mundo. Recomendaciones para Cuba. *Revista Cubana de economía internacional*. pp. 60.

CAPITAL SOCIAL Y DESEMPLEO JUVENIL DESDE UNA PERSPECTIVA UNIVERSITARIA EN EL SURESTE DE MÉXICO

García Rodríguez J.F., Martínez Prats G., Armenta Ramírez A.,
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
División Académica de Ciencias Económico Administrativas
Jfgr55@hotmail.com

RESUMEN

El capital social influye en el desarrollo socioeconómico y el bienestar de las personas. Muchos países han logrado por medio del capital social hallar respuesta a los problemas de desempleo entre su juventud. En México, de una población de 119.6 millones, el 25.7% son jóvenes, lo que representa un importante bono demográfico, mismo que es desaprovechado debido a la adversa situación económica y social que enfrentan. El objetivo de la investigación es describir la relación que existe entre el capital social y la situación de desempleo entre la juventud mexicana, tomando como referencia la opinión de los estudiantes de una universidad pública del sureste de México. Se desarrolló una investigación con enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y transversal, encontrándose que existe un bajo nivel de cohesión social y de cooperación y ayuda mutua entre la población entrevistada, factores que limitan el aprovechamiento del capital social para efectos de empleo juvenil.

ABSTRACT

Social capital influences socio-economic development and people's well-being. Many countries have managed to find answers to unemployment problems among their youth through social capital. In Mexico, of a population of 119.6 million, 25.7% are young, which represents an important demographic bonus, which is wasted due to the adverse economic and social situation they face. The objective of the research is to describe the relationship between social capital and the unemployment situation among Mexican youth, taking as a reference the opinion of the students of a public university in southeastern Mexico. An investigation was carried out with a quantitative, descriptive and transversal approach, finding that there is a low level of social cohesion and cooperation and mutual help among the population interviewed, factors that limit the use of social capital for the purposes of youth employment.

INTRODUCCIÓN

No existe una definición precisa de capital social; sin embargo la literatura especializada establece diversas aproximaciones y enfoques que permiten entender el capital social como una función de la estructura social con que cuenta un individuo para producir un beneficio. Así, Bourdieu (1998) lo conceptualiza como la suma de los recursos de que dispone un individuo o un grupo en virtud de su posicionamiento en una red social. Para Putman (2002), el capital social se refiere a las características de la organización social como la confianza, normas, y redes que pueden mejorar eficientemente la sociedad por acciones facultades y coordinación entre los individuos.

México se caracteriza por contar con una población predominantemente joven. Así, de acuerdo a la Encuesta Intercensal 2015 del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI, 2017), de una población total de 119 millones 530 mil 753 habitantes, 30.6 millones son jóvenes, grupo etario constituido por la población de 15 a 29 años de edad, lo que representa el 25.7% de la población total del país. Ello representa un importante bono demográfico para impulsar el crecimiento económico y desarrollo social. Lejos de ello, en México los jóvenes constituyen un grupo vulnerable que enfrenta una compleja problemática social y económica caracterizada por el desempleo, la falta de oportunidades y acceso a la educación, salud y otros satisfactores básicos del bienestar.

En el estado de Tabasco, México, esta situación se convierte en una verdadera preocupación, ya que es la entidad con la más alta tasa de desempleo en el país, alcanzando una cifra del 7.3% durante los últimos años (INEGI, 2017). Ello debido entre otras causas, a la crisis petrolera y la falta de crecimiento y diversificación de su economía, así como las limitaciones de su mercado de trabajo, incapaz de absorber en su totalidad la oferta de mano de obra calificada y no calificada que está disponible y en condiciones de trabajar. Esto aunado a las condiciones laborales precarias, los bajos salarios, y las condiciones de inseguridad y rezago económico y social. Por ello, es urgente investigar las causas profundas de la situación de desempleo que aquejan a la juventud mexicana. La experiencia de otros países apunta a la importancia del capital social y las redes sociales como atenuantes del desempleo y rezago social prevaleciente entre los jóvenes.

Capital social

La caracterización y construcción teórica de la noción de capital social tiene una perspectiva teórica predominantemente sociológica (Portes, 1999). En líneas generales, se pueden distinguir dos aproximaciones de estudio. La primera se refiere a la discusión sobre la insuficiencia del modelo de desarrollo imperante para generar bienestar social. La segunda perspectiva de análisis plantea un cuestionamiento más profundo, estableciendo que lo que se encuentra en crisis es la propia naturaleza y, por tanto los paradigmas subyacentes al concepto de desarrollo y la lógica de mercado estrechamente asociada a él. Desde este punto de vista, la tesis es que ningún nuevo concepto o enfoque que tienda a introducirse como otra dimensión del desarrollo, sin un análisis crítico al modelo de desarrollo vigente, puede colaborar efectivamente al logro de mayor equidad económica y social (Dávila, 2013).

A fines de la década de los setenta, las principales teorizaciones sobre la noción de capital social corresponden a Bourdieu (1980) y Loury (1977, 1981). Desde la sociología de la cultura, el primero sistematiza el concepto desde un abordaje fundamentalmente instrumental, centrándose en los beneficios que reciben los individuos, en función de su participación en grupos y en la construcción deliberada de la sociabilidad con el objetivo de crear ese recurso. A finales de los años ochenta y principios de los noventa, la construcción teórica del concepto adquiere real visibilidad en el debate sobre el desarrollo. Es así que a partir del trabajo desarrollado por Loury, se profundiza en el análisis del rol del capital social en la generación de capital humano. En la década de los noventa, Putnam (2002) es uno de los teóricos que alcanza más notoriedad en este campo de estudio, y es quien desarrolla formalmente el concepto de capital social, asumiendo que éste se halla compuesto fundamentalmente por el grado de confianza existente entre los actores de una sociedad, las normas de comportamiento cívico practicadas y el nivel de asociatividad que caracteriza a esa sociedad, y que estos elementos evidencian la riqueza y la fortaleza del tejido social interno.

Por su parte, Fukuyama (citado en Zumbado, 1998), va más allá y habla del asociacionismo horizontal y vertical e integra varias teorías en sus planteamientos sobre el capital social. Su enfoque destaca lo que él denomina las virtudes sociales de una sociedad o grupo. Su

propósito es explicar cómo a partir de ellas se crea prosperidad económica, pues considera que la vida económica de una nación, simultáneamente refleja y modela el entorno. Indica que las instituciones políticas y económicas dependen de una sociedad civil dinámica y activa.

Es difícil establecer una definición puntual del constructo capital social, dada su naturaleza multidisciplinaria y compleja, hecho en el que la mayor parte de la comunidad científica que se dedica a su estudio está de acuerdo. De esta manera, tanto Bourdieu (1980) como Putman (2002), llevan a cabo amplias referencias al capital social como un atributo estrechamente ligado a grupos sociales, colectividades y comunidades, en el cual las instituciones juegan un rol fundamental.

Así, para Bourdieu (1980), capital social constituye el conjunto de recursos reales o potenciales ligados a la posesión de una red durable de relaciones más o menos institucionalizadas de reconocimiento común. Como puede apreciarse, Bourdieu pone énfasis en las redes sociales y en la necesidad de impulsar institucionalmente las relaciones grupales dentro de una comunidad. En este sentido, el capital social se integra por el conjunto de recursos socio–estructurales, mismos que representan un activo de capital y facilitan las acciones de los individuos que conforman dicha estructura. En este contexto, Putnam (2002) menciona que el capital social se constituye con los elementos de las organizaciones sociales, como son redes, normas y confianza, mismas que facilitan la acción y la cooperación para beneficio social.

Por su parte, para (Durston, 2000) el Capital Social:

> Hace referencia a las normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza, la ayuda recíproca y la cooperación. El paradigma del capital social plantea que las relaciones estables de confianza, reciprocidad y cooperación pueden contribuir a tres tipos de beneficios:
>
> 1. Reducir los costos de transacción
> 2. Producir bienes públicos, y

3. Facilitar la constitución de organizaciones de gestión de base efectivas, de actores sociales y de sociedades civiles saludables.

Como puede apreciarse, todas las aproximaciones conceptuales al capital social tienen como referencia común diversos elementos, como son las redes sociales, la cooperación, las relaciones, las normas establecidas y la confianza mutua, así como la presencia de instituciones formales e informales. En materia de desarrollo y bienestar.

Forni (2004) sustenta que el capital social se potencializa y se visibiliza si:

1. Las personas o los grupos sociales son objeto de sentimientos de simpatía de otras personas o grupos.
2. Existe aportación de capital social si las personas o los grupos sociales experimentan sentimientos de simpatía hacia otras personas o grupos.
3. Quienes poseen capital social tienen acceso a los recursos de quienes proporcionan ese capital en condiciones más favorables que las que cabría esperar en relaciones más distantes.
4. La presencia de capital social fomenta la cooperación, altera los términos y niveles de intercambio y reduce el individualismo.
5. El capital social induce un aumento de las inversiones en bienes públicos, mismas que son realizadas por personas y grupos que poseen capital social (Forni, 2004).
6. El capital social conduce a la creación y el apoyo de instituciones formales e informales, haciendo que el desarrollo de la confianza mutua permita llegar a los fines propuestos.

En términos instrumentales, el capital social constituye un recurso valioso para impulsar el desarrollo y el bienestar individual y colectivo, ya que facilita a los individuos la consecución de sus propios intereses; es inherente a la estructura de las relaciones sociales; a partir de la realización de apoyos recíprocos, el capital social adopta la forma de obligación, y es a través de ella que el individuo alcanza sus propios objetivos; la presencia de capital social queda sujeta a diversos factores, como son el grado de confiabilidad del entorno social, las necesidades actuales de los individuos, y el grado de cercanía de las redes sociales (Forni,

2004). En este contexto, el capital social tiene un amplio potencial para operar como contexto o sustrato para el desarrollo de las capacidades laborales y emprendedoras de los jóvenes.

Desempleo juvenil

Una de las mayores preocupaciones de los últimos años de todas las economías mundiales ha sido encontrar la manera de cómo revertir las altas tasas de desempleo prevalecientes. México no está exento de esta problemática, pues está presente una crisis laboral debido a la falta de crecimiento de la economía. Particularmente, el mercado de trabajo de profesionistas en México es insuficiente para absorber la totalidad de la oferta de mano de obra calificada que se ha creado, ello aunado a las condiciones laborales precarias y la disminución de los salarios de los profesionistas que logran ingresar al mercado laboral (Salgado, Carbajal, y Ovando, 2018).

En las últimas décadas, el mercado de trabajo de profesionistas en México se ha visto desmembrado, entrando en una fase de desgaste, producto de varios factores como un bajo crecimiento económico que se ha prolongado por varias décadas y crisis recurrentes que han impedido que el país genere fuentes de trabajo con la misma dinámica con la que se genera la oferta de mano de obra calificada. En este contexto, el 8.9% de las personas ocupadas en México en 1990 contaban con estudios universitarios; para el año 2000, este porcentaje aumentó a 11%. No obstante, la tasa de crecimiento anual promedio de los egresados en el periodo 1991-2000 fue de 7%, mientras que la tasa de crecimiento de la economía nacional solamente alcanzó 3% (Salgado, Carbajal, y Ovando, 2018).

Entre 1993 y 2005, la tasa de crecimiento de la oferta de profesionistas en México fue de 7%, en contraparte, la tasa a la que varió el número de puestos de trabajo en el mismo período fue de 6.5%, es decir medio punto porcentual por debajo de la oferta. Si bien las tendencias son muy semejantes, éstas comienzan a divergir a partir del año 2000. El desempeño del mercado de trabajo de profesionistas en México durante esta década mostró la generación paulatina de un proceso de saturación en las ocupaciones y los sectores que más requieren de las

competencias y habilidades de los egresados universitarios (Salgado, Carbajal, y Ovando, 2018).

Entre los principales factores que dificultan la inserción laboral de los jóvenes destacan la carencia de programas de práctica laboral, una escasa generación de empleo, una desarticulación entre la relación educación–trabajo (demanda y oferta desvinculadas), así como una baja innovación y emprendedurismo. Por su parte, la desvinculación de los jóvenes con su entorno se origina por una escasa representación de los jóvenes en las políticas y espacios de toma de decisiones, que a su vez es causada por una cultura política sin vínculos con las prácticas culturales juveniles y una desconexión entre intereses locales, regionales y mundiales. Por su parte, la deficiente formación y desarrollo de habilidades que permitan el desarrollo personal se origina por el desconocimiento (y la escasa participación) del quehacer cultural, social, académico y político, como consecuencia de un bajo aprovechamiento académico, resultado de la deserción escolar y una deficiente calidad en la educación.

Las consecuencias de la incorporación al desarrollo del país en condiciones desfavorables implica una mayor desigualdad en el acceso a las oportunidades, lo cual causa el aumento del número de jóvenes que no estudian ni trabajan, un aumento de informalidad laboral entre los jóvenes, una disolución del tejido social, el acceso limitado a la seguridad social, así como menores ingresos laborales. Todo ello se traduce en una mayor incidencia en la pobreza juvenil.

De la incapacidad de los jóvenes para lograr su pleno potencial y contribuir al desarrollo se deprenden una escasa movilidad social, la ausencia de espacios para toma de decisiones, un limitado ejercicio de sus derechos sociales, dando como resultado un desaprovechamiento del bono demográfico del que aún goza el país. Finalmente, la mayor probabilidad de ruptura del vínculo familiar promueve un desarrollo de conductas de riesgo o delictivas que conllevan a un aumento de la victimización y criminalización de los jóvenes.

El panorama laboral en México no luce nada alentador para el año 2018, pues la tasa de desempleo crecerá y habrá más personas con empleo vulnerable; es decir, que carecerán de

prestaciones y seguridad social o que trabajarán de manera informal, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Se prevé que la tasa de desempleo a nivel nacional prevalezca en 3.6% en 2018 y aumente a 3.7% en 2019, colocándose como uno de los países de América Latina con menores oportunidades laborales. Estas expectativas implican, según la OIT, que un mayor número de personas tengan menos probabilidades de gozar de las ventajas del trabajo formal, y por lo tanto de una cobertura de seguridad social (Salgado, Carbajal, y Ovando, 2018).

Por su parte, el INEGI dio a conocer que actualmente la informalidad en México alcanza el 83.3%, sumando los casos de la Tasa de Informalidad Laboral (aquellos que trabajan en empresas pero no cuentan con seguridad social) y la Tasa de Ocupación en el Sector Informal (quienes trabajan en entidades no registradas como empresas y que funcionan a partir de recursos independientes), lo que significa que la mayor parte de población laboral del país se encuentra en una situación vulnerable directa o indirectamente (Animal político, 2018).

En síntesis, México se encuentra inmerso en una compleja problemática económica y social. Particularmente, la juventud en México enfrenta una difícil realidad caracterizada por la precariedad social, económica y laboral, la desigualdad social y la pobreza. Ante ello, es importante estudiar el papel del capital social como elemento detonador del cambio económico y social, capaz de superar dichos problemas del rezago social prevalecientes.

MATERIAL Y MÉTODOS

Se desarrolló una investigación de enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y transversal, cuyo objetivo es describir la relación que existe entre el capital social y la situación de desempleo entre la juventud mexicana. Ello a partir de la opinión de los estudiantes de una universidad pública del sureste de México. El universo poblacional corresponde a la matrícula escolar de licenciatura de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas (DACEA) de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), del año 2017, la cual es de 4,614 alumnos (UJAT, 2017).

El marco muestral lo constituyen los alumnos de la licenciatura de Economía, conformada por 228 estudiantes, de los cuales 97 son mujeres y 131 hombres. El tamaño de la muestra fue determinado por muestreo aleatorio simple (MAS), y correspondió a 58 alumnos de la mencionada carrera universitaria. El MAS es un método que consiste en seleccionar una muestra de n unidades de una población finita de tamaño N, con la condición de que cada una de las muestras posibles tengan la misma probabilidad de ser elegidas.

La fórmula para el cálculo de la muestra para una población finita (cuando se conoce el total de unidades de observación que la integran) es:

$$n=\frac{N Z^2 S^2}{d^2 (N-1) + Z^2 S^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

Z = valor de Z crítico, calculado en las tablas del área de la curva normal. Llamado también nivel de confianza.

S2 = varianza de la población en estudio (que es el cuadrado de la desviación estándar y puede obtenerse de estudios similares o pruebas piloto).

d = nivel de precisión absoluta. Referido a la amplitud del intervalo de confianza deseado en la determinación del valor promedio de la variable en estudio.

El nivel de confianza deseado (Z). Indica el grado de confianza que se tendrá de que el valor verdadero del parámetro en la población se encuentre en la muestra calculada. Cuanta más confianza se desee, será más elevado el número de sujetos necesarios, y se fija en función del interés del investigador. Para efectos de esta investigación se asumió un error de estimación d del 10% y un nivel de confianza del 90%, a lo que corresponde un valor Z de 1.645.

El instrumento de recolección de la información correspondió a un cuestionario consistente de 17 preguntas cerradas. Su aplicación fue directa y de carácter anónimo, con fines exclusivamente académicos.

RESULTADOS

De la aplicación del cuestionario estructurado a una muestra de 58 alumnos de la licenciatura en economía de la DACEA de la UJAT, y partiendo de la hipótesis de que el fundamento principal del capital social son los vínculos de colaboración mutua que se establecen entre los miembros de un grupo social, y de que mediante este mecanismo es posible enfrentar los problemas de desempleo juvenil, se obtuvieron los siguientes resultados:

En lo que corresponde a la variable independiente capital social, y respecto a la pregunta sobre la disposición de ayudar a otras personas en la consecución de sus propósitos, se encontró que el 59% de los entrevistados, independientemente de su sexo, piensa que la gente tiene menos disposición de ayudar a otros, en tanto que el 27% opinó lo contrario, esto es, que sí hay disposición para la ayuda mutua. Llama la atención que únicamente el 7% opinara que existe mucho más disposición de las personas para ayudar a sus semejantes (Ver figura 1).

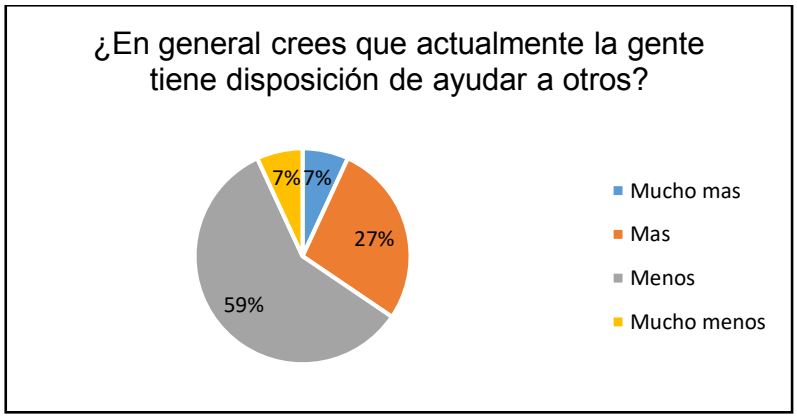


Figura 1. Disposición de ayudar a otros

Fuente: Resultados del análisis estadístico

En cuanto a la frase “ayudando a los demás, me ayudo a mí mismo”, se pudo observar que el 74% de los alumnos está totalmente, de acuerdo lo cual implica un buen propósito o intención de ayuda que contrasta con su verdadera disposición de ayudar, de acuerdo a su respuesta de

la pregunta anterior. Por su parte, el 17% se manifestó más o menos de acuerdo en ayudar a otros, y el 9% definitivamente se manifestó contrario a dicha acción (Ver figura 2).

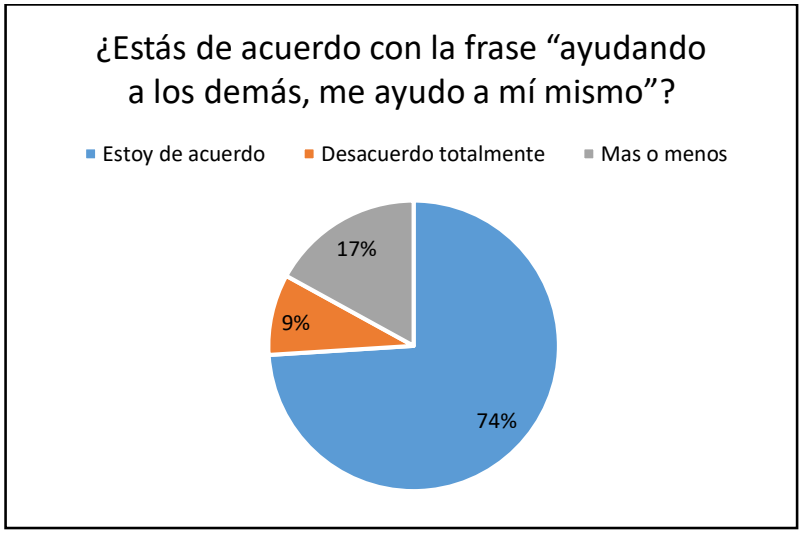


Figura 2. Apreciación de la frase "ayudando a los demás, me ayudo a mí mismo"
Fuente: Resultados del análisis estadístico

Respecto al grado de cohesión social, el 59% de los estudiantes de economía entrevistados piensan que el ingreso o riqueza provoca que las personas tiendan a dividirse; esto es, el status económico en lugar de favorecer la cohesión, es factor de diferenciación social, y por lo tanto poco contribuye al capital social. Por su parte, el 19% considera que el nivel educativo es factor de división entre las personas, en tanto que los aspectos religiosos y las diferencias políticas contribuyen cada una con el 10% a la falta de cohesión social. Finalmente, únicamente el 2% piensa que el origen étnico o que hablen algún dialecto es factor de desunión social (Ver figura 3).

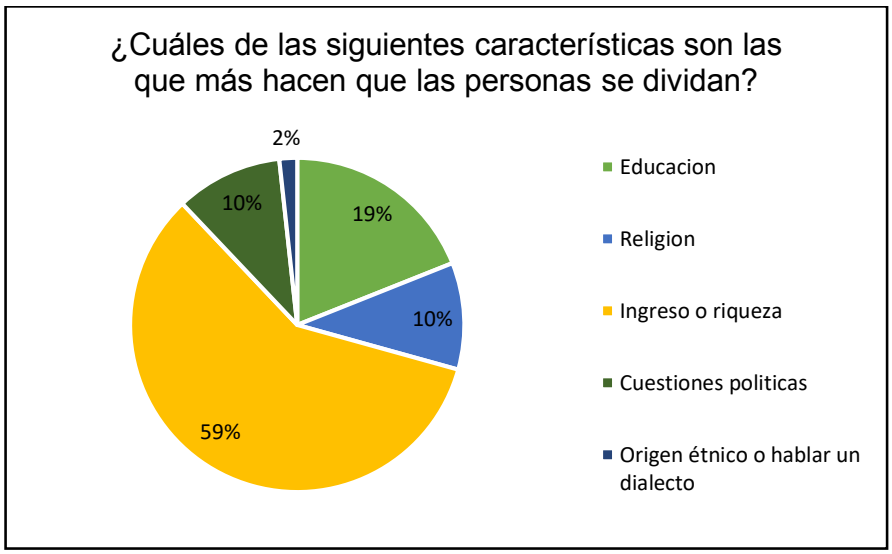


Figura 3. Factores que inhiben la cohesión social
Fuente: Resultados del análisis estadístico

En lo que corresponde a los aspectos de empleo y desempleo, se encontró que el 26% de éstos tienen necesidad de trabajar para sostener sus gastos de estudio, al mismo tiempo el 74% de los mismos sólo se dedica a estudiar debido a que cuentan con el apoyo económico de sus familiares (Ver Figura 4).

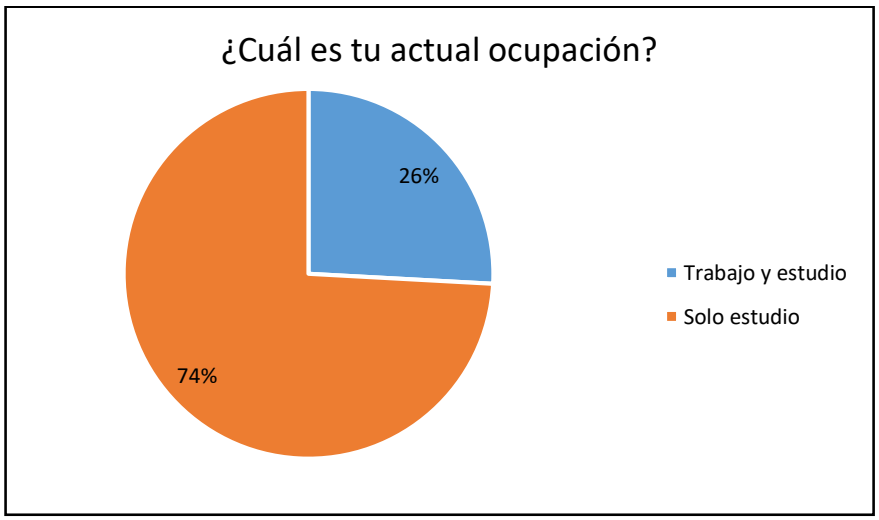


Figura 4. Ocupación actual de los alumnos de la carrera de Economía
Fuente: Resultados del análisis estadístico

Por otra parte, si bien el 74% de los alumnos entrevistados no trabaja y se dedica exclusivamente a sus estudios, del 26% que sí tienen la necesidad de trabajar, sólo el 10% de ellos considera que el trabajo que desempeña se corresponde con su nivel de formación profesional, en tanto que el 14% opina que sus actividades laborales no son acordes a su grado de formación, y únicamente el 2% cree que tiene un trabajo que está por encima de su nivel de formación (Ver Figura 5).

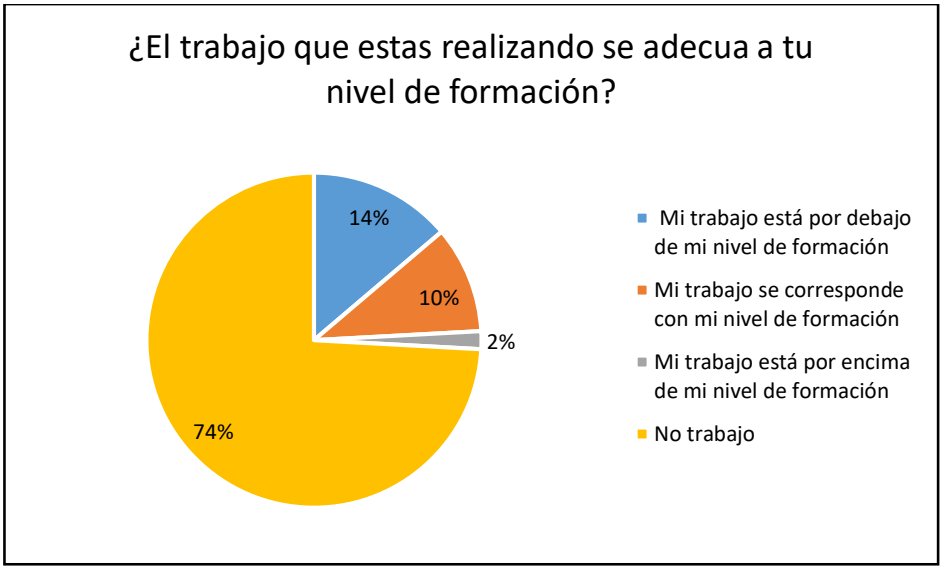


Figura 5. Nivel de correspondencia entre el trabajo desempeñado y el grado de formación académica
Fuente: Resultados del análisis estadístico

En lo que corresponde a los motivos que los impulsan a buscar empleo, el 60% de los alumnos entrevistados lo hacen por necesidades económicas, pues de lo contrario se verían imposibilitados para estudiar, en tanto que el 31% buscan empleo solo para contar con dinero extra, pero no estrictamente por necesidad. Por su parte, solo el 7% lo hace con el propósito de adquirir experiencia laboral (Ver Figura 6).

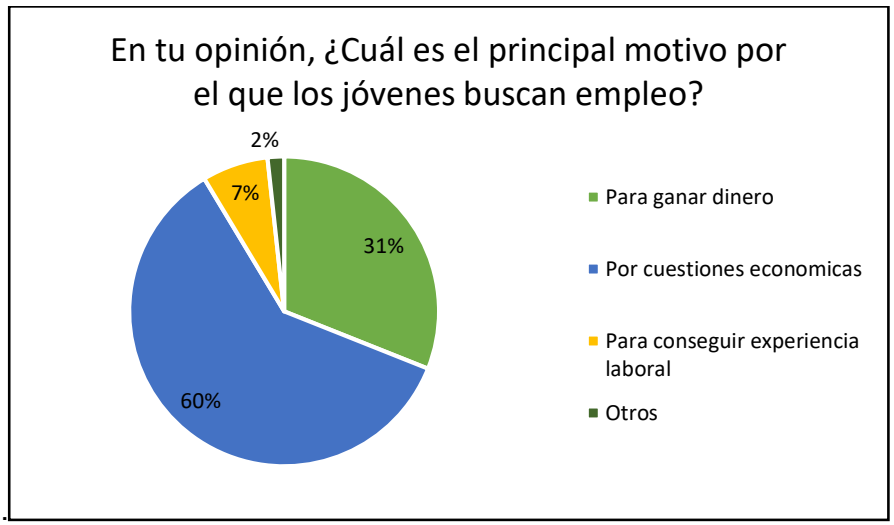


Figura 6. Causas que motivan la búsqueda de empleo
Fuente: Resultados del análisis estadístico

Respecto a la idea de futuro en su vida laboral, ya en el ejercicio de su práctica profesional, el 40% de los alumnos refiere buscar autonomía económica, en tanto que el 33% prefiere realizarlo a través de la creación de una empresa en asociación con otros profesionistas. Por su parte, al 15% le gustaría trabajar por cuenta ajena; al 7% le gustaría ser funcionario público. Finalmente el 3% no sabe aun lo que quiere acerca de su vida profesional, y solo el 2% mencionó que aceptaría trabajar de lo que sea (Ver Figura 7).

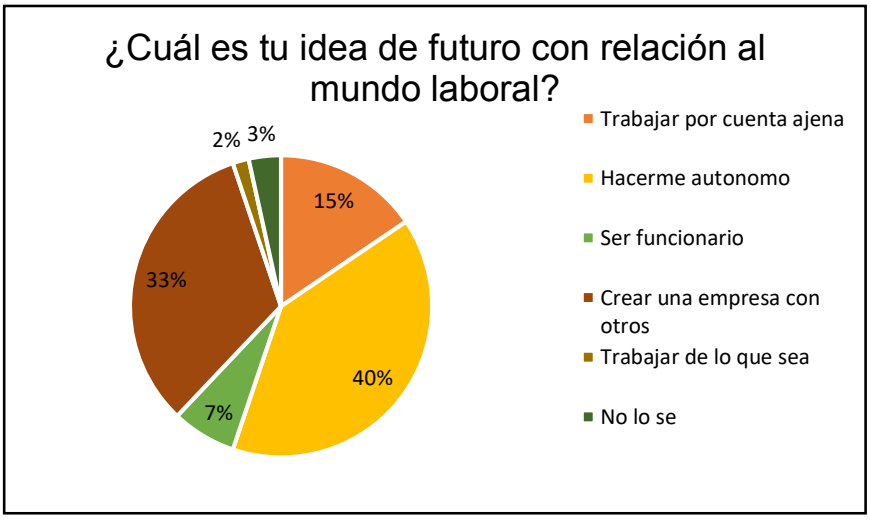


Figura 7. Idea de futuro con relación al mundo laboral

Fuente: Resultados del análisis estadístico

Finalmente, en lo que corresponde a los aspectos negativos del mercado laboral para los jóvenes, el 52% piensa que el principal problema son los bajos salarios pagados, lo cual es comprensible dada su inexperiencia laboral. Aunado a ello, el 24% está convencido de que otro aspecto negativo es la inestabilidad laboral, pues según su opinión, hoy día ya nada es permanente, y la obtención de un trabajo puede ser solo de manera temporal o sin prestaciones, de acuerdo a las nuevas modalidades de contratación laboral. Por su parte, el 10% cree que se enfrentará a largas jornadas laborales (Ver Figura 8).

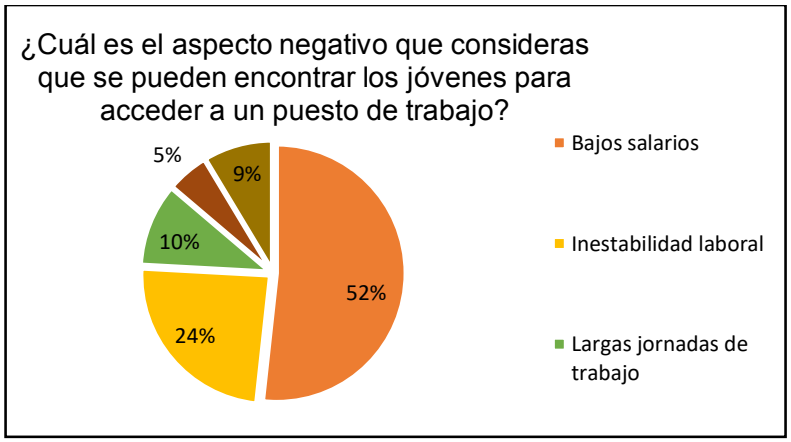


Figura 8. Principales aspectos negativos en la vida laboral de los jóvenes
Fuente: Resultados del análisis estadístico

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El capital social tiene implícita la idea de cooperación entre los miembros de un grupo social, a efectos de la consecución de sus fines y propósitos. En el contexto del desempleo juvenil, este es un propósito central que la experiencia internacional avala. Entre los hallazgos de la presente investigación, centrada en los estudiantes de la carrera de economía de una universidad pública del sureste de México, se encontró que entre los entrevistados existe un bajo nivel de cooperación y ayuda mutua entre la población, factores que limitan el aprovechamiento del capital social para efectos de empleo juvenil. Asimismo, entre las principales limitantes para el aprovechamiento de la potencialidad laboral de los

entrevistados se encuentran el bajo nivel de los salarios y prestaciones laborales, así como la falta de correspondencia entre las oportunidades de trabajo existentes y la formación profesional de quienes demandan una oportunidad de empleo.

De la misma manera, y partiendo de la apreciación del capital social como un conjunto de valores o normas informales compartidas entre los miembros de un grupo, que crean lazos de confianza que permiten la cooperación entre los mismos, se puede concluir que más del 50% de los entrevistados no confían en los demás, y creen que si estas personas pudieran aprovecharse de ellos lo harían; igualmente la mayoría piensa que la gente no tiene la suficiente disposición de ayudarse unos a los otros, y que si lo llegaran a hacer lo harían solo por conveniencia personal, buscando obtener un beneficio personal a cambio.

De todo lo anterior puede concluirse que en México es fundamental impulsar y promover entre los jóvenes y la sociedad en general el concepto de capital social como elemento de cohesión social, confianza mutua y cooperación entre los integrantes de un grupo social para la consecución de sus fines y propósitos laborales.

REFERENCIAS

(1) Animal Politico. Desempleo crecerá en 2018. Obtenido de https://www.animalpolitico.com/2018/01/desempleo-creceran-2018/. (24 de Enero de 2018).

(2) Bourdieu, P. *Capital cultural, escuela y espacio social*. Siglo XXI. México. (1998).

(3) Bourdieu, P. Los tres estados del capital cultural. Sociológica. 2:5. UAM. México. (1980).

(4) Dávila, O. y Honores, C. Capital Social Juvenil y Evaluación Programática hacia Jóvenes. Revista Última década, v.11 n.18:175-198. (2013).

(5) Durston, J. *¿Qué es el capital social comunitario?* Julián Zamora Research Institute. Santiago de Chile. (2000).

(6) Forni, P. ¿Qué es el capital social y como analizarlo en contexto de exclusión social y pobreza? Julián Zamora Research Institute. Chile. (2004).

(7) UJAT. *2do informe de actividades.* Coleccion Justo Sierra. Documentos y estudios sobre la universidad. Autor. Villahermosa, Tabasco. (2017).

(8) INEGI. Encuesta Intercensal 2015. Autor. México. (2017).

(9) Loury, G. A Dynamic theory of racial income differences, en P. Wallace y A. La Mond (comps.), Women, Minorities, and Employments Discrimination. Heath. Lexington, Mass. (1977).

(10) Loury, G. Intergenerational transfers and the distribution of earnings. Econometrica Nº49. (1981).

(11) Portes, A. Capital social: sus orígenes y aplicaciones en la sociología aplicada. En Jorge Carpio e Irene Novacovsky (compiladores): De igual a igual. El desafío del Estado ante los nuevos problemas sociales. FCE. Buenos Aires. SIEMPRO, FLACSO. (1999).

(12) Putman, R. *Democracies in Flux. The Evolution of Social Capital in Contemporany Society*. Oxford University Press. New York. (2002).

(13) Salgado Vega, M. d., Carbajal Ruiz, A. A., & Ovando, W. El mercado de trabajo de los profesionistas en México. A*mecider*, 681. (2018).

(14) Zumbado, C. *Desarrollo y capital social: redescubriendo las riquezas de las naciones.* Instituto Internacional de Gobernabilidad de Cataluña. *Barcelona.* (1998).

TÉCNICA DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS (BI) PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE POST VENTA EN PYMES.

Gómez García Reyna Karen, Karina Stephania Nuñez Montoya, Mario Roldán Chacón
Instituto Politécnico Nacional. Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas. CDMX, México

rgomezg1801@alumno.ipn.mx, knunezm1700@alumno.ipn.mx, mariorc93@outlook.com

Resumen

Este proyecto de investigación parte de la trasformación tecnológica, que surge con el paso del tiempo y, hace que las organizaciones trabajen de manera diferente. Estos cambios están especialmente reflejados en la comunicación y la interacción en los equipos de trabajo dentro de la empresa. Las herramientas como el teléfono, correo electrónico, dispositivos móviles, aplicaciones en la nube, entre otros, son de utilidad para dar soporte a la toma de decisiones que poco a poco definen el camino de lo que hoy llamamos industria 4.0. Dentro de esta industria se incluye la Inteligencia de Negocios (Business Intelligence) como una metodología fundamental para la transformación de datos en información realmente útil que ayude a los tomadores de decisiones ser asertivos.

Con el objetivo de conocer cuáles son los hábitos de consumo de los clientes en una pequeña empresa dedicada a la aplicación y decoración de uñas en acrílico y entender mejor sus necesidades, se aplicó un algoritmo de BI denominado Predicción de hábitos de consumo (PHC).

Para el desarrollo de la implementación del algoritmo PHC fue necesario realizar minería de datos para identificar patrones en los datos obtenidos por parte de la empresa. Finalmente, derivado de los resultados se observa la posibilidad de orientar el algoritmo hacia una estrategia de Post Venta digitalizada.

Palabras clave: Algoritmo, Industria 4.0, Inteligencia de Negocios, BI, Post Venta, minería de datos.

Abstract

This research project is based on technological transformation, which arises over time and makes organizations work differently. These changes are especially reflected in the communication and interaction in the work teams within the company. Tools such as telephone, email, mobile devices, cloud applications, among others, are useful to support decision making that gradually changes the path of what we now call industry 4.0. Within this industry, Business Intelligence is included as a fundamental methodology for the transformation of data into really useful information that helps decision makers be assertive.

In order to know what the consumer habits of customers are in an enterprise dedicated to the application and decoration of acrylic nails and better understand their needs, a BI algorithm called Consumer habits prediction (PHC) was applied.

For the development of the implementation of the PHC algorithm it was necessary to perform data mining to identify patterns in the data obtained by the company. Finally, derived from the results, the possibility of orienting the algorithm towards a digitalized After Sales strategy is observed.

Keywords: Algorithm, Industry 4.0, BI, After Sales, data mining.

1 Introducción

Las PyMEs (pequeñas y medianas empresas) son empresas que día a día se enfrentan a grandes retos, uno de ellos es la toma de decisiones correctas soportadas en información de calidad y no solo por la intuición de los tomadores de decisiones (Huapaya, 2007). Es por ello qué, hoy en día la minería de datos y el uso de algoritmos de inteligencia de negocios en los sistemas de integración dentro de las organizaciones se ha vuelto un tópico común y la tendencia de su uso va en aumento (Rosado & Alveiro, 2010). Esto quiere decir que estas herramientas aportan una ventaja competitiva a las empresas cuando se trata de dar soporte a la tomar decisiones.

Es necesario que las empresas sean capaces de responder de inmediato a las necesidades y cambios del mercado, razón por la cual obtener información para generar conocimiento a partir de los datos duros, se ha convertido en unos de los activos principales para las organizaciones que aprenden (Demirkan, H., & Dursun, 2013).

Es entonces que las PyMEs por su parte también pueden resultar beneficiadas con la aplicación de la minería de datos y convertirse en organizaciones que aprenden para aprovechar estas herramientas que los softwares de inteligencia de negocios ofrecen, a pesar que los mayores beneficios se obtienen cuando se manejan grandes volúmenes de datos no es una limitante trabajar con pocos datos, ya que de esta manera la oportunidad de crecer como empresa es más viable por la mejora en la toma de decisiones.

El hecho de convertir a las pequeñas y medianas empresas en organizaciones que aprenden, les ayuda a minimizar las desventajas que por lo regular tienen, como lo puede ser la falta o poca cultura de la información y tecnológica, por lo tanto su capacidad de producir información a partir de los datos es mínima (Cubillo, 1997; Kielstra, McCauley, & Kenny, 2007).

Para minimizar aún más sus limitaciones es importante que las PyMEs cuenten con objetivos y estrategias que se ajuste al volumen de datos que generan para así aportar mayor beneficio del manejo de sus datos de acuerdo con sus necesidades. Por tal motivo, este estudio trata sobre los algoritmos de predicción de hábitos de consumo (PHC), los cuales son capaces de detectar el comportamiento de los consumidores a través de datos. El estudio se realizó en una pequeña empresa dedicada a la aplicación y decoración de uñas, la cual nos proporcionó información de ventas con el objetivo de atender mejor a sus necesidades y poder proporcionar un servicio optimo a sus clientes después de la primera compra, es decir desarrollar estrategias de servicio Post Venta con un software gratuito en la nube.

2 Base teórica

Inteligencia de Negocios

Inteligencia de Negocios, Inteligencia Empresarial, Business Intelligence o BI (por sus siglas en inglés) es un concepto que se empezó a utilizar por Howard Dresner en 1989 y se popularizo después de la década de los 90, abarcando dentro de su definición todas aquellas técnicas y métodos que ayudan a mejorar la toma de decisiones empresariales con la ayuda de sistemas computarizados (Cohen & Asín, 2005; Averweg & Roldán, 2006). Para Vitt, Luckevich, & Misner, (2003) la Inteligencia de Negocios es una herramienta que con ayuda de desarrolladores de software y uso de tecnología es aplicada para tomar mejores decisiones en un tiempo más corto, convertir datos que por sí solos no significan nada en información y esta a su vez en conocimiento de calidad.

En pocas palabras un sistema de Inteligencia de Negocios significa obtener datos a partir de una fuente empresarial para convertirlos en información verificable y por último obtener el nuevo conocimiento que va a dar soporte a la toma de decisiones de una organización grande, mediana o pequeña.

Inteligencia de Negocios es un término que se relaciona con las grandes corporaciones por la complejidad que pueden tener al contar con incontables datos, lo cual facilita en mayor medida la toma de decisiones. Sin embargo, no significa que las PyMEs no puedan aplicar estas técnicas y métodos en sus procesos.

Existen sistemas de Inteligencia de Negocios que son alcanzables para las PyMEs, no solo por el fácil acceso y lo intuitivos que pueden llegar a ser, sino también por que no representan un costo adicional en cuanto al uso, pues por la cantidad de datos que pueden tener las PyMEs, dichas plataformas de Inteligencia de Negocios son gratuitas (Qlik Sense Cloud, 2019).

Herramienta de Inteligencia de Negocios en la nube

Qlik Sense® Cloud es una herramienta gratuita de Inteligencia de Negocios en la nube, con un almacenamiento de hasta 250 MB, el conocimiento técnico para el usuario de la herramienta es intermedio en cuanto a temas computación se refiere, pues el software es intuitivo y llamativo (Analytics, 2017).

La herramienta Qlik Sense® Cloud analiza distintas fuentes de datos que pueden tener una procedencia de redes sociales, archivos locales, archivos remotos y archivos de la web. Tipos de archivos CSV, Excel, Web, REST API, Salesforce.com. y SAP. Esto convierte a la herramienta en un sistema versátil.

Algoritmo de predicción

Un algoritmo como se conoce hoy en día, es un conjunto de reglas y operaciones programadas en un sistema de gestión para poder perseguir objetivos previamente definidos , de esta manera poder llegar a la solución de un problema y que hoy en día está siendo muy utilizado en el mundo digital (CONSULTING, 2018).

Las características más importantes de un algoritmo es que deben de producir un resultado de acuerdo con los objetivos planeados y en un tiempo definido, además debe de ser claro y perfectamente estructurado, por último, fácil de

implementar y de usar. Como consecuencia de estas características el resultado debe de ser un algoritmo eficiente (Ruiz, 2014).

En este contexto, el algoritmo de predicción es capaz de relacionar datos para generar un conocimiento eficaz que permita conocer cuáles son los gustos y preferencias de los clientes reales a través de analítica predictiva como nuevo paradigma para el Business Intelligence tradicional (Logicalis, 2015). El objetivo que persigue el PHC es relacionar todas las condiciones que genera un consumidor para poder entender sus gustos y preferencias, relacionadas con el tiempo y horarios. Esto permitirá que el segundo objetivo se lleve a cabo: ofrecer un servicio post venta personalizado para cada uno de los clientes adelantándose a la solicitud de ellos para garantizar la comunicación efectiva entre la pequeña empresa y los clientes para fidelizarlos.

Servicio Post Venta

El servicio Post Venta es toda aquella actividad que se refiere a dar soporte y atención al cliente después de generarse una compra con el objetivo de retener y fidelizar al cliente (Kotler, Cámara, & Ildefonso, 1996).

Un servicio Post venta no es nada nuevo, sin embargo, las PyMEs se ven limitadas de conocimiento sobre estos temas (Kotler, 2000) y en otros más como lo es el uso de nueva tecnología. Por lo que en este estudio se busca mezclar el uso de procesos de Post Venta utilizando la herramienta de Inteligencia de Negocios en la nube para la predicción de hábitos de consumo con la finalidad de otorgar un Post Venta personalizado.

3 Investigaciones relacionadas

Raj, Wong, & Beaumont, (2016) realizaron un estudio en una mediana empresa inglesa dedicada a la venta y mantenimiento de equipo para la industria de restaurantera. El objetivo del proyecto con utilización de software de Inteligencia de Negocios es, por un lado, mejorar la capacidad para gestionar, analizar y utilizar los datos. Por otro lado, la flexibilidad de la empresa para adaptarse a cambios de los procesos en la toma de decisiones a partir de los datos y la información obtenida.

La empresa cuenta con más de 10 años en el mercado sin embargo la Tecnología de la Información (TI) con la que contaba en un principio era incapaz de generar informes que tuvieran algún funcionamiento real, por lo tanto, el proceso de la toma de decisiones resultaba ineficiente y conflictivo. De tal manera que los objetivos del proyecto estaban centrados en:

- Gestión de activos, la empresa poseía los datos históricos referente a sus clientes para utilizarlos en el mejoramiento del servicio.
- Análisis de los indicadores clave del desempeño o de gestión (KPI por sus siglas en inglés) para determinar si el nivel se servicio se cumple, la satisfacción de los clientes, entre otras variables.
- Análisis del rendimiento de los ingenieros y la productividad.
- Análisis financiero, los costos y ventas además de la tasa de crecimiento empresarial.

Las 5 etapas que se desarrollaron fueron las siguientes:

▪ Planificación: el equipo directivo establece los KPI que se medirán en las etapas posteriores.

▪ Recolección de datos: los datos comerciales son extraídos de un formulario y posteriormente son guardados en un almacén.

▪ Análisis de datos: en esta etapa se lleva a cabo el proceso extracción, transformación y carga (ETL) a través de Microsoft SQL, debido a que proporciona una interfaz gráfica que facilita la transformación de los datos y su proceso de integración. Posteriormente se utiliza Power BI para analizar los datos.

▪ Difusión de datos: se presenta la información a los gerentes por medio de Power BI que les permite generar informes de manera rápida y compartirla

▪ Comentarios: el equipo de investigación se reúne con el personal de la empresa para intercambiar comentarios sobre la implementación y poder mejorarla.

El beneficio mayor de la implementación que identifico la empresa es un aumento de la libertad para explorar información relevante para la empresa. Por lo tanto, la gerencia es capaz de tomar decisiones más informadas con una imagen en tiempo real de la empresa. Otros beneficios fueron el ahorro como resultado de la optimización de los informes, aumento de la productividad a través del uso de los nuevos informes financieros y por último la optimización de los tiempos de productividad.

Otro estudio realizado por Kurniawan, Agustin, Yusfrizal, & Ummi, (2019) en una PyME de nombre Amira dedicada a la elaboración de papas y plátanos fritos en distintas presentaciones revelo que el problema principal al que se enfrentaban, era conocer la forma de identificar la demanda de su producto para poder ofertar y así cumplir con las necesidades de sus clientes. Conscientes de que las características de compra del pasado del cliente pude predecir sus necesidades futuras implementan la minería de datos para predecir sus ventas. Se utilizó el proceso de minería de datos a través del método Rough set. Debido a que dicho método no tiene formulas ni etapas y permite combinar distintos criterios. El beneficio principal de la implementación de un sistema de predicción, se pudieron percatar con antelación de los requisitos que el producto debe cumplir para el siguiente periodo de venta. De esta manera lograron determinar la distribución de ventas que permita un aumento de la demanda de los productos.

4 Metodología

La explotación de los datos recolectados y un buen análisis nos proporcionan información que al ser aplicado genera conocimiento y este conocimiento determina el aprendizaje cuando es constantemente utilizado (Sensky, 2002).

Al aplicar el Algoritmo PHC en un BI se toman las bases para implementar en la pequeña un Servicio Post Venta como estrategia competitiva para dar seguimiento al mejoramiento de las actividades de la empresa. Se cuentan con más de 200 registros de ventas en un periodo de tiempo de enero 2017 a diciembre 2017. Se trata de un caso de estudio con enfoque cuantitativo.

Los estudios que se han realizado sobre BI tradicional y los algoritmos aplicados están enfocados en la toma de decisiones basadas en hechos que ya sucedieron, entonces la importancia de aplicar el algoritmo de PHC es la toma de decisiones basada en hechos del futuro, es decir conocer con anterioridad las posibles acciones que el cliente podría hacer para que la empresa se enfoque en atender a las necesidades por un Servicio de Post Venta efectivo y validado.

Para la técnica del diseño del algoritmo basados en L. J. Rodríguez & Varona, (2015) tiene las siguientes características:

1.- Se busca dar solución a un problema que es la predicción de hábitos de consumo de los clientes a través de un conjunto de decisiones.

2.- Se elaboran las etapas, tomando las mejores decisiones para cada una de ellas.

3.- De acuerdo con la estrategia, se tomará la mejor decisión que produzca un óptimo local en determinada etapa y se dirigirá a un óptimo global para la solución del problema.

4.- Antes de tomar las decisiones, se comprueba el algoritmo PHC, en caso de que funcione, se ejecuta la decisión, en caso contrario la decisión será descartada por completo.

5.- Cada vez que las decisiones tomadas son adecuadas, el algoritmo PHC cumplirá las restricciones hasta llegar a la solución del problema.

Con la finalidad de obtener información, fue necesario el uso de programas de cómputo como archivos de Excel®, lo que hizo indispensable la digitalización de los datos de compras generados por la PyME ya que esta no contaba con registros digitales, solo físicos que proporciono por medio de una agenda donde contenía los registros de sus ventas: cliente, fecha, precios y servicio solicitado

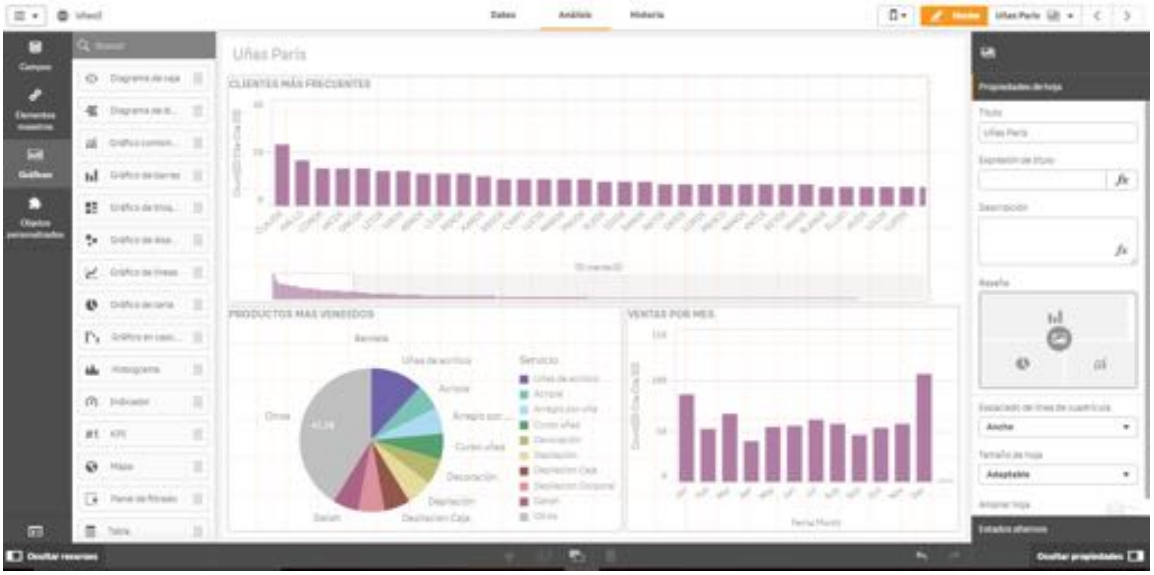
Con la información ya estructurada es requerido el uso de programas de Inteligencia de Negocios (BI) para desplegar la información de un modo que pueda ser analizada por el gerente de la empresa. La herramienta para la gestión es Qlik Sense® Cloud, ya que se considera una herramienta de fácil acceso y además que no representa un costo extra para la empresa por ser gratuita.

A partir de cargar el archivo de Excel® en la plataforma, esta puede analizar las relaciones que pueden existir entre varios datos contenidos en el archivo para poder determinar qué tipo de acciones están realizando los clientes.

Al adherir las tablas hacia la plataforma Qlik Sense® Cloud de Excel con los datos, el sistema relaciona los datos que se requieren a través del algoritmo PHC y muestra en pequeños círculos resaltados la información de la cual se puede obtener la información.

El entorno de trabajo de Qlik Sense® Cloud ofrece la capacidad de crear gráficos de manera rápida que permiten al usuario visualizar la información y posteriormente generar conocimientos de manera rápida y visualmente atractiva. Estos gráficos son amigables y de fácil comprensión. En este sistema se relaciona la variable" x" con la variable "y" para y así tener acceso a información específica. Véase figura 1.

Figura 1 Tablero de trabajo Qlik Sense.



Fuente: Plataforma Qlik Sense Cloud (Qlik Sense Cloud, 2019).

Cada gráfica es personalizable y puede emplear cada vez más información de cada dato, lo que nos muestra es una serie de información que detalla las actividades de consumo de los clientes de la empresa. Por ejemplo, por fechas, por servicio o por periodo de tiempo. Lo que nos interesa conocer es la frecuencia de compra de cada uno de los clientes y adicional a esto, el tipo de producto o servicio que consume.

Desde la plataforma el encargado de tomar las decisiones puede extraer reporte que simplifican la actividad del Servicio Post Venta personalizado.

5 Resultados

Vender un producto no es el objetivo final de una empresa, garantizar la satisfacción del cliente si lo es, es por ello que existen los Servicio Post Venta, desafortunadamente no todas las organizaciones reconocen estos servicios como primordiales, Kotler, (2000) afirma que es más costoso atraer clientes nuevos que retener y fidelizar a los que ya tiene (Guadarrama & Rosales, 2015), razón por la cual el diseño y aplicación del algoritmo PHC es de gran importancia para implementar la estrategia de Post Venta conociendo ya los hábitos de consumo de los clientes para la PyME.

Un ejemplo de que tan importante es la atención al cliente se ve reflejado en las nuevas generaciones ya que son un sector significativo económicamente hablando, se estima que para 2025 será un 75% de la población, es por esta razón que sus necesidades deben ser consideradas en la implementación de la estrategia de Post Venta (Sánchez, 2019). Una mala atención de servicio es considerada el cuarto motivo por el que abandonan una marca (Elogia, 2019). No dejaremos a un lado las otras generaciones, pues cada todas demandan atención a una solución de sus necesidades y problemáticas.

El Algoritmo busca la frecuencia con que se realizan las compras por cliente, la estrategia Post Venta busca incrementar esa frecuencia de compra o en menos medida mantenerla y se espera que el uso en las PyMEs sea de gran motivación para entender mejor al mercado con mayor facilidad.

El Servicio Post Venta sugerido lleva consigo diferentes técnicas basadas en la frecuencia alta, media o baja de consumo; cuando la frecuencia es alta no requiere demasiados esfuerzos para fidelizar pues son clientes que están satisfechos y con mayores probabilidades de repetir el consumo e incluso hacer propaganda de "boca en boca", para estos clientes la técnica es:

- Tarjeta de fidelización sumado al uso de promociones que pueden ser ofertas o descuentos exclusivos, donde a través de varias compras se genere un servicio adicional (aplicación de cristalería gratis, diseños novedosos a más bajo costo, un obsequio, etc.). Aunque esto implica una elevación en los costos de producción, el resultado sería el impacto positivo en las ventas y por lo tanto mayores ganancias (Crespo, Rodriguez del Bosque, & Pérez, 2009).

Cuando los clientes tienen una frecuencia de compra media, nos indica que se tienen que realizar más esfuerzos en la atención Post Venta, la sugerencia:

- Herramientas On Line Post Venta por medio de las Redes Sociales como Facebook e Instagram (40% de los millenials prefieren atención al cliente on line (Sánchez, 2019)). 7 de cada 10 millennials valoran la rapidez y la interacción en tiempo real con sus proveedores. Basados en estos datos se recomienda:
    - Asesoría especializada con diseños exclusivos de acuerdo con la temporada.
    - Respuesta oportuna a dudas o comentarios por medio de Facebbok, Instagram y Whats App.
    - Garantías extendidas de calidad en el servicio.
    - Manejo oportuno de insatisfacciones del cliente.

Cuando la frecuencia de compra es baja, la técnica de afiliación puede resultar prudente a través de los medos On line antes mencionados, pero con estrategias distintas como:

- Afiliación con el cliente por medio de las Redes Sociales anteriormente mencionadas, donde el cliente real obtenga beneficios adicionales en sus próximas compras por captar clientes potenciales que concreten una compra. La estrategia en esta afiliación es compartir, etiquetar, comentar y recomendar por medio de las Redes Sociales como un factor multiplicador. En este sentido las ventajas son muchas, no existe inversión para la captación de nuevos clientes y afiliado no realiza muchos esfuerzos para realizar la tarea; es hasta que una venta se logra que la empresa otorga al afiliado una especie de comisión que no es monetaria sino en productos o descuentos (C. Rodríguez & Rodríguez, 2012).

Por ultimo y como una técnica general para la empresa se propone:

Implementar Data Warehouse: herramienta que acumula información a detalle que deriva de datos obtenidos en bases de datos internas o externas orientadas a cubrir las necesidades de un Sistema de Soporte a la toma de Decisiones

(Inmon, 1996). Esta herramienta es de gran utilidad para tener al alcance y de manera oportuna toda la información necesaria de los movimientos de la empresa.

Es importante mencionar que la estrategia Post Venta entre más personalizada es más efectiva, no se trata de satisfacer a un sector de la población, sino a un nicho de mercado que está claramente marcado en la información de sus clientes; es decir como se muestra en la gráfica “el cliente “A" es la que más consume productos, al conocer el detalle de su compra nos damos cuenta que la aplicación de uñas de acrílico es su producto favorito. La frecuencia de compra es en promedio una vez al mes. Podemos decir entonces que este cliente amerita una tarjeta de fidelización personalizada.

En cambio “el cliente “G” tiene una frecuencia baja, la estrategia con este cliente aplicaría la afiliación, motivado por el uso de las redes sociales y darle un beneficio por recomendar el servicio por medio de las etiquetas y el botón “compartir” en la red social Facebook®.

6 Conclusiones

El estudio demuestra claramente que el PHC es un algoritmo aplicado para conocer los hábitos de consumo de los clientes, así como su frecuencia de compra, es único en su diseño, ya que no existe algún otro que realice estas predicciones, por lo menos no en el Business Intelligence tradicional.

La evidencia indica que se puede realizar una estrategia Post Venta para cada uno de los clientes tomando siempre en cuenta sus hábitos de consumo y preferencias en los productos que adquiere, pero además visualizando la frecuencia de consumo. La estrategia se puede adecuar desde una técnica poco esforzada (con las de frecuencia de consumo alta) hasta una más agresiva (con las de frecuencia de consumo baja).

Las técnicas para la implementación de una Estrategia Post Venta las arroja el sistema de soporte a la toma de decisiones Qlik Sense Cloud casi de forma natural, solo es importante introducir los datos adecuados.

Se descubrió también que las mujeres quienes en su gran mayoría son las que acuden a la PyME, consumen más el servicio de la decoración de uñas. Con este estudio se puede determinar cuáles son las variables que más importan al cliente al realizar una compra. La información es de gran utilidad para el manejo de inventarios, entradas y salidas.

Podemos concluir que los Sistemas de Soporte a la Toma de Decisiones con los algoritmos adecuados y aplicados a las necesidades de las PyMEs nos proporcionan información de calidad para poder generar o diseñas estrategias nuevas de cómo mejorar el negocio.

La integración de un Servicio Post Venta otorga un valor agregado, al conocer a profundidad a sus clientes y de esta manera ofrecer productos y servicios personalizados con atención al cliente, igualmente personalizada.

Las organizaciones tienen que ir innovando y dejar que la cultura de la información y la tecnología entre a su forma de operar, solo esto va a aumentar las posibilidades de ser competitivos y permanecer en el mercado.

Tanto el BI como el Servicio Post Venta son primordiales para mejorar y brindar siempre un servicio de calidad e inigualable.

Referencias

Analytics, V. (2017). *Qlik Sense ® Cloud Visual Analytics in the Cloud* (pp. 1–4). pp. 1–4.

Averweg, U., & Roldán, J. (2006). Executive Information System implementation in organisations in South Africa and Spain: A comparative analysis. *Computer Standards & Interfaces*, *28*, 625–634. https://doi.org/10.1016/j.csi.2005.06.001

Cohen, K., & Asín, L. E. (2005). *Sistemas de información para los negocios: un enfoque de toma de decisiones*.

CONSULTING, I. (2018). *Glosario de Marketing Digital* (p. 15). p. 15. Retrieved from www.innoconsulting.com.ar

Crespo, Á., Rodriguez del Bosque, I., & Pérez, A. (2009). Tarjetas de fidelización en el comercio minorista. *Distribución y Consumo*, (Mayo-Junio), 50–63.

Cubillo, J. (1997). La inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina: algunas reflexiones. *Ciência Da Informação*, *26*(3), 260–267. https://doi.org/10.1590/s0100-19651997000300005

Demirkan, H., & Dursun, D. (2013). Decision Support Systems. *Elsevier*, *55*(1), 1–10.

Estudios de marketing - IAB | Elogia. (2019). Retrieved March 12, 2019, from https://elogia.net/estudios/

Guadarrama, E. G., & Rosales, E. M. (2015). Marketing relacional: Valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. In *Ciencia y Sociedad* (Vol. 40). https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Huapaya, A. (2007). PYMES: realidad, problemas y alternativas ineludibles de solución. *Revista Alternativa Financiera*, *4*(4), 15–18.

Inmon, W. H. (1996). *Building the Data Warehouse*. New York: Wiley Computer Publishing.

Kielstra, P., McCauley, D., & Kenny, M. (2007). In Search of Clarity. Unravelling the Complexities of Executive Decision-Making. *Economist Intelligent Unit*, 23.

Kotler, P. (2000). *Marketing management* (Prentice Hall of India, Ed.). New Jersey.

Kotler, P., Cámara, D., & Ildefonso, G. (1996). *Dirección de marketing* (2nd ed.; P. Hall, Ed.). Madrid: Prentice Hall.

Kurniawan, H., Agustin, F., Yusfrizal, & Ummi, K. (2019). Implementation Data Mining in Prediction of Sales Chips with Rough Set Method. *2018 6th International Conference on Cyber and IT Service Management, CITSM 2018*, (Citsm), 1–7. https://doi.org/10.1109/CITSM.2018.8674280

Logicalis. (2015). Analítica predictiva: una nueva generación BI para fidelizar clientes. Retrieved September 27, 2019, from https://blog.es.logicalis.com/analytics/analitica-predictiva-una-nueva-generacion-bi-para-fidelizar-clientes

Qlik Sense Cloud. (2019). Data Analytics for Modern Business Intelligence | Qlik. Retrieved March 16, 2019, from https://www.qlik.com/us/

Raj, R., Wong, S. H. S., & Beaumont, A. J. (2016). Business Intelligence Solution for an SME: A Case Study. *School of Engineering and Applied Science*, *3*(Ic3k), 41–50. https://doi.org/10.5220/0006049500410050

Rodríguez, C., & Rodríguez, M. (2012). La inteligencia en la empresa y el marketing de afiliación. *Revista Digital de Marketing Aplicado.*, 53–87. Retrieved from http://www.redmarka.org/

Rodríguez, L. J., & Varona, A. Algoritmos Voraces. , Departamento de Electricidad y Electrónica Facultad de Ciencia y Tecnología 1–58 (2015).

Rosado, G., & Alveiro, A. (2010). Inteligencia De Negocios : Estado Del Arte. *Scientia Et Technica*, *XVI*, 321–326. Retrieved from http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917316060

Ruiz, E. (2014). Análisis de algoritmos. *Industrial Data*, *2*(2), 61. https://doi.org/10.15381/idata.v2i2.6530

Sánchez, J. (2019). Respuestas lentas, principal crítica al servicio al cliente. *NEO*.

Sensky, T. (2002). Knowledge Management. *Advances in Psychiatric Treatment*, *8*(5), 387–395. Retrieved from https://doi.org/10.1192/apt.8.5.387

Vitt, E., Luckevich, M., & Misner, S. (2003). *Business intelligence técnicas de análisis para la toma de decisiones estratégicas*. McGraw-Hill Interamericana de España.

DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL EN MICHOACÁN

Guzmán Ruiz, L., Rodríguez Camarena, M.G., Garcia Perez Negron
Tecnológico Nacional de México, campus Instituto Tecnológico del Valle de Morelia
liligr.guzman@gmail.com; lupita.rodriguezc@hotmail.com

RESUMEN

En la actualidad las empresas desean otorgar los mejores servicios, para lo cual necesitan el personal adecuado y capacitado para la ejecución de cada una de las actividades que se requieran, lo cual se logra mediante un clima organizacional adecuado.

El clima organizacional es una parte esencial de una organización, Los empleados deben tener una noción clara de cómo se forma, ya que depende de ellos que se dé de manera correcta y positiva. Si los empleados se sienten identificados e integrados a la empresa, es muy probable que sean más eficientes a la hora de trabajar.

La presente investigación de naturaleza mixta descriptiva y exploratoria tuvo como objetivo principal el análisis de los factores que afectan el clima organizacional en una Agro industria en el Estado de Michoacán, el resultado principal fue la identificación de las fortalezas y áreas de oportunidad en el clima organizacional de la empresa propiciando el fortalecimiento de su capital humano.

Palabras Clave: Clima Laboral, Capital Humano, Agroindustria.

ABSTRACT

At present, companies wish to provide the best services, for which they need the appropriate and trained personnel to carry out each of the activities that are required, which is achieved through an adequate organizational climate.

The organizational climate is an essential part of an organization. Employees must have a clear notion of how the organizational climate is formed, since it is up to them to be given correctly and positively. If employees feel identified and integrated into the company, they are very likely to be more efficient when it comes to work.

The present research of mixed descriptive and exploratory nature had as main objective the analysis of the factors that affect the organizational climate in an Agro industry in the State of Michoacán. The main result is the identification of the strengths and areas of opportunity in the organizational climate of the company promoting the strengthening of its human capital
Keywords: Organizational Climate, Human Capital, Agroindustry.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, tanto en México como en el mundo, las empresas enfocan sus esfuerzos en brindar productos o servicios de la mejor calidad, para poder lograr una aceptable participación competitiva en el sector que se encuentran; para el logro de dichos objetivos es necesario contar con el adecuado capital humano, quienes serán los encargados de realizar dichas actividades, poniendo en práctica técnicas y actitudes necesarias para aportar a la empresa sus conocimientos y habilidades para generar ambientes agradables dentro de la organización.

El clima organizacional se define como "los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización". Robbins y Coulter, (2010).

El clima organizacional se ha convertido en un factor clave para el eficiente desarrollo de una empresa, la medición de este factor permite conocer cómo se encuentra el ambiente de trabajo en el que se encuentra inmerso el recurso humano y desde este punto se desprende bastante información del funcionamiento interno de una organización.

El desempeño de los individuos en una organización se ve afectado por muchos factores que van ligados a la estructura de la empresa, pero además se ve influenciado por las impresiones relativas del ambiente en que se desenvuelve el trabajo, esto incluye los aspectos informales que se encuentran presentes en las labores diarias.

JUSTIFICACIÓN

Uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo.

Este trabajo, contribuyó a obtener la mayoría de los agentes `principales que inciden en el clima organizacional , analizando además los factores que tienen efecto en las relaciones laborales e interpersonales y con esto se podrán plantear una serie de líneas de acción que sirvan para el mejoramiento continuo y aumento de la calidad en el desempeño de las funciones de los empleados.

Además, se obtuvieron resultados que contribuirán para la obtención de resultados en la producción, en el aumento de la calidad de los diferentes procesos y la mejora de la imagen y perspectivas del recurso humano frente a las estructuras y métodos que utiliza la empresa . Este estudio da respuesta a una necesidad e interés manifiesto por los directivos de la empresa para el mejoramiento de su capital humano. La información obtenida de esta investigación es la base para determinar acciones orientadas a las necesidades reales del equipo generar las condiciones adecuadas para hacer crecer y desarrollar tanto a las personas con que se cuenta actualmente así como las que se puedan incorporar en un futuro, resultando en el crecimiento de la propia organización.

MARCO TEÓRICO

La mayor parte de la vida de un ser humano está dedicada a las actividades laborales, hacen de su trabajo su vida, comparten, conviven con otros seres humanos que llevan a cabo el proceso de producción de bienes y servicios, es decir, constituyen un sistema abierto, en el que se observa una interrelación entre ellas. Castellanos, (2012).

Por lo anterior se puede decir que lo más sano para cualquier persona es que el espacio donde desarrolle sus actividades laborales este rodeado por un ambiente que sea favorecedor para el desarrollo de las mismas. Los tiempos donde se creía que el ser humano era una herramienta más de trabajo y que únicamente debían de producir han quedado en el pasado ya que, se ha demostrado que para que una persona desempeñe de manera adecuada las funciones de un puesto es necesario que se encuentre motivada y con los incentivos suficientes que le alienten a esforzarse. Esto conlleva a darle un lugar importante dentro de la administración de personal al concepto de clima organizacional ya que está estrechamente ligada al grado de satisfacción del personal.

Los estudios de clima laboral, permiten conocer la percepción y sentimientos que tienen las personas y qué influencia tienen los diferentes factores organizacionales en su actividad diaria y consecuentemente, en su rendimiento. En definitiva, se trata de un instrumento para tomar la temperatura a nuestra organización.

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

El concepto de clima organizacional se ha desarrollado recientemente, fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente.

Como se menciona en el párrafo anterior antes las empresas no se preocupaban sobre su capital humano, no sabía que estaban inmersas en un concepto tan importante, en la actualidad las personas constituyen el recurso más importante de una empresa, es por eso que tienen que estar midiendo constantemente diferentes factores que permitan darse cuenta en qué nivel de satisfacción se encuentran, que es lo que una empresa hace bien y mantenerlo y lo más fundamental que es lo que hacen mal para mejorar y los empleados estén satisfechos. Propiciar un clima laboral es responsabilidad de los altos mandos ya que son los que ponen el ejemplo y ellos empiezan a implementar y moldear el ambiente, la cultura, los valores., su liderazgo será muy importante para que lo ya mencionado se desarrolle adecuadamente.

El clima organizacional de acuerdo con Méndez (2006) ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

La importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores.

Gonçalves (2000) El clima laboral es un filtro o fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones) y las

tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Es el medio ambiente humano y físico, el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con el comportamiento de las personas, su manera de trabajar y relacionarse, su interacción con la empresa, el liderazgo del directivo, las máquinas que se utilizan y la propia actividad de los trabajadores.

Autores como (Robbins, 1999) plantea que clima y cultura organizacional son lo mismo cuando los definen como la personalidad y el carácter de una organización; Ouchi (1992) identifica el clima como un componente más de la cultura, pues plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura organizacional de una compañía.

Evaluación del clima organizacional

(Newstrom, 2003) Al evaluar el clima organizacional se habla de la gestión a nivel dirección, y se refiere a que los directivos dada su responsabilidad, actividades y comportamientos, poseen un efecto determinante en la motivación de los empleados; asimismo, se proveen de oportunidades para el desarrollo de sus habilidades, consultando a sus empleados para la toma de decisiones logrando que sientan que tienen un efecto positivo sobre la organización. Es una base fundamental para cualquier empresa y esta no es la excepción.

Existe un gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción o de la insatisfacción en el trabajo. Una de las definiciones que describe de manera precisa las características de la satisfacción laboral es la de Robbins (1996) la cual define como “La actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”.

Del mismo autor se rescata que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y la relación justa entre personalidad – puesto.

La satisfacción laboral es una variable que indispensable para el estudio del clima organizacional en una empresa, este término tiene diferentes conceptos unos de los más

antiguos es el que postuló Locke (1976, p.1) quien la describe como "un estado emocional positivo o placentero de la precepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". A su vez Landy &Conte (2010 p. 107) definen la satisfacción laboral como "la actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral" , otro concepto atractivo para este proyecto es el que presentan More, Carmenate, & Junco (2005, p.108) el cual establecen como "una actitud general que engloba la interacción de una serie de elementos medulares del trabajo, tales como la naturaleza y las condiciones del trabajo, el salario, la estimulación, métodos de dirección, las relaciones interpersonales, las posibilidades de superación y el desarrollo profesional, entre los fundamentales".

Para la empresa en la cual se desarrollo esta investigación es muy importante posicionarse en su sector a nivel región como la empresa más favorable para trabajar.

OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico de las dimensiones del clima organizacional en una empresa Agro Industrial de Michoacán, generando una propuesta de líneas de acción para la misma.

Objetivos Específicos

1. Aplicar un diagnóstico que permita identificar la percepción del clima organizacional en los colaboradores de la organización.
2. Identificar y analizar las fortalezas y áreas de oportunidad del clima organizacional.

MÉTODO

La metodología empleada tuvo un enfoque mixto, dado que "Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio" (Hernández, Sampieri y Mendoza, 2014).

El propósito de esta metodología es "aumentar la confiabilidad de los datos y la validez de los hallazgos y las recomendaciones además de ampliar y profundizar la comprensión de los procesos a través de los cuales se logran los resultados e impactos de un programa"

(Rockerfeller, 2012), a su vez, por las características y la finalidad del presente estudio se considera de tipo descriptivo, este tipo de estudios “buscan desarrollar una imagen o fiel representación del fenómeno estudiado a partir de sus características”.

Para el presente estudio se utilizó como instrumento primario de recolección de datos la encuesta. Es importante considerar que las preguntas tienen que ser claras, precisas y comprensibles para los sujetos encuestados. Deben evitarse términos confusos, ambiguos y de doble sentido. Es aconsejable que las preguntas sean lo más breves posible, porque las preguntas largas suelen resultar tediosas, toman más tiempo y pueden distraer al participante; pero como menciona, Rojas (2013, p. 222) “no es recomendable sacrificar claridad por concisión”.

El cuestionario utilizado para esta investigación es una adaptación al publicado en el Documento "análisis del clima organizacional de la empresa representaciones CEM, ubicada en Chiquimula, Chiquimula" elaborado por Vivian Andreina Chacón Guerra, realizado en la ciudad de Zacapa, Guatemala durante el año 2015. El instrumento fue validado y se usó la escala de Likert para las opciones de respuesta.

Este cuestionario pretende conocer las percepciones del personal de la organización, respecto al Clima Organizacional. La adaptación del instrumento se realizó considerando las características particulares debla empresa agroindustrial.

El resultado final de la adaptación fue una encuesta con un total de 32 ítems, distribuidas en 5 indicadores los cuales se presentan en la *Tabla 1*:

Tabla 1.

Indicadores
1. Liderazgo
2. Motivación
3. Comunicación
4. Toma de decisiones
5. Trabajo en equipo

Elaboración Propia, con base en Chacón 2015 .

A continuación se presenta la escala utilizada para la ponderación de las respuestas:

Tabla 2.
Escala de Likert

1	2	3	4	5
Malo	**Regular**	**Bueno**	**Muy bueno**	**Excelente**

Elaboración Propia, con base en Chacón 2015

De igual forma en la *Tabla 3* se presenta la distribución de preguntas conforme al factor de evaluación a utilizarse en el instrumento primario.

Tabla 3.
Número de preguntas de cada factor evaluador del clima organizacional

INDICADOR	NÚMERO DE PREGUNTAS
Liderazgo	1 – 6
Motivación	3 - 13
Comunicación	14 - 19
Toma de decisiones	20 - 25
Trabajo en equipo	26 - 32

Elaboración Propia, con base en Chacón 2015

En adelante se presentan las puntuaciones mínimas y máximas por factor de evaluación:

Tabla 4.
Indicador: Liderazgo

PUNTUACIÓN Máxima Mínima	**INTERPRETACIÓN**
30 EXCELENTE	El liderazgo es excelente dentro de la organización, tratándose de un liderazgo carismático y democrático por Parte del líder.
29-24 MUY BUENO	El liderazgo es aceptable en la organización, se trata de un liderazgo democrático creando un clima donde el trabajador se sienta cómodo dentro de la organización.
23-18 BUENO	Se da el liderazgo dentro de la organización, con algún grado de inseguridad por parte del empleado, pero aceptado.
17-12 REGULAR	Existe inconformidad por parte de los empleados, se trata de un liderazgo posiblemente autocrático/tiranía, en el cual ellos No son tomados en cuenta.

PUNTUACIÓN Máxima	Mínima	INTERPRETACIÓN
11-6 MALO		No existe algún liderazgo dentro de la organización, existe demagogia; o si bien, existe un líder de rienda suelta, en el que cada empleado hace lo que desee.

Elaboración Propia, con base en Chacón 2015

Tabla 5.

Indicador: Motivación

PUNTUACIÓN Máxima	Mínima	INTERPRETACIÓN
35 EXCELENTE		La motivación es excelente en todos los niveles de la organización, en la cual se da una motivación intrínseca como parte de superación por parte del trabajador, sintiéndose parte de la organización y posibles compensaciones materiales por su esfuerzo y logro
34-28 MUY BUENO		Hay una muy buena motivación por parte de los superiores hacia los subordinados, un trato equitativo por parte de los mismos en la cual se sienten aceptados por parte de la empresa.
27-21 BUENO		La motivación es buena dentro de la organización, o en algunos niveles de la misma. El cual puede ser aplicado dentro de la teoría de Mc Gregor en la teoría X o Teoría tradicional, en la cual trabajan por satisfacer sus necesidades y limitándose a ser creativos o comprometidos con la organización.
20-24 REGULAR		La motivación es poca entre el personal, posible inseguridad dentro de la empresa, no se sienten familiarizados con la misma, con una posible recompensa inequitativa o nula para el personal.
13-7 MALO		No existe motivación alguna, el trabajador está enfocado a sus tareas sin sentirse familiarizado con el personal o la empresa misma, por la cual podría ser un trabajador inestable dentro de la organización.

Elaboración Propia, con base en Chacón 2015

Tabla 6.

Indicador: Comunicación

PUNTUACIÓN Máxima	Mínima	INTERPRETACIÓN
30 EXCELENTE		Existe una comunicación eficaz dentro de la organización, la información llega correctamente a todos los niveles, no existen barreras y se dan retroalimentaciones periódicas.

PUNTUACIÓN Máxima Mínima	INTERPRETACIÓN
29-24 MUY BUENO	Existe un buen proceso de comunicación en la organización, posible comunicación diagonal/cruzada en la que las tareas son asignadas con claridad a los trabajadores.
23-18 BUENO	Se tiene una buena comunicación en la organización, información necesaria, limitando a aspectos de índole personal o participativo dentro de la organización, posible comunicación descendente.
17-12 REGULAR	La información se limita a las tareas, no existe una posible retroalimentación de las actividades, posible discrepancia o confusión al momento de llegar la información al sujeto.
11-6 MALO	No existe comunicación en los distintos niveles de la organización, malos entendidos al momento de asignar tareas, rumores o malos comentarios por parte de los empleados.

Elaboración Propia, con base en Chacón 2015

Tabla 7.
Indicador: Toma de decisiones

PUNTUACIÓN Máxima Mínima	INTERPRETACIÓN
30 EXCELENTE	Existe una excelente toma de decisiones, generando alternativas hacia los problemas, aportando sugerencias por parte de los distintos niveles de la organización y un proceso para la misma.
29-24 MUY BUENO	La toma de decisiones es acertada por parte de la organización, posible toma de decisiones racional, con certeza al momento de la elección por parte de los supervisores junto con los subordinados.
23-18 BUENO	Posible toma de decisiones con racionalidad acotada, en la que se limitan en algunos aspectos, la incertidumbre es moderada al momento de realizar una elección y la participación por parte de los trabajadores es poca o nula.
17-12 REGULAR	La incertidumbre es alta, la participación de los subordinados es nula, posible estilo directivo por parte del personal en la que solo el jefe toma las mismas.
11-6 MALO	La toma de decisiones se centra en el gerente o supervisor, sin tomar en cuenta la opinión de los diferentes niveles o departamentos.

Elaboración Propia, con base en Chacón 2015

Tabla 8.
Indicador: Trabajo en equipo

PUNTUACIÓN Máxima Mínima	INTERPRETACIÓN
35 EXCELENTE	Existen sinergias dentro de la organización, un desempeño colectivo por parte de todos, aunando las habilidades de cada uno, posibles equipos autodirigidos y hasta multidisciplinarios.
34-28 MUY BUENO	Existen equipos de trabajo familiarizados, compartiendo tareas entre sí, compartiendo responsabilidades y dándole solución a los problemas como parte de un todo.
27-21 BUENO	Se da una positiva participación colectiva por parte de los trabajadores, con el manejo correcto del estrés entre los diferentes miembros con las metas definidas individuales.
20-24 REGULAR	Disfunción en el equipo de trabajo, posibles envidias, rumores, poca responsabilidad en conjunto y sinergias neutrales (negativas), las cuales generan ambientes estresantes para los trabajadores.
13-7 MALO	No existen equipos de trabajo, o los existentes no se sienten conformes en sus puestos, generando ineficiencias en el logro de los objetivos y altos niveles de estrés.

Elaboración Propia, con base en Chacón 2015

Considerando el universo de empleados que fue de 206 (exceptuando el puesto de Director General y puestos administrativos). El número que arrojó la muestra considerando un nivel de confianza de 90% fue de 118 individuos.

El instrumento fue aplicado con la colaboración del Jefe del Departamento de Recursos Humanos, ingenieros encargados de invernaderos y supervisores del personal., el tiempo aproximado de llenado del cuestionario fue de 30 a 35 min. Dentro de la planeación se decidió aplicar la encuesta a una muestra de todo el personal de producción, con el objetivo de estar al tanto de la satisfacción laboral de los mismos.

Adicionalmente y como parte del trabajo de investigación se realizó una revisión documental diversas referencias bibliográficas sobre las funciones, políticas, procedimientos y diversos datos de la empresa, así como la observación directa del personal en sus distintas áreas para la realización adecuada de este estudio.

RESULTADOS

En el presente apartado se muestran los principales resultados obtenidos de la investigación de acuerdo a los instrumentos aplicados.

De la sistematización de los resultados obtenidos a partir de los 118 encuestados, se identificaron en los intervalos de puntuación del instrumento primario que se muestran sombreados en la *Tabla 9.*

Tabla 9.

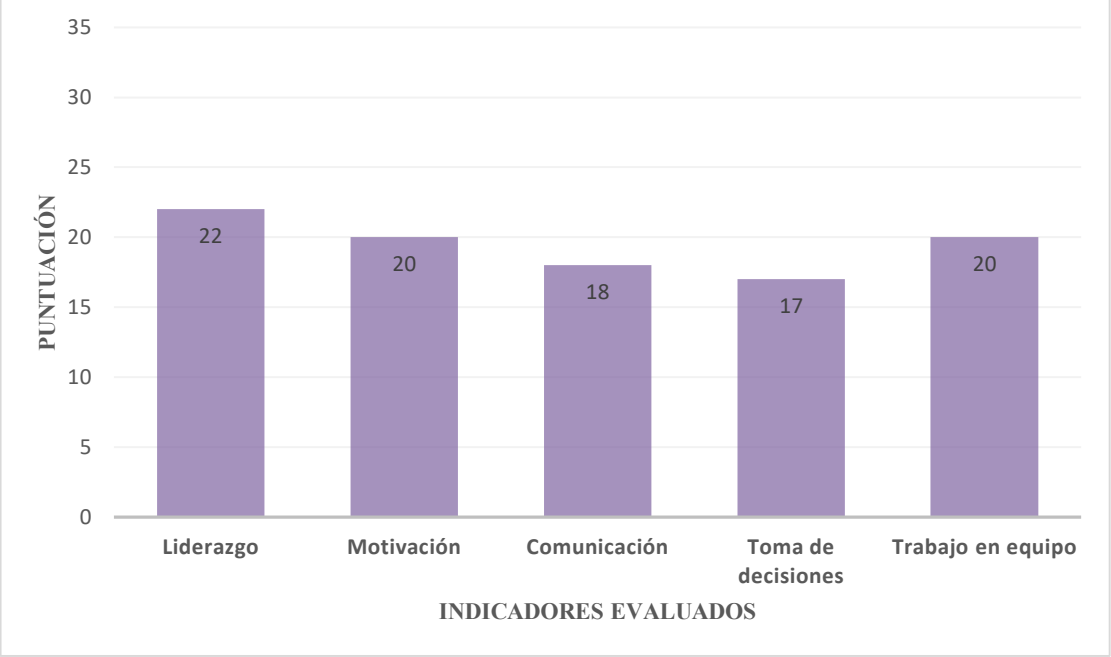
Puntuaciones obtenidas por indicador evaluado

INDICADOR	Excelente 5	Muy bueno 4	Bueno 3	Regular 2	Malo 1
Liderazgo	30	29 – 24	23 – 18	17 – 12	11 – 6
Motivación	35	34 – 28	27 – 21	20 – 14	13 – 7
Comunicación	30	29 – 24	23 – 18	17 – 12	11 – 6
Toma de decisiones	30	28 – 24	23 – 18	17 – 12	11 – 6
Trabajo en Equipo	35	32 – 28	27 – 21	20 – 14	13 – 7

Elaboración Propia

A partir de lo anterior el comparativo de los resultados obtenidos por indicador se presentan en la *Figura 1*.

Figura 1. Resultados Generales por indicador



Elaboración Propia

Con base en los resultados obtenidos del cuestionario utilizado como instrumento primario, se puede identificar que en el indicador *Motivación* se identifica como regular entre el personal, posible inseguridad dentro de la empresa, los empleados encuestados no se sienten familiarizados con la misma, con una posible recompensa inequitativa o nula para el personal. Respecto al indicador *Toma de decisiones*: la incertidumbre es alta, la participación de los trabajadores es nula, posible estilo directivo por parte del personal en la que solo el jefe toma las decisiones .

De igual forma en el indicador *Trabajo en Equipo*: se identificaron debilidades en el equipo de trabajo, posibles rivalidades, rumores, sinergias neutrales (negativas), las cuales generan ambientes estresantes para los trabajadores, estas se encuentran en un estado regular, tomando el indicador bueno como centro, Por lo que estas 3 variables representan las áreas de oportunidad para la empresa.

Por otra parte dos indicadores presentan resultados que están dentro de lo aceptable o bueno que son el *liderazgo:* se da un liderazgo dentro de la empresa, con algún grado de inseguridad

por parte del empleado, pero es aceptable y el indicador *Comunicación:* en este se percibe se tiene buena comunicación con la empresa, información necesaria limitando aspectos de índole personal o participativo dentro de esta por lo que estos 2 indicadores son las fortalezas internas de la empresa en cuanto a las variables evaluadas.

Algunas inconformidades también manifestadas fueron las siguientes:

a) En algunos casos sienten abandono por parte de los jefes
b) Tienen inconformidad al momento de recibir la prima vacacional
c) Están en desacuerdo por la forma en que evalúan el bono de productividad
d) No tienen transporte rápido para emergencias
e) Las herramientas de trabajo están en mal estado
f) Equipo de transporte en mal estado
g) Perciben un trato no adecuado de algunos de sus supervisores.

Como se puede observar, a partir de los resultados obtenidos através de los instrumentos de recolección de datos se lograron identificar áreas de mejora en el clima laboral que se vive dentro de la empresa.

Se considera que gracias al diseño de un plan estratégico se puede lograr una mejora dentro del ambiente laboral de la empresa, se comprobó que esta influye de manera directa en la productividad y el compromiso de los empleados por lo que al mejorar el clima laboral se elevará la productividad y la rentabilidad de esta empresa, y así mismo disminuirá la rotación de personal de una manera considerable

RECOMENDACIONES

Algunas líneas de acción generales para mejorar el ambiente laboral en la empresa son:

a) Dar capacitaciones a todos los supervisores y encargados tanto de invernaderos como de empaque, esto con el fin de darles un buen trato a los trabajadores, un feedback y sepan delegar adecuadamente las actividades, mostrando una igualdad.
b) Reconocer a los trabajadores tanto con recompensas económicas y no económicas, dar premiaciones cada año a los más productivos, festejar cada mes los cumpleaños,

dando tarjetas de felicitación, promocionar un viaje a trabajadores con más de 5 años en la empresa.

c) Fomentar la comunicación verbal y no verbal entre los altos mando (dueños, jefes de departamentos, gerentes) y la parte operacional, haciendo reuniones recurrentes, comunicando los cambios o planes que se tienen. Acercarse a ellos para escuchar sus inconformidades.
d) Elaborar un manual de bienvenida, ya que los trabajadores no saben la ubicación de las oficinas y no conocen ni el nombre oficial de la empresa, visión, misión y valores.
e) Organizar convivencias entre los empleados para que se fomente la unión y el trabajo de equipo, estando involucradas personas administrativas.
f) Fomentar y conservar el gusto por la actividad realizada así como el interés por el desarrollo profesional y en general procurar el mantenimiento de sus fortalezas para compensar y superar las debilidades.
g) Buscar alternativas de mejora en cuestiones de salario o a través de incentivos económicos al personal otorgados en proporción de las responsabilidades individuales así como a las tareas asignadas, bajo criterios de equidad y justicia.
h) Elegir recompensas estables y de importancia para los empleados.
i) Ofrecer recompensas diferentes, según el desempeño logrado.
j) Informar al empleado aquello que no está haciendo bien.
k) Distribución equitativa de responsabilidades y cargas de trabajo conforme al perfil y el puesto con el que están adscritos.
l) Compromiso con el equipo y con la actividad realizada en todos los niveles de responsabilidad.
m) Realizar periódicamente reuniones generales de trabajo y evaluación con el personal de todos los niveles que propicien una mayor comunicación y acercamiento entre superiores y subordinados.
n) Tomar en cuenta las sugerencias proporcionadas por el personal.
o) Promoción de valores y actitudes de respeto, comunicación, equidad reconocimiento, aceptación, actitud positiva, cercanía de los superiores y directivos, disciplina y sinceridad.

CONCLUSIONES

Mediante el presente estudio se pudo identificar la opinión que tienen los empleados respecto al trabajar en la empresa agroindustrial evaluada.

Los resultados de la investigación que se muestran en el apartado anterior, forman un enlace con el marco teórico y antecedentes relacionados con el tema, ya que proveen información sobre el elemento de estudio y los indicadores que lo conforman.

Para poder analizar los factores que afectan el clima organizacional dentro de la empresa, se procedió a conocer la opinión de sus colaboradores. Los factores que se analizaron fueron: el liderazgo, comunicación, motivación, trabajo en equipo y toma de decisiones.

De manera satisfactoria se lograron cumplir los objetivos específicos desarrollando cada una de las actividades planeadas, que fueron las siguientes:

1. Aplicación un diagnóstico que permitió identificar la percepción del clima organizacional en los colaboradores de la organización.
2. Se identificaron las fortalezas y áreas de oportunidad del clima organizacional en la empresa.
3. Se realizó una propuesta con alternativas de mejora para el clima organizacional o su sostenimiento, según sea el caso.

Así mismo se cumplió el objetivo general a través de la aplicación del instrumento y el procesamiento de la información obtenida, se rescata el aporte que dio la base teórica y metodológica, ya que gracias a ambas fue posible fundamentar la investigación y obtener la información adecuada para cumplir los objetivos planteados.

Se recomienda en la empresa dar seguimiento a las áreas de oportunidad señaladas dentro de este proyecto mediante las líneas de acción sugeridas, así como también demostrar a los empleados que su opinión es importante y que se da importancia a la labor que realizan para la institución.

Se sugiere a la organización realizar periódicamente este tipo de diagnósticos para mantener actualizada la percepción de satisfacción que tienen los empleados en la misma.

El clima organizacional dentro de la empresa se detectó en la escala de bueno a regular, según los datos obtenidos sobre los distintos factores evaluados, en las escalas de: excelente, muy bueno y bueno.

Se identificó que el tipo de liderazgo manejado dentro de la empresa se considera en general bueno, es un liderazgo democrático, en donde se participa activamente en las actividades, se percibe también accesibilidad del jefe, para la aportación de ideas por parte de los colaboradores, lo cual favorece el desarrollo de cada uno de ellos y sobre todo al cumplimiento de las metas.

Se detectó una motivación no adecuada por parte de la empresa, estableciéndose que son pocas o nulas las recompensas económicas y no económicas para los colaboradores.

La comunicación en la empresa es buena de acuerdo a la escala evaluada; en donde se estableció que prevalece la comunicación verbal y escrita en los niveles jerárquicos, aunque no existe una retroalimentación adecuada.

Se logró identificar una regular toma de decisiones por parte de sus colaboradores, que no perciben apoyo en sus opiniones, no obstante, las decisiones de mayor importancia son tomadas por los niveles superiores.

Se determinó que, el trabajo en equipo dentro de la empresa es regular, los empleados se sienten identificados, pero en ocasiones también son individualistas, sin embargo, si se integran al momento de adquirir un reto dentro de la empresa.

Resulta necesario se sigan manteniendo y potencializando los aspectos positivos identificados y se trabaje en las áreas de oportunidad detectadas, realizando actividades de integración, sentido de pertenencia, comunicación y valores.

La agroindustria es una de las áreas más importantes para el desarrollo de un país y es una actividad clave que garantiza la supervivencia de la humanidad esta actividad económica permite la disponibilidad y durabilidad de productos agropecuarios (agricultura y ganadería), forestales y pesqueros, e influye en variables como la generación de empleo y el desarrollo económico de las naciones.

Es por ello que resulta importante apoyar este sector y fortalecer sus capacidades administrativas y de gestión y de su capital humano.

Finalmente este trabajo representa un ejemplo de que en las empresas agro industriales es posible y necesario fomentar las acciones que promuevan el desarrollo del capital humano lo cual coadyuvará de manera importante en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y en el aumento de su eficiencia.

REFERENCIAS

Castellanos, A.(2012) *Administración de Personal*.Primera Edición.México:Red Tercer Milenio.

Chacon,G. (2015) "*Análisis del Clima Organizacional de la empresa Representaciones CEM*, (Tesis de Grado) Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad Rafael Landívar.Guatemala.

Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

Hernández Sampieri R. Fernández Collado C. Baptista Lucio P. (2014) *Metodología de la investigación.* Sexta edición. México: Mc Graw Hill.

Landy, F. y Conte. (2010). Psicolgía industrial: *Introducción a la psicología industrial y organizacional.* México: McGraw-Hill.

Locke. (1976). NTP: 394 Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. Recuperado el 2015, de ntp_394.pdf

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.

Ouchi, W. (1992). Teoría Z. Bogotá, Editorial Norma. Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional.* Octava Edición. México: Prentice Hall. S

More, L., Carmenate, V., & Junco, C. (2005). *La satisfacción laboral y el empleo de herramientas de dirección en el perfeccionamiento empresarial*. México: Estudio de casos en el MITRANS.

Newstrom, D. 2003. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México. McGrawHill.

Robbins, S. y Coulter, M. (1996) *Administración.* México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Octava Edición. México: Prentice Hall.

Rockefeller, F. (2012). The Rockefeller Foundation. Recuperado el 22 de Octubre de 2017, de: http://3MixedMethodsinImpactEvaluation (Versión en español).

Rojas S.R. (2013), *"Guía para realizar investigaciones sociales".* México: Plaza y Valdez editores.

PYME MANUFACTURERAS DEL ESTADO DE COAHUILA: ESTRATEGIAS DE CONSOLIDACIÓN.

Sandra López Chavarría, Jara Flores J.E., Molina Morejón V.
Universidad Autónoma de Coahuila, México
jjara394@gmail.com,vmolinaa2005@gmail.com

Resumen

Las PYME son de vital importancia a nivel mundial ya que aportan más del 50% de PIB, generan alrededor del 70% del empleo mundial y son el 90% del total de las empresas en el globo terráqueo. En México no es la historia diferente de ahí su importancia, es por eso que esta investigación tuvo como estudio las PYME manufactureras del estado de Coahuila, que son de reciente creación, dedicadas a fabricar maquinaria y equipo. El objetivo de estudio fue diseñar las estrategias para mejorar la permanencia en el mercado de estas PYME. La carencia de estrategias particulares y no generales, que indiquen a estas pequeñas empresas como evitar su desaparición en poco tiempo, es la problemática a resolver. La Metodología empleada fue de carácter cuantitativo, se diseñó un modelo conceptual, específico para este tipo de empresa, compuesto por cuatro factores básicos de toda empresa: administración, mercado, finanzas y procesos. Se formularon cinco hipótesis por los autores y expertos. A demás, se diseñaron estrategias con base en las hipótesis y los factores para lograr su consolidación en el mercado. Las estrategias desarrolladas pueden ser extendidas a otros sectores manufactureros.

Palabras claves: Estrategias, modelo conceptual, factores clave, consolidación, mercado.

JEL: L62; M11; C88

ABSTRACT

SMEs are of vital importance worldwide as they contribute more than 50% of GDP, generate around 70% of global employment and are 90% of the total number of companies in the globe. In Mexico, its history is not different, hence its importance and that this research had as a study the manufacturing SMEs of the state of Coahuila, dedicated to manufacturing

machinery and equipment, which are of recent creation. The objective of the study was to design the strategies to improve the permanence in the market of these SMEs. The lack of particular and non-general strategies, which indicate to these small companies how to avoid their disappearance in a short time, is the problem to be solved. The methodologically used was qualitative, a conceptual model was designed, specific to this type of company, composed of four basic pillars of any company: administration, market, finance and processes. Five hypotheses were formulated by the authors and experts. In addition, strategies were designed based on the hypotheses and the pillars to achieve their consolidation in the market. The strategies developed can be extended to other manufacturing sectors.

Keywords: Strategies, conceptual model, key factors, consolidation, market.
JEL: L62; M11; C88

INTRODUCCIÓN

El Consejo Internacional para la pequeña empresa (**ICSB, por sus siglas en inglés)**, señala que las pequeñas y medianas empresas (PYME) a nivel mundial son responsables del 50% del Producto Interior Bruto (PIB), generan entre el 60% y el 70% del empleo y representan más del 90% del total de empresas.

En este sentido, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), considera que las PYMES son la espina dorsal de la mayoría de las economías del mundo, siendo un factor clave en la reducción de la pobreza y el fomento del desarrollo porque son las encargadas de emplear a una gran mayoría de trabajadores como mujeres, jóvenes y personas de hogares desfavorecidos pertenecientes a los sectores más vulnerables de la sociedad. A pesar del gran aporte de las PYMES al desarrollo mundial estas siguen haciéndole frente diariamente a grandes dificultades en su funcionamiento y crecimiento.

A pesar del papel importante de la PYME y los numerosos estudios que han analizado su baja sobrevivencia (Camacho-Miñano, Segovia-Vargas, & Pascual-Ezama, 2015; García Canseco, 2015), el problema persiste (Boyer &Blazy, 2014; Mayr, Mitter, &Aichmayr, 2016). Box (2008) en un estudio sobre empresas suecas comprobó que empresas pequeñas con "baja edad" disminuyendo su probabilidad de sobrevivencia.

En México, el 75% de la PYME fracasan antes de los dos años, mientras que solo el 10% llegan a los 10 años de vida (García Canseco, 2015; Morales Nájar, 2011). Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la PYME mexicana genera 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 72% del empleo del país (INEGI, 2018).

La Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (INEGI), el Instituto Nacional del emprendedor (INADEM) y el Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) resaltan que, ante los retos, la PYME han desarrollado estrategias para su crecimiento (INEGI, 2018). Estas organizaciones señalaron que más del 40% de las empresas medianas de México tienen como prioridad mejorar sus procesos, estar preparadas y ser competitivas (INEGI, 2018).

Con base a lo antes planteado, en Coahuila la mayoría de las PYMES emanan del sector manufacturero que tiene una ocupación del 33%, una remuneración económica del 44%, y un 72% del valor de la producción, asimismo representa más del 10% respecto al todo el sector industrial del estado (INEGI, 2018).

Tomada de http://cuentame.inegi.org.mx/economia/parque/manufacturas.html

El estado de Coahuila en el 2018 lideró, dentro del sector manufacturero, la fabricación de autopartes al producir 18.1% de las fabricadas a nivel nacional; tener una ocupación del 33%; una remuneración económica del 44%; y un 72% del valor de la producción. El Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), y la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA), señalaron que en el 2018, el 97.5% de la producción de automóviles y camiones pesados del país se concentró en 10 estados y Coahuila resaltó en la segunda posición con un 15.9%, ligeramente debajo de Sonora con 16.2%.

Coahuila logra el quinto lugar de las 32 entidades de México por el PIB per cápita que genera. En este estado, el sector de Industrias Manufactureras ocupa más de la cuarta parte del PIB estatal y representa el tercer lugar del PIB manufacturero nacional (INEGI, 2016). Este sector tiene "una participación en el PIB con más del doble que la del promedio nacional, lo cual denota el perfil productivo del estado" (INEGI, 2016, p.1). Del grupo de subsectores más importante, es el 333-336 por "la segunda tasa real de crecimiento promedio más alta en el periodo" (INEGI, 2016, p.13).

Esta investigación es de vital importancia por dos razones:

- El estado de Coahuila, es un referente nacional de la industria manufacturera, pues concentra un alto potencial de conocimientos y experiencias prácticas en la fabricación de maquinaria y equipo tanto en sus empresas como en sus universidades,

institutos tecnológicos y centros de investigación.En el curso 2016-17, contó con 110 Instituciones de Educación Superior que titularon 3648 egresados en licenciaturas relacionadas con la ingeniería, la manufactura y la construcción (PROMEXICO, 2018).

- La segunda razón es que en Coahuila las características en donde con más regularidad se presenta la baja sobrevivencia en las pequeñas y medianas empresas son: entre 11 y 30 trabajadores, 80% tienen menos de tres años de actividad y el 80% de ellas pertenecen a la industria manufacturera, dedicadas a la fabricación de maquinaria y equipo.

BASE TEÓRICA

El campo teórico de este estudio se inscribe en las ciencias sociales con más particularidad a la organización industrial. Los cuatro factores que sostienen a toda organización son: administración, finanzas, procesos y mercado. Estos cuatro factores son la base de las estrategias empresariales y todos los demás ítems orbitan alrededor de estos.

Incluye el estudio del mercado, entendido como el dominio mercado-producto que permite a la empresa organizar sus estrategias y tener una misión y visión establecida y, la administración, las finanzas y los procesos como las estructuras que sostienen la materialización de estas estrategias, todo ello siguiendo una idea de Miles, Snow, Meyer, y Coleman (1978).

Por lo tanto, vemos que la administración tiene variables en el contexto de las PYMES como la orientación emprendedora en donde Stoner et al., (1994) la identifica como el espíritu empresarial que se requiere, para fabricar nuevos productos pues controla los factores de producción. Del mismo modo, la cultura organizacional se traduce en motivación para lograr resultados, los empleados muestran un mayor compromiso y participación en los procesos innovadores de la organización (Efrat, 2014).

Para las empresas de hoy en día la información es de vital importancia ya que se considera como un insumo y para las PYMES no es diferente, en especial si se tiene un sistema basado

en la computadora, para planear, tomar decisiones y controlar de manera más eficaz la información administrativa que genera la empresa (Stoner et al.,1994).Este mismo autor, considera que la estructura organizativa es parte fundamental de la administración en una empresa porque hay que adaptarse a las nuevas estrategias de crecimiento, como dividir, organizar y coordinar las actividades de la empresa para cumplir con los objetivos establecidos con antelación (Stoner et al., 1994).

En lo que respecta al área financiera el flujo de efectivo en una PYMES es de un alto grado de relevancia porque una adecuada administración en las finanzas, así como una apropiada inversión dará como resultado un muy buen capital de trabajo, a fin de mejorar el desempeño de la organización (Afrifa, 2016). Por tanto, las Inversiones se componentes de: tenencias en efectivo y equivalentes de efectivo, así como inversiones en propiedades netas a largo plazo, planta y equipo (Huang &Petkevich, 2016).

Así mismo, los autores Silva & Machado Santos(2012), consideran que la rentabilidad generada con baja deuda, efectiva liquidez, adecuada gestión, operar en sector rentable, atención al cliente sin menoscabo del costo y atención al capital de trabajo es la relación adecuada entre los beneficios que proporciona una determinada operación y la inversión que se hace para alcanzar tales beneficios.

Por otra parte los procesos en las PYMES son de vital importancia ya que al contar con recursos limitados la eficiencia en los procesos (sobre todo de producción) le dará el salto de calidad que requieren las PYMES para su sobrevivencia. En este sentido, la productividad de procesos internos y humanos es el nexo existente de entregables, sean estos, tangibles o intangibles, frente a la cantidad, y calidad de los insumos utilizados (Tamayo Salamanca et al., 2014)

Los Proceso de producción flexible es la capacidad de respuesta de la empresa para adaptarse para anticiparse a los continuos cambios que afectan a las organizaciones (Ibarra Cisneros et al., 2017). Por otro lado, la con capacidad para medir el rendimiento del proceso de compras, abastecimiento, almacenaje y entrega a producción tal como se demanda se le llama logística (Franco-Prado, 2014).

El eslabón perdido de las PYMES se llama mercado, es eso de encajar el producto con el cliente, es la piedra angular, la piedra filosofal dirían algunos, por eso la segmentación del mercado es de suma importancia para las aspiraciones de consolidación de la PYMES. La segmentación del mercado implica que a medida que los mercados de productos y servicios se saturan, se eliminan la producción en masa y se crean productos a la medida de consumidores, con la segmentación se ajustan todas las variables de la mercadotecnia en la empresa (Fine &Menictas, 2015). La segmentación es la estrategia más rentable y es en la que deben de basarse todas las decisiones estratégicas.

En este orden de ideas, un buen plan de marketing puede infundir a los socios un sentido común de propósito y proporcionar a la empresa una tasa de retorno aceptable sobre sus marketing invertidos. La creación del plan de marketing incluye tres pasos clave: identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de marketing; desarrollo de objetivos y estrategias de marketing; y desarrollando planes de trabajo tácticos. (Aquila, 2016).

Por último, A pesar de las ventajas competitivas tradicionales que están estrechamente relacionadas con las PYMES, como la estructura de la empresa, la cultura, los recursos humanos, el desarrollo de productos / servicios, se debe desarrollar un nuevo tipo de gestión de la satisfacción del cliente. “La adecuada gestión de la satisfacción del cliente ha sido considerada como la piedra angular de la estrategia competitiva de muchas empresas” (Krajnakova, Navikaite, &Navickas, 2015, p.330).

DESARROLLO DE PROPUESTA

La información disponible en la literatura y en los resultados que se alcanzan y publicitan sobre este subsector, son pocos los trabajos directamente relacionados con este tipo de pequeñas empresas manufactureras dedicadas a fabricar maquinaria y equipos, y más aún si son de reciente creación. Se ha estimado al estudiar los censos empresariales del 2017 que la población de empresas con las características antes señaladas y hacia quienes se debe enfocar la continuación de esta investigación es de 203 empresas, el 80% de ellas se halla en el rango

entre 11 y 30 trabajadores y el 80% tienen menos de tres años de actividad, características en donde con más regularidad se presenta la baja sobrevivencia.

El estudio se delimita a pequeñas empresas del sector manufacturero del estado de Coahuila, dedicadas a fabricar maquinaria y equipo y que son de reciente creación al llevar solo dos o tres años inscritas en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) (INEGI, 2018). La ausencia de estrategias particulares y no generales, que indiquen a estas pequeñas empresas como evitar su desaparición en poco tiempo.

Las variables de las cuatro estrategias Administración, Mercado, Finanzas y Procesos se ven a continuación en la tabla 1. Se definen cada variable para así poder entender mejor la importancia de las estrategias antes mencionadas. Al adecuar las principales directrices que los directivos avalan como importantes estrategias para que una empresa logre su consolidación.

Tabla 1.- Definición de las variables

No.	ítem	Definición conceptual
1	Orientación emprendedora	Identificado con el espíritu empresarial pues controla los factores de producción para producir nuevos bienes(Stoner et al., 1994).
2	Cultura organizacional	La cultura organizacional se traduce en motivación para lograr resultados, los empleados muestran un mayor compromiso y participación en los procesos innovadores de la organización (Efrat, 2014).
3	Estructura organizativa	Adaptada a las nuevas estrategias de crecimiento, como dividir, organizar y coordinar las actividades de la empresa (Stoner et al., 1994).
4	Logística	Con capacidad para medir el rendimiento del proceso de compras, abastecimiento, almacenaje y entrega a producción tal como se demanda (Franco-Prado, 2014).
5	Información administrativa	Sistema basado en la computadora, para planear, tomar decisiones y controlar de manera más eficaz (Stoner et al.,1994).

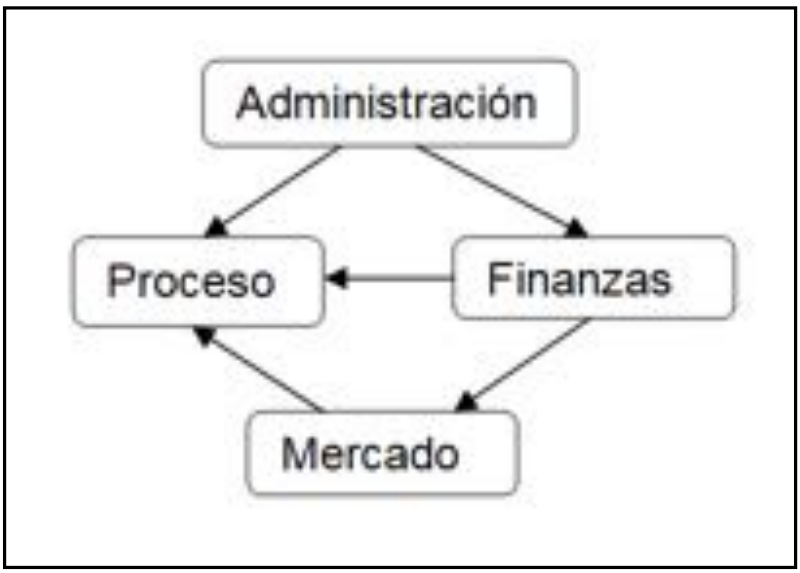
6	Proceso de producción flexible	Capacidad de respuesta de la empresa para adaptarse para anticiparse a los continuos cambios que afectan a las organizaciones (Ibarra Cisneros et al., 2017).
7	Satisfacción del cliente	"La adecuada gestión de la satisfacción del cliente ha sido considerada como la piedra angular de la estrategia competitiva de muchas empresas" (Krajnakova, Navikaite, &Navickas, 2015, p.330).
8	Flujo de efectivo (de caja)	Considerarlo para administrar sus finanzas y la adecuada inversión adecuada que se hará en capital de trabajo, a fin de mejorar el desempeño(Afrifa, 2016).
9	Inversiones	Los componentes de inversión incluyen: tenencias en efectivo y equivalentes de efectivo y inversiones en propiedades netas a largo plazo, planta y equipo (Huang &Petkevich, 2016).
10	Segmentación del mercado	La segmentación del mercado implica que a medida que los mercados de productos y servicios se saturan, se eliminan la producción en masa y se crean productos a la medida de consumidores, con la segmentación se ajustan todas las variables de la mercadotecnia en la empresa (Fine &Menictas, 2015).
11	Rentabilidad	Generada con baja deuda, efectiva liquidez, adecuada gestión, operar en sector rentable, atención al cliente sin menoscabo del costo y atención al capital de trabajo (Silva & Machado Santos, 2012).
12	Plan de Marketing	El plan de marketing identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, además desarrolla de objetivos y estrategias de marketing (Aquila, 2016).
13	Productividad de procesos internos y humanos	Relación existente de entregables, sean estos, tangibles o intangibles, frente a la cantidad, y calidad de los insumos utilizados (Tamayo Salamanca et al., 2014)

La tabla 1 permite adecuar las principales ideas o conceptos que avalan la importancia de los factores: Administración (A), Mercado (M), Finanzas (F) y Procesos (P).

El diseño de un modelo conceptual (figura 1), se creó a partir del proceso de la revisión de la literatura. Posteriormente los autores y diez expertos de la academia, generaron cinco hipótesis cualitativas con base a las relaciones que tiene entre si los cuatro factores clave: administración, mercado, finanzas y procesos y sus variables respectivas.

El modelo conceptual de la investigación, o modelo interno se representa en la figura 1.

Figura 1. Modelo Conceptual de los 4 Factores Clave



Elaboración propia

Los expertos al diseñar el modelo conceptual coincidieron en las siguientes hipótesis:

- *La adecuada administración tiene asociación positiva y significativa con las finanzas*
- *La adecuada administración tiene asociación positiva y significativa con los procesos*
- *El adecuado manejo de las finanzas tiene asociación positiva y significativa con los procesos*
- *El adecuado manejo de las finanzas tiene asociación positiva y significativa con el mercado.*
- *La adecuada elección de mercado tiene asociación positiva y significativa con los procesos.*

Toda inversión requiere de una administración necesaria que deberá contar con un control interno estricto que le permita lograr la rentabilidad proyectada, administrar sus finanzas y el efectivo. El desarrollo financiero e institucional ayuda a aliviar las limitaciones de crecimiento de las PYME y aumenta su acceso a la financiación externa. Mayor énfasis en la forma de organización demanda una estructura organizativa que genere estrategias de crecimiento dentro del marco de un nuevo sistema de administración. Trabajar con sistemas informáticos que permita planificar, tomar decisiones y controlar la empresa de manera eficaz.

Una adecuada administración deba estar ligada a una mejora del desempeño de las operaciones, surgimiento de nuevas tecnologías o un nuevo tipo de liderazgo en la empresa caracterizadas por producir y distribuir bienes o servicios tan eficientemente como sea posible, con procesos de producción productivos y personal entrenado en asumir cambios incluso no planeados por nuevas demandas del mercado.

En el campo de los procesos se halla la logística y cadenas de suministro que incluyen actividades de compra, transportación, almacenamiento y producción, que son los que generalmente encarecen la producción y elevan el precio de los productos. La productividad puede medirse tanto en las máquinas y procesos como en las personas, y todas deben tener un adecuado control financiero. Los bancos se sentirán más confiados de apoyar una inversión si la organización cuanta con procesos de una alta gama tecnológica.

Los bajos recursos dan una pobre imagen cuando se quiere negociar, lo que sería contraproducente cuando se quiere explorar y lograr nuevos mercados y clientes. El adecuado sistema financiero actúa como un soporte organizativo que facilita la búsqueda de nuevos mercados y clientes con un plan de marketing adaptado a su entorno empresarial.

Las PYMES buscan nuevas oportunidades de producto- mercado y mantiene simultáneamente una base firme de productos tradicionales y clientes, estas debe lograr un encaje del producto con el cliente para así poder proporcione estabilidad financiera en la organización.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

A partir de la elaboración del modelo conceptual diseñado en base a los pilares de éxito (Administración, Mercado, Finanzas y Procesos) que toda empresa tiene para ser competitivo y generar valor para el cliente y la empresa.

A partir de la confirmación de las hipótesis, los autores diseñaron las siguientes estrategias para consolidarse en el mercado:

I. Una organización con una adecuada estructura y sistema informático, puede definir, medir, analizar, mejorar y controlar las finanzas y los procesos de producción. La administración debe lograr una orientación emprendedora y una cultura organizacional que asimile el cambio.

II. A su vez, la adecuada administración permite manejar y controlar el sistema financiero para lograr rentabilidad, capacidad de inversión y flujo de efectivo puesto que la estabilidad financiera es el fin principal de cualquier empresa; unas finanzas fuertes permiten a la PYME enfrentar los retos financieros y aumentar el acceso a la financiación externa. La estabilidad financiera permite un adecuado control en los procesos de logística y cadenas de suministro que impactan las actividades de compra, transportación, almacenamiento y producción, que son los que generalmente encarecen la producción y elevan el precio de los productos.

III. La productividad puede medirse tanto en las máquinas y procesos como en las personas, y todas deben tener un adecuado control financiero. En la medida que los procesos tengan una alta intensidad tecnológica, los bancos se sentirán más confiados de apoyar una inversión. Contar con bajos recursos empobrecen la imagen al negociar y son contraproducentes para explorar y lograr nuevos mercados y clientes.

IV. En tanto, unos elevados recursos permiten buscar nuevas oportunidades de producto, mercado y clientes con un plan de marketing adaptado al entorno empresarial. La Cooperación que garanticen el producir y distribuir bienes o servicios eficientes, unidas a procesos productivos con personal entrenado en asumir cambios por nuevas demandas del mercado, nuevas tecnologías o un nuevo tipo de liderazgo.

En conclusión, el modelo conceptual, las hipótesis cualitativas y las estrategias diseñadas y formuladas en este artículo no son más que un esfuerzo de los autores por llevar luz a este estudio de las PYMES con sus claro-oscuros. Esta investigación aporta a la consolidación

de las PYMES en específico del sector manufacturero para hacer frente a la competencia hostil, tener un mejor futuro, poder aprovechar las oportunidades que se le presentan a las empresas, actuar con conocimiento y convicción de que en coordinación los cuatro pilares (Administración, Mercado, Finanzas y Procesos) van en camino a la permanencia en el mercado.

Por último, futuras líneas de investigación pueden aportar a ciencia cierta si existe relación entre los pilares, para ello sería necesario implementar una metodología cuantitativa así como el diseño de un instrumentó para poderlo evaluar las hipótesis.

BIBLIOGRAFIA

Afrifa, G.A. (2016). Net working capital, cash flow and performance of UK SMEs. *Review of Accounting and Finance,15*(1), 21-44. doi:10.1108/RAF-02-2015-0031

Aquila, A. J. (2016). The Marketing Plan: An Audit-Based Approach. In T.C. Warren (Ed.), *Bull's-Eye! The Ultimate How-To Marketing & Sales Guide for CPAs*. doi:10.1002/9781119448679.ch4

Box, M. (2008). The death of firms: Exploring the effects of environment and birth cohort on firm survival in Sweden. *Small Business Economics, 31*(4), 379-393.

Boyer, T., & Blazy, R. (2014). Born to be alive? The survival of innovative and non-innovative French micro-start-ups. *Small Business Economics, 42*(4), 669-683.

Camacho-Miñano, M., Segovia-Vargas, M.J., & Pascual-Ezama, D. (2015). Which characteristics do the insolvent firms have to get for survival? A SME reorganization prediction model. *Journal of Small Business Management,* 53(2), 340–354.

Efrat, K. (2014). The direct and indirect impact of culture on innovation. *Tecnología*, *34*(1),12-20. doi:10.1016/j.technovation.2013.08.003

Fine, B., &Menictas, C. (2015). Market segmentation using the true meaning of attitudes and values. *Research World*, 2015(52), 42-44. doi: 10.1002 / rwm3.20237

Franco-Prado, A. J. (2014). Medición del rendimiento en el proceso de compras y suministros, *Ingenium, 8*(22).

García Canseco, L. (2015). Causas del fracaso en las PYME. *Revista Emprendedores*, 151, 22-25.

Huang, K., &Petkevich, A. (2016). Horizons of investment and information. *Business Journal of Finance and Accounting, 43*, 1017-1056. doi:10.1111 / jbfa.12205

Ibarra Cisneros, M. A., González Torres, L. A., &Demuner Flores, M. de R. (2017). Business competitiveness in the small and medium-sized enterprises of the manufacturing sector in Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130. doi:10.21670/ref.2017.35.a06

Instituto Nacional de Estadística y Geografía **(**INEGI). (2018).*DENUE*. Disponible en https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/

Instituto Nacional de Estadística y Geografía **(**INEGI). (2016). *Estructura económica de Coahuila de Zaragoza en síntesis.* Disponible en http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825089863.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2018). México - Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas 2015. Disponible en http://www3.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/330

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) & Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA).(2018). *Conociendo la Industria Automotriz. Comunicado de Prensa Número 652/18*. Disponible en https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2018/OtrTemEcon/CndoIndAuto.pdf

International Council for Small Business (ICSB). Disponible en: https://icsb.org/

Krajnakova, E., Navikaite, A., Navickas, V. (2015). Paradigm shift of small and medium-sized enterprises competitive advantage to management of customer satisfaction. *InzinerineEkonomika-Engineering Economics, 26*(3), 327–332. doi:10.5755/j01.ee.26.3.6608

Mayr, S., Mitter, C., &Aichmayr, A. (2016). Corporate crisis and sustainable reorganization: Evidence from bankrupt Austrian SMEs. Journal of Small Business Management, 55(1), 108-127. doi:10.1111 / jsbm.12248

Miles, R. E., Snow, C.C., Meyer, A. D. & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academyof Management Review, 3*(3) 546-562. doi:10.2307/257544

Morales Nájar, I. (2011). Las PYMES en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora. *Economía Informa, Publicaciones UNAM*. Disponible en http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/366/06isaias.pdf

Organización Mundial de las Naciones Unidas (ONU). Disponible en: https://www.un.org/es/

PROMEXICO (2018). Inversión y Crecimiento. *Coahuila de Zaragoza.* Disponible en http://mim.promexico.gob.mx/work/models/mim/Documentos/PDF/mim/FE_COAHUILA_vf.pdf

Silva, A. P., & Machado Santos, C. (2012). Financial and strategic factors associated with the profitability and growth of SME in Portugal. *International Journal of Economics and Finance*, 4(3), 46-60. doi:10.5539/ijef.v4n3p46

Stoner, J.F., Freeman, R.E., & Gilbert, D.R. (1994). *Management* (6th ed.). New York, NY: Pearson.

Tamayo Salamanca, Y., Del Rio Cortina, A. & García Ríos, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios, 5*(11), 70-77. doi:10.1016/S2215-910X(14)70021-7

EL LADO OCULTO DEL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Jesus Manuel Reyes-Garcia[1] , Jesús Alvarez-Cedillo[1], Juan Ignacio Reyes-García[1],
[1]Instituto Politécnico Nacional, UPIICSA, Av. Te 950, Granjas México, Ciudad de México, MÉXICO jaalvarez@ipn.mx, jmreyes@ipn.mx

RESUMEN

En este trabajo se presenta un enfoque del estado de flujo de efectivo. La propuesta que se ofrece en el presente artículo es necesaria para tener un punto de vista diferente de los flujos de efectivo que la empresa genera, ya que el estado de flujo de efectivo reconocido por la profesión contable, revela la perspectiva que se ha considerado apropiada para el momento económico que estamos viviendo, sin embargo nuestra propuesta devela información valiosa que la presentación reconocida por la profesión no muestra. Nuestra propuesta, clasifica los recursos obtenidos en el período en "Recursos Frescos y no Frescos; los recursos frescos son aquellos que al ingresar a la empresa, aumentan en forma efectiva los activos, nos referimos en este caso al aumento de pasivo, capital y utilidades. Por otro lado, los recursos no frescos se refieren a las depreciaciones, amortizaciones y disminuciones de activo, que por su naturaleza, son fuentes internas de fondos que se aplican en aumentar otro activo, (sin alterar la suma total), o para pagar pasivo o capital.

Palabras clave: Flujo de efectivo, recursos frescos, recursos no frescos.

1. INTRODUCCIÓN

El estado de flujo de efectivo es uno de los tres estados financieros considerados como básicos por la profesión contable. Este estado muestra la capacidad de la empresa para generar los flujos de efectivo necesarios, así como la eficiencia con la que hace uso de ellos.

El estado de flujo de efectivo en su tránsito en el tiempo, ha tomado diferentes caras, cada una de las cuales da cuenta de información importante y con diferente perspectiva que en su tiempo ha sido necesario develar, es decir, ha sufrido ajustes en su conformación para satisfacer las necesidades de información que han requerido las empresas durante los diferentes ciclos económicos que han tenido que enfrentar.

Es necesario mencionar que la primera figura que tuvo el estado de flujo de efectivo, recibió el nombre de Estado de origen y aplicación de recursos, que en su tiempo presentó un enfoque que se consideró adecuada, clasificando las partidas que se usan para su construcción en fuentes de recursos y aplicación de recursos, posteriormente la perspectiva se modificó, para resaltar los cambios en el capital de trabajo, después su foco de atención se centró en la capacidad de la empresa para generar efectivo, recibiendo el nombre de Estado de cambios en la situación financiera con base en el efectivo a pesos constantes, posteriormente y con el mismo nombre la presentación tenía que hacerse a pesos corrientes y por último, la más reciente visualización de este estado recibió el nombre de Estado de Flujo de efectivo.

Debemos señalar que la elasticidad que presenta el estado de flujo de efectivo para dar lugar a diversos enfoques, depende del acomodamiento que se haga de los diferentes conceptos del estado de resultados y del balance general que se utilizan para construirlo.

2. BASES TEORICAS

"La profesión contable en los Estados Unidos de Norteamérica, ha designado al estado de flujo de efectivo como el tercer estado financiero necesario, junto con el balance general y el estado de resultados en un documento denominado Declaración de Principios de Contabilidad Financiera, (SFAS; siglas de Statement of Financial Accounting Standards) Núm. 95. Reemplaza al antiguo estado de cambios en la situación financiera," que a su vez sustituye al estado de origen y aplicación de recursos." (Block, 2012).

“En México, la Norma de Información Financiera B-2 (NIF) ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO tiene como objetivo establecer las normas generales para la presentación, estructura y elaboración del estado de flujos de efectivo, así como para las revelaciones que complementan a dicho estado financiero básico. La NIF B-2 fue aprobada por unanimidad para su emisión por el Consejo Emisor del CINIF en noviembre de 2007 para su publicación y entrada en vigor a partir del 1º de enero de 2008. (UNAM, 2014). Las disposiciones contenidas en esta norma son aplicables a todas las entidades que presentan estados de flujo de efectivo en los términos que establece la NIF A-3 “Necesidades de los usuarios y objetivos de los estados financieros”.

“El Estado de flujo de efectivo se define como aquel “que pone de relieve la naturaleza fundamental del flujo de efectivo para las operaciones de la empresa. De acuerdo con los contadores, el flujo de efectivo representa partidas de efectivo o equivalentes del efectivo que pueden convertirse con facilidad en recursos líquidos en menos de 90 días. (Block, 2012).

(Wachowics, 2010) Un estado de flujo de fondos, (también conocido como estado de fuentes y uso de fondos o estado de cambios en la posición financiera) es una ayuda valiosa para el gerente de finanzas o un acreedor, al evaluar los usos de los fondos por una empresa y determinar cómo financia esos usos la empresa.

Por otro lado, (Brigham, 2016) ”El estado de resultados se genera mediante el método contable basado en valores devengados, es decir los ingresos se reconocen cuando se han ganado, no cuando se recibe el efectivo, y los gastos se reconocen cuando se incurren, no cuando se paga el efectivo. En consecuencia, no todos los montos mostrados en el estado de resultados representan flujos de efectivo. Pero recuerde que el valor de una inversión, como el precio de las acciones de una empresa, es determinado por el flujo de efectivo que genera.

Por lo tanto, a pesar de que la utilidad neta de una empresa sea importante, los flujos de efectivo lo son aún más, puesto que el efectivo se necesita para continuar con las operaciones normales del negocio, como el pago de las obligaciones financieras, la

compra de activos y el pago de dividendos. Por lo consiguiente, en finanzas, el enfoque debe ser en los flujos de efectivo y no en la utilidad neta" (Brigham, 2016).

3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Iniciaremos el desarrollo de nuestra propuesta mencionando la importancia que tienen los flujos de efectivo en la empresa más allá del significado de las utilidades, Es tal la importancia, que tiene este concepto que la profesión contable, como se ha mencionado, se ha visto obligada a considerar al estado de flujo de efectivo como el tercer estado financiero básico, conjuntamente con los el balance general y el estado de resultados.

Es tal la importancia de este tercer estado que a pesar de que la utilidad neta de una empresa es importante, los flujos de efectivo lo son aún más, dado que el valor de las acciones de una empresa se ven incrementadas en función de los flujos de efectivo generados y no en las utilidades producidas.

Ejemplifiquemos lo anterior: Una empresa vende sus productos en efectivo y paga todos sus gastos de la misma manera, con excepción de la depreciación de sus activos y la amortización de sus gastos pagados por anticipado, entonces su flujo de efectivo neto = Utilidad + depreciación + amortización, por el hecho de que son gastos que no requirieron salida de fondos, es decir, se dedujeron de la utilidad como gastos, sin haber retirado efectivo.

Por lo anteriormente expuesto, la depreciación y la amortización se tornan en una fuente de fondos.

Así también una disminución de inventarios o de cuentas por cobrar o de activo fijo, representa una fuente de efectivo interna, porque esa disminución involucra un aumento de otro activo, una disminución de un pasivo o una disminución del capital. La

depreciación, la amortización y la disminución de activo, en nuestra propuesta, en conjunto reciben el nombre de recursos no frescos.

Hagamos un análisis retrospectivo de la metamorfosis del actual Estado de flujo de efectivo.

El Instituto Americano de Contadores Públicos creó el Estado de origen y aplicación de recursos en septiembre de 1971, llegando a México en Enero de 1974 como principio de contabilidad generalmente aceptado o boletín b4. Posteriormente se adopta otra presentación, este estado recibió el nombre de estado de cambios en la situación financiera, sustentado en la norma de información financiera B-4.

Sin embargo este estado era útil en épocas de estabilidad económica y la información que proporcionaba daba preeminencia al capital de trabajo, sin embargo, para las empresas que sufrían de escasez de efectivo, la información no era suficiente para esclarecer sus necesidades y aplicaciones de fondos, por lo que fue necesario hacer modificaciones a esta presentación.

Debido a situaciones de escasez de efectivo en las empresas, en 1985 el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, publica el boletín B-11. Estado de cambios en la situación financiera con base en el efectivo.

"En virtud de que el boletín B- 10, tocante a la inflación, surgió un año después de acabado el boletín B-11, lógicamente algunas disposiciones contenidas en este último no contemplaban aspectos relacionados con la pérdida de poder adquisitivo de la moneda, por lo que en primera instancia, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos expidió la circular 27 en donde hacía recomendaciones para el boletín B-11 y más tarde al expedirse el tercer documento de adecuaciones al Boletín B-10, éste obliga a presentar estados financieros con cifras del mismo poder adquisitivo, por lo que este estado se renueva con la emisión del boletín B-12, con el mismo nombre, pero ahora considerando los efectos de la inflación, es decir, el cambio de los flujos de efectivo a pesos constantes". (Mayo Castro A 2015)

Así, el boletín B-12 deja sin efecto al boletín B-11 y a la circular 27. Sus disposiciones fueron obligatorias a partir del 1º. De Enero de 1990 y hasta el 31. De Diciembre de 2007 en virtud de que en el mes de noviembre de 2007 fue aprobada por el consejo emisor de las normas de información financiera B-2, el Estado de flujo de efectivo, misma que entró en vigor a partir del 1º. De Enero de 2008, norma que deja sin efecto al B-12. (Colegio de Contadores Públicos, Universidad de Guadalajara 2018)

El Boletín B-12 clasificaba los recursos generados y utilizados de la siguiente manera:

1. Actividades de operación
2. Actividades de financiamiento
3. Actividades de inversión

Posteriormente la NIF B-2 presentó la siguiente clasificación:

1. Actividades de operación
2. Actividades de inversión
3. Actividades de financiamiento

Como se puede observar, el actual estado de flujo de efectivo se ha vestido de diferentes caras en su tránsito en el tiempo, adaptándose cada una de ellas a los cambios que han exigido las empresas por la necesidad de información satisfactoria que en este momento es la disponibilidad de efectivo.

La primera versión de este estado se denominaba "Estado de origen y aplicación de recursos, y las fuentes y los usos de recursos se clasificaban como a continuación se muestra en la Tabla 1.

Tabla1. Fuentes de recursos y su aplicación.

Fuente de recursos	**Aplicación de recursos**
Utilidad neta	Aumento de activo
Depreciaciones y amortizaciones	Disminución de pasivo
Aumento de capital	Disminución de capital
Aumento de pasivo	Pérdida neta
Disminución de activo	

A continuación y con la intención de que se observe que los elementos que se utilizan y que se han utilizado para la construcción de este estado, han sido los mismos, pero con un acomodamiento diferente y por consecuencia brinda diferente perspectiva, se elaborará un estado de origen y aplicación de recursos que fue la primera versión del estado de flujo de efectivo (Tabla 2); posteriormente se presentará la versión que rige en este momento y finalmente la propuesta objeto de este trabajo (Tabla 3). En los tres casos se analizará su conformación.

Tabla 2. Balance General Comparativo. Fuente: Elaboración Propia

Compañía "X" S.A.			
Balance General Comparativo al 31 de Diciembre			
	2017	2018	Diferencia
Corto plazo			
Caja	13,000	5,000	-8,000
Bancos	32,000	58,000	26,000
Clientes	60,000	50,000	-10,000
Almacén	27,000	14,000	-13,000
Doc. x Cobrar	11,500	46,000	34,500
Suma el circulante	143,500	173,000	29,500
Largo Plazo			
Mobiliario y Equipo	30,000	50,000	20,000
Depreciación acumulada	-3,000	-8,000	-5,000
Edificio	60,000	70,000	10,000
Depreciación acumulada	-3,000	-6,500	-3,500
Suma Equipo Neto	84,000	105,500	21,500
Suma el activo	227,500	278,500	51,000
Pasivo			
Corto Plazo			
Proveedores	25,000	14,000	-11,000
Acreedores Diversos	5,000	20,000	15,000
Documentos x pagar	1,000	5,000	4,000
Suma Corto Plazo	31,000	39,000	8,000
Acreedor Hipotecario.	40,000	45,000	5,000
Bonos por Pagar	35,000	23,000	-12,000
Suma el Pasivo largo Plazo	75,000	68,000	-7,000
Suma el Pasivo Total	106,000	107,000	1,000
Capital Contable			
Capital Social	98,500	139,500	41,000

Utilidad Retenida	23,000	32,000	9,000
Suma Capital	121,500	171,500	50,000
Suma Pasivo y Capital	227,500	278,500	51,000

Tabla3. Información complementaria al Balance General . Fuente: Elaboración propia

Información complementaria al Balance General		
Utilidades retenidas	31-XII-2017	$23,000
Utilidad del ejercicio	2018	26,000
Suma		49,000
Pago de dividendos	2018	17,000
Utilidades Retenidas	31-XII-2018	32,000

Solución

Basado en la Tabla3, es posible elaborar el estado de Origen y Aplicación de Recursos. Ver Tabla 4.

Tabla 4. Estado de origen y aplicación de recursos para el año de 2018 de la compañía X S.A.

Origen de recursos		**Aplicación de recursos**	
Utilidad	26,000	Aumento de activo	
Depreciación del ejercicio 2018	8,500	Bancos	26,000
Fondos obtenidos de operaciones normales	34,500	Documentos por cobrar	34,500
		Mobiliario y equipo	20,000
Aumento de Capital		Edificio	10,000
Capital Social	41,000	Total aumento de activo	90,500
Aumento de Pasivo		Disminución de pasivo	
Acreedores Diversos	15,000	Proveedores	11,000
Documentos por pagar	4,000	Bonos por pagar	12,000
Acreedor Hipotecario	5,000	Total disminución de pasivo	23,000
Total aumento de pasivo	24,000		
		Disminución de capital	
Disminución de Activo		Pago de dividendos	17,000
Caja	8,000		

Clientes	10,000		
Almacén	13,000		
Total disminución de activo	31,000		
Suma origen de recursos	130,500	Suma Aplicación de recursos	130,500

En el año 2018 se obtuvieron recursos de diversas fuentes por $130,500 que fueron aplicados en su totalidad a diferentes usos, sin embargo, no se clarifica el importe de los recursos frescos, de los que no los son, es decir, aquellos que aumentan nuestros activos, cómo la utilidad, el aumento de capital y el aumento del pasivo; no explica tampoco el aumento neto en el activo de $51,000 que se dio en los activos, (observe el balance comparativo), ni tampoco se manifiesta con qué recursos se financió el crecimiento de varios renglones del activo de 90,500 en activos. En suma, esta presentación no enfatiza la verdadera capacidad de la empresa para conseguir recursos que le permitan crecer.

A continuación se explica en qué consiste la versión del Estado de flujo de efectivo, que rige en este momento.

En esta versión la clasificación de las partidas de fuentes y usos de fondos se ordena de la siguiente manera.

1. Actividades de operación;
2. Actividades de Inversión;
3. Actividades de financiamiento.

Las actividades de operación son las siguientes:

1. Utilidad Neta
2. +Depreciaciones y amortizaciones
3. +Aumento de pasivo a corto plazo,
4. -Disminución de pasivo a corto plazo
5. +Disminución de Activo a corto plazo, excepto el efectivo en caja y bancos e inversiones temporales.
6. -Aumento de Activo a corto plazo, excepto el efectivo en caja y bancos e inversiones temporales.

Las actividades de Financiamiento son las siguientes:

1. Aumento de Capital Social
2. -Disminución de capital social
3. -Pago de dividendos
4. +Aumento de Pasivo a largo plazo
5. -Disminución de Pasivo a largo plazo

Las actividades de Inversión son:

1. Disminución de Activo a largo plazo
2. -Aumento de Activo a largo plazo

El efecto de confrontar cada uno de los grupos anteriores, resulta en un aumento o disminución del efectivo en caja y bancos.

Es necesario mencionar que en esta presentación se enfatiza en mostrar la fortaleza para generar fondos de cada una de las actividades previstas.

La importancia de esta presentación radica simplemente en clarificar si cada una de las actividades previstas generó un flujo de efectivo suficiente o insuficiente y si el resultado final de la confrontación de estos flujos contra los recursos utilizados en las tres actividades, arroja flujo de efectivo positivo o negativo, mostrado en sumar los renglones de caja y bancos e inversiones temporales.

Tabla 5. Estado de Flujo de efectivo reconocido por la profesión contable.(Año 2018 Empresa X S.A.)

Flujos de efectivo provenientes de las de Actividades de Operación:		
Actividades de Operación		
Utilidad del ejercicio		26,000
Depreciación del ejercicio	8,500	
Aumento de Pasivo a corto plazo		
Acreedores diversos	15,000	
Documentos por pagar	4,000	
Disminución de Pasivo corto plazo		
Proveedores	-11,000	

Aumento de activo circulante		
Documentos por cobrar	-34,500	
Disminuciones de Activo Circulante		
Clientes	10,000	
Almacén	13,000	5,000
=Flujo de efectivo neto de actividades de operación		31,000
Actividades de Inversión		
Aumento de Activo		
Mobiliario y equipo	-20,000	
Edificio	-10,000	
Flujo de efectivo de las actividades de Inversión		-30,000
Actividades de financiamiento		
Aumento de capital		
Capital Social	41,000	
Disminución de capital social		
Pago de dividendos	-17,000	
Aumento de Pasivo a largo plazo		
Acreedor hipotecario	5,000	
Disminución de Pasivo a largo plazo		
Bonos por Pagar	-12,000	
Flujo de efectivo de las actividades de financiamiento		17,000
Saldo final de efectivo		18,000

El estado de flujo de efectivo actual, reconocido por la profesión, confronta los recursos obtenidos contra los recursos utilizados en cada una de las actividades que componen este estado, dejando ver si las actividades en cuestión, arrojan un flujo de efectivo positivo o negativo.

En este caso, las actividades de operación generaron flujos de efectivo de $31,000, también las actividades de financiamiento generaron flujos de efectivo por $17,000, que

conjuntamente absorbieron los recursos aplicados en las actividades de inversión y finalmente resulta un flujo neto de efectivo en caja y bancos por $18,000.
Esta presentación desemboca en la obtención de un saldo positivo o negativo en los renglones de caja y bancos e inversiones temporales por $18,000.

Sin embargo no se observa claramente en esta visualización, la capacidad de la empresa para generar recursos frescos como el capital social, el pasivo a corto y largo plazo y las utilidades y el excedente o el déficit en el flujo de efectivo real, obtenido al enfrentar estas fuentes contra los pagos de capital social, dividendos y pasivo, ni tampoco cuál es el papel de los recursos no frescos como la depreciación, la amortización y las disminuciones de activo, en su papel de fuentes internas de recursos. Estas ausencias se ven solventadas en la propuesta que se presenta en l Tabla 6.

Tabla 6. Estado de Flujo de Efectivo Recomendado(Estado de Flujo de efectivo para el año 2018)

Recursos Frescos			
Utilidad		26,000	
+Aumento de Capital			
Capital Social		41,000	
+ Aumento de Pasivo			
Corto plazo			
Acreedores diversos	15,000		
Documentos por pagar	4,000		
Largo Plazo			
Acreedor hipotecario	5,000	24,000	
Suma Recursos Frescos			91,000
Menos Pagos			
Pasivo a corto plazo			
Proveedores		-11,000	
Pasivo a largo plazo			
Bonos por pagar		-12,000	
Disminución de Capital			
Pago de dividendos		-17,000	-40,000

Excedente de recursos Frescos *			51,000
Más: Recursos no Nuevos			
Depreciaciones			
De Mobiliario y equipo	5,000		
De Edificio	3,500	8,500	
Más: Disminuciones de Activo			
Corto Plazo			
Caja	8,000		
Clientes	10,000		
Almacén	13,000	31,000	39,500
= Inversión en Activos			90,500
Inversión en Activos			
A corto plazo			
Bancos	26,000		
Documentos por cobrar	34,500	60,500	
A Largo Plazo			
Mobiliario y equipo	20,000		
Edificio	10,000	30,000	
Inversión en activos			90.500

4. RESULTADOS

En esta presentación se observa que la empresa obtuvo recursos frescos por un total de $91,000 proveniente de la utilidad, del aumento de capital y del pasivo a corto y largo plazo; así también, se muestra el pago realizado en el período por concepto de pasivo y de dividendos que en total ascendieron a $40,000, arrojando un flujo de efectivo neto proveniente de recursos frescos de $51,000, mismos que se observan en la diferencia en el activo total del balance comparativo, es decir la empresa aumentó sus activos en esta cantidad.

Sin embargo la inversión en el período, en diversos activos ascendió a $90,500. En este caso los recursos no frescos obtenidos por depreciaciones, amortizaciones y disminuciones de activo que importan $39,500 apoyaron el excedente de recursos frescos por $51,000, suma que permitió invertir en activos, la cantidad de $90,500.

5. CONCLUSIONES

La presentación que se recomienda en este trabajo, permite explicar en el balance comparativo, la diferencia que resulta en la suma del activo al confrontar los recursos que ingresan al negocio por utilidad, por aumento de capital y por aumento de pasivo, contra las salidas de efectivo por pago de dividendos, por disminuciones de capital social, y por pagos de pasivo, además se comprueba que la diferencia que se obtiene en el activo, al comparar el balance de un año y otro, corresponde a la diferencia entre las entradas y las salidas de recursos frescos.

Por otro lado muestra la fuerza de los recursos no frescos, (depreciaciones, amortizaciones y disminuciones del activo, que en un entorno de haber realizado pagos de pasivo y de capital, mayores que los recursos frescos conseguidos, o en caso contrario, estos colaboran para incluso realizar inversiones en activos. En resumen, el estado que se recomienda en este trabajo realiza un análisis de recursos frescos y no frescos, lo que permite visualizar un "Lado oculto del estado de flujo de efectivo.

Debemos mencionar que cuando se aplica el análisis a cualquier fenómeno, surgen diversos enfoques en los que en cada uno se puede apreciar solamente una perspectiva. En este trabajo se presentan además de dos visualizaciones utilizadas por la profesión en el tiempo, nuestra perspectiva que consideramos muy útil para clarificar a los tomadores de decisiones el entendimiento respecto a las fuentes de recursos obtenidas y las aplicaciones que de ellas hicieron.
Los autores de este trabajo estamos ciertos que nuestra propuesta abona al conocimiento sobre la claridad de los flujos de efectivo, con un enfoque diferente que no pretende invalidar ninguna otra presentación, sino promover un enfoque diferente e interesante

Así, lo que se propone en este trabajo es otra perspectiva del Estado de flujo de efectivo y por no estar visibles ciertos elementos, los develamos para que se asome “La cara oculta del estado de flujo de efectivo.

6. AGRADECIMIENTOS

Agradecemos las facilidades otorgadas para la realización de este trabajo al Instituto Politécnico Nacional a través de la Secretaría de Investigación y Posgrado con los proyectos SIP 2018002, 2019506, 20194986 y 20195024. A la Unidad Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas, Centro de Innovación y Desarrollo Tecnológico en Cómputo y Centro de Investigación y Desarrollo de Tecnología Digital. Asimismo, al Programa de Estímulo al Desempeño de los Investigadores (EDI) y al Programa de Estímulo al Desempeño Docente (EDD).

7. BIBLIOGRAFIA

Block, S. B. (2012). Fundamentos de administración financiera (Duodécima edición ed.). México: Mc Graw Hill.

Brigham, B. . (2016). Fundamentos de administración financiera (14a. Edición ampliada ed.). México: Cengage- Learning.

Brigham, S. B. (2009). , Fundameantos de Administración Financiera. México: Cengage Learning.

Colegio de Contadores Públicos, Universidad de Guadalajara. (2018). Estados de flujo de efectivo. Universidad de Guadalajara. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.

Hirt. (2010). Fundamentos de administración financiera. México: Mc Graw Hill.

Mayo Castro A. (junio de 2015). Análisis retrospectivo del estado de flujo de efectivo. (U. a. León, Ed.) Vinculatégica, 1057-1072.

UNAM, F. d. (2014). Norma de Información Financiera B-2. CDMX: UNAM.

Wachowics, J. C. (2010). Fundamentos de administración Financiera (Decimotercera edición ed.). México: Prentice Hall.

LA OUTSOURCING Y LOS SERVICIOS DE NOMINAS.

José Luis Chávez Chávez
Universidad michoacana de San Nicolás de Hidalgo
jluischavez2@hotmail.com

RESUMEN

Derivado de la reforma fiscal vigente a partir del 01 de enero de 2017 las personas que presten o reciban el servicio de outsourcing tienen que cumplir con nuevas obligaciones en materia de impuesto sobre la renta e impuesto al valor agregado de lo contrario no podrán tener aplicaciones favorables en ambas contribuciones por dicho servicio (Deducción, Acredita miento, sanciones). Esta situación podría complicarse si no se conoce la disposición laboral relativa pues las reformas fiscales hacen referencias a ese marco jurídico. Aunado a ello las reformas en Seguridad Social desde 2009, e INFONAVIT desde 2015, establecen responsabilidades que a pesar del tiempo vigente aún no se conocen y provocan su incumplimiento. Todo esto hace necesario revisar los lineamientos y regulación laboral, fiscal y de seguridad social de esta tan controvertida figura de OUTSOURCING. Por tal motivo es importante cumplir con estas obligaciones para planear adecuadamente este esquema a empresas mexicanas.

PALABRAS CLABE, Empresa, legislación, remuneraciones y trabajadores,

SUMMARY

Derived from the tax reform effective as of January 1, 2017, people who provide or receive the outsourcing service have to comply with new obligations regarding income tax and value added tax otherwise they may not have favorable applications in both contributions for said service (Deduction, Accreditation, sanctions). This situation could be complicated if the relative labor disposition is not known since the tax reforms make references to that legal framework. In addition to this, the reforms in Social Security since 2009, and INFONAVIT since 2015, establish responsibilities that despite the current time are not yet known and cause their non-compliance. All this makes it necessary to review the guidelines and labor, fiscal and social security regulations of this controversial figure of OUTSOURCING. For this reason it is important to comply with these obligations to properly plan this scheme for Mexican companies.

CLABE WORDS, Company, legislation, remuneration and workers,

INTRODUCCIÓN.

De acuerdo a nuestros tiempos en que las tecnologías, son más rápidas los mercados más competitivos y los procesos más complejos derivados del ámbito globalizado, y de la necesidad de captación de las Instituciones Gubernamentales para el gasto público, los impuestos, aportaciones de seguridad social, y el pago de aranceles derivados del comercio exterior. Aunado con la dificultad de pagar estos compromisos, y demás repercusiones y sanciones a que nos podamos hacer acreedor por la falta de conocimiento técnicos, contables, fiscales y especializados en comercio exterior, y sobre todo la falta de eficiencia y calidad en nuestros procesos por la falta de capacitación y adiestramiento en el personal, situación que repercute en altos costos.

Las organizaciones se han situado en la necesidad de buscar apoyos externos que les proporcione el soporte en sus procesos administrativos y productivos, y tener un crecimiento constante manteniendo el ámbito competitivo en los nichos de mercados, los cuales son sumamente complejos y vertiginosos, tanto los nacionales como extranjeros.

Se requiere de contar con grupos de profesionistas y equipos de profesionales experimentados que conozcan los mercados, en áreas administrativas, financiera y de ingeniería además de tener la sensibilidad de reconocer las necesidades de cada empresa. Con honorarios accesibles para cada cliente.

Los empresarios mexicanos están empezando a **"compartir"**, sus procesos y complementarlos, con el propósito de que sean más eficientes en sus operaciones. En los casos de oportunidad de negocios y de movimientos rápidos en la toma de decisiones, reducciones de costos, mayor eficiencia y sobre todos que grado optimo de calidad.

La figura de la Outsourcing, empieza a ofrecer los apoyos necesarios e innovadores para la planeación e implementación de estrategias de negocios, utilizando y optimizando, los recursos, humanos y materiales, encaminados a un "**plan estratégico"** usando las tecnologías; idiomas, ingenierías, e innovando servicios, identificando los requerimientos del los clientes y de ahí construir productos y servicios.

Estos planes estratégicos serán, basados en la organización y dirección bajo una constante supervisión y control, analizando y proyectando la información recabada tanto interna y externa desde su origen, sin necesidad que los clientes intervengan recursos en ellos ahorrando costo.

Las fuentes que se utilizan, es la comunicación en distintos foros, convenciones, universidades, colegios, agrupaciones civiles profesionales, donde se obtiene información económica, de mercados internacionales, nacionales, información de nuevas tecnológica, administrativa, captación de recursos financieros de ingeniería, marketing, jurídica, fiscal

tratados internacionales; en sistemas de procesamiento y desarrollo, investigación de la red de Internet y los sitios de importancia.

Donde los conocimientos, la capacitación y desarrollo, conjugados con los recursos materiales, den como resultado la experiencia práctica y critica para la implementación de proyectos y análisis, y así poder proponer nuevos servicios a los diferentes clientes, con la calidad en el servicio y la capacidad. Esta fórmula creada por este tipo de organizaciones ha tenido éxito a nivel internacional y empieza a tener auge en nuestro país.

En las Outsourcing, interviene personal especializados en varios áreas del conocimiento por citar algunas: finanzas, contables, energía y sistemas, ofreciendo a los clientes planes estratégicos de negocios utilizando y son ofrecidos a las empresas de manera externa a bajos costos rápida y oportuna.

Desarrollo.

Dentro del grupo de las empresas mexicanas que adoptan este sistema administrativo y fiscal, es importante destacarles el extricto apego a las disposiciones laborales y fiscales, con la finalidad de no incurrir en irregularidades que lleven a que lo ahorrado se convierta en un gasto fuerte que desequilibre sus programas financieros anuales.

Algunos servicios que se proporcionan en empresas OUTSOURCING**:**

1. Información en áreas especificas de mercadotecnia y publicidad, lanzamiento de nuevos productos.
2. Realización de procesos productivos, de ventas, nacionales y extranjeras, puntos de venta control de sucursales.
3. Logística y control de inventarios, suministros, de insumos en el extranjero
4. Levantamiento y estadística información de mercados nacionales y extranjeros
5. Análisis de costos e implementación, sistemas de control de inventarios
6. Asesoría financiera y acercamiento a fuentes de financiamiento nacional o extranjero
7. Apoyos estratégicos, servicios de investigación de nuevos de mercado
8. Implementación de nuevos sistemas y controles internos, monitoreo de funciones administrativas, elaboración, de manuales de organización en áreas específicas
9. Apoyos y asesoría contables, sistemas de información financiera, apoyos en tesorería sistemas de control contable, proceso de cuentas por cobrar y pagar, facturación y cumplimientos de pagos de impuestos
10. Estrategias de mercado y planes de expansión
11. Apoyos en contratación de obras públicas y privadas, licitaciones, compras especializadas
12. Y, los servicios de recursos humanos (reclutamiento, entrevista, selección, contratación, capacitación y adiestramiento) así como el proceso de nominas

calculo y pagos así como pagos de impuestos y contribuciones de seguridad además de cumplir con la información que se envía a las diversas Autoridades Gubernamentales.

Asi como servicios que puedan ser innovados necesarios para la coadyuvar, favorablemente, al crecimiento de las empresas, creando oportunidades de desarrollo en las empresas optimizando sus recursos y generando utilidades.

Empezaremos con lo más básico que significa la palabra **"Outsourcing",** en nuestro idioma español, esto es en la inteligencia de no confundir ni distorsionar su término y significado de lo que debe ser. De acuerdo al traductor de idiomas google "ingles-español" significa **"Subcontratación".** Para efecto de este estudio y análisis manejare el termino de Outsourcing, con la finalidad adaptarnos al mismo.

De acuerdo a los investigadores; la definición técnica de Outsourcing:

"Es el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o mas efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar una porción de negocios. Esto libera a la primera organización para enfocarse en la parte o función de su negocio." Definición de acuerdo al portal de internet Gestiopolis".[1]

Otras definiciones son las contenidas en la revista IDC, (Información Dinámica de Consulta) en su portal de internet, el cual nos refiere a lo siguiente:

El Outsourcing consiste en la administración de un contrato de prestación de servicios o de una proveeduría de un producto, en lugar de administrar un proceso o un departamento propio de la empresa encargando de dicho proceso productivo.

Otras opiniones de expertos en la materia:

"…Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la empresa…"

"…transferencia a terceros de actividades consideradas no medulares…"

"…encargar a proveedores externos de aquellas actividades que no son la columna vertebral del negocio principal, todo aquello que no tiene nada que ver con el negocio principal, objetivo y misión de la empresa…"

[1] **www.gestiopolis.com.mx**

"…Desprendimiento de alguna actividad para ser realizada por un tercero especializado; sin perder el control de la calidad del mismo…"

De acuerdo a estas definiciones podemos concluir que la Outsourcing, tiene la finalidad de reducir costos, optimizar procesos, orientar los recursos materiales y humanos en beneficio de la expansión del negocio, tener personal capacitado constante, asesoría expedita en cualquier situación del proceso que se subcontrate, y responder ante las necesidades de los mercados nacional e internacional, resumiendo mayor eficiencia y calidad.

El plan estratégico que se sigue, nace de la relación de las necesidades de "Lo más barato; Lo más rápido; Lo mejor"

Destacando la reducción de costos, especialización, eficiencia de recursos humanos y materiales, planes basados en información real y estadística flexibles de acuerdo a las circunstancias, desarrollo tecnológico, creatividad innovación y mayor experiencia en la toma de decisiones.

El proveedor de servicios debe anticipar las necesidades del cliente y convencerlos con bases firmes del porque de la contratación además de demostrar un alto grado de ética y moral profesional en las información e incorporarlo en el contrato de confidencialidad de la información, así como la cooperación de trabajos conjuntos necesarios sin que exista duplicidad de funciones. .

La parte negativa de una Subcontratación serían las siguientes;

1. No especificar en el contrato las obligaciones de cada uno
2. La mala selección de la Outsourcing, sobre todo en lo referente a la solvencia y estructura
3. Que no se cumpla con las expectativas de la negociación esto es quedarse sin terminar, a la mitad del proceso subcontratado
4. Perdida de la relación por malas prácticas de negocios, y la falta de confianza en ambos
5. Dependencia e incremento de los proveedores externos, y entregar áreas vitales del negocio
6. Falta de experiencia
7. Y por último, la falta de compromiso y responsabilidad solidaria ante cualquier error u obligación jurídica y fiscal.

Los riesgos en que se incurre en compartir la información o los procesos administrativos, contables financieros y fiscales, se van a ir disminuyendo basados en confidencialidad de un tercero, empezando a compartir la responsabilidad en los procesos de las organizaciones que compartiendo los mismos fines de calidad compromiso, lealtad.

De acuerdo a lo comentado las Outsourcing, aporta beneficios a las empresas, pero es de análisis y sentido empresarial la necesidad de contratar sus servicios, esto es la inteligencia y necesidad de abatir costos, de concentrar los esfuerzos en las áreas vitales y estratégicas de las empresas y apoyarse en un proveedor de servicios que realice tareas que no son tácticas, pero sin perder la proporción y responsabilidad del administrador y los accionistas.

Adentrando en el análisis e investigación de la necesidad de los servicios de **Outsourcing de manejo de la nomina en las empresas**. Este lo he separado en dos servicios, de acuerdo al análisis hecho al cliente y las expectativas de capacidad pago de servicios, la primera consiste en contratar a una empresa externa para realizar la actividad de reclutamiento, entrevista, selección, contratación, capacitación y adiestramiento. Y la segunda los procesos de captura de nominas calculo y pagos de nomina y de utilidades y demás prestaciones, entrega de constancias y comprobación a cada empleado así como pagos de impuestos y contribuciones de seguridad social. Además de cumplir con las obligaciones fiscales, y de Seguridad Social, entrega de información.

En aplicación estricta de las legislaciones tales como; La Ley Federal del Trabajo. La Ley del Impuesto Sobre la Renta la Ley del IMSS, del INFONAVIT, y AFORE, y los impuestos estatales que le son relativos al pago de las nominas.

Estas dos servicios como se menciona se pueden dar aisladamente o en su conjunto. Esto dependerá del plan de negocios y la solvencia del cliente y el análisis pertinente de la necesidad en cuestión.

La mano de obra calificada especializada y profesional, es elemento clave y vital en cada empresa este capital humano intelectual, generan utilidades a las empresa, además de ser escasa y muchas veces un costo que no se recupera, si no se tienen los beneficios a los empleados esto es mejores salarios y planes prestaciones y retiro.

Menciono estas situaciones de que son escasas y no son recuperables aclarando que el personal calificado nos es fácil de encontrar, cuando se tiene o lo capacitan las empresas se tiene el riesgo de poderlo perder y en un momento dado pasarse a la competencia situación normal en nuestro país, por eso aclaro y reitero que se debe tener cuidado con este personal pero también los empresarios caen en antagonismos, de que nadie es indispensable pero en base a la experiencia y a otros países donde se cuida la mano de obra especializada, el resultado se traduce en mayores estándares de productividad calidad y utilidades y competencia.

En contraposición de los problemas añejos de las agrupaciones de trabajadores que solo ven sus propios intereses políticos y no se comprometen con la necesidad de tener una plantilla laboral que sea beneficiada con mejores salarios y expectativas de ingresos; los empresarios están buscando salidas a estos problemas.

Por otra parte las Autoridades recaudadoras, tales como el SAT, el IMSS, INFONAVIT, y AFORE, así como las autoridades estatales recaudadoras, se han visto desconcertadas en un principio por la falta de conocimiento de estos nuevas organizaciones y han tenido que verse en necesidad de tratar de conocer y regular su actuación ya que los particulares han ido cayendo en malas prácticas., Por lo tanto es importante definir o no contratamos y dejamos en terceros el "Servicio de Nomina" y hasta donde sé debe definir las responsabilidades de cliente proveedor si nos conviene que una Outsourcing..

¿Que beneficios se van a tener al terciar los proceso de nominas? Realmente es conveniente y seguro que una Outsourcing, realice este proceso y hasta donde es eficiente; se cumplirán con todas obligaciones fiscales y laborales, habrá seguridad por parte de la empresa, empresario y los trabajadores, hasta donde existe la responsabilidad en ambos de acuerdo a las leyes fiscales de seguridad social y laborales, que empresas deben de contratar estos servicios. Y como contratarse.

"Las empresas han tenido que recurrir a los servicios de la Outsourcing consistente en que se subcontrate el servicio de nominas estos que realicen el ciclo operativo del negocio en la cual la experiencia y metodología operativa del prestador de servicios dé mejores resultados que los recursos internos de la empresa" [2]

Determinando que los servicios más representativos son el proceso de nóminas en un 30% de total de la muestra el más cercano fue el de contabilidad general e información financiera con un 14%, cumplimiento de impuestos un 10%, recursos humanos y reclutamiento un 9%: y las demás un 37% en logística, sistemas, control de gastos de viaje, tesorería y manejo de efectivo, procesos de cuentas por pagar, por cobrar y facturación y otras.

Como se puede observar la más representativa es la del procesamiento de la nómina. El estudio también consideró en que proceso se tiene mayor interés:

Proceso de nominas	15%
Cumplimiento de impuestos	14%

[2] **Opinión de los Contadores C. P. Guillermo Moran Franco, (Socio Director del área de Outsourcing Deloitte, Galaz, Yamasaki, Ruiz Urquiza, S.C.) y el L.A:E. Gustavo Montiel (Gerente de área de Outsourcing Deloitte, Galaz, Yamasaki, Ruiz Urquiza, S.C.), Su investigación "Servicios de Outsourcing de nominas, realizaron una encuesta en donde encuestaron a 250 ejecutivos pertenecientes a 203 empresas ubicadas en la Cuidad de México, y áreas metropolitanas; los ejecutivos participantes, pertenecen principalmente, a las áreas de: dirección y gerencia de recursos humanos, administración y finanzas.**

Fuente revista "Contaduría Pública" Órgano oficial de Difusión el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, año 35 No.419 Exhibición 17-08-07 Julio 2007. Artículo "Servicios de Outsourcing de nómina"

Proceso de cuentas por cobrar y facturación	13%
Recursos humanos y reclutamiento	12%
Contabilidad general e información financiera	10%
Proceso de cuentas por pagar	10%
Otras	10%
Sistemas	9%
Control de gastos de viaje	7%
Logística de almacenes	7%
Tesorería y manejo de efectivo	4%

Que beneficios se van a adquirir en la contratación de la Outsourcing en nóminas:

Según los autores "Según nuestra experiencia, hemos visto que los beneficios principales que busca una empresa al tercer izar el proceso de sus nominas ha sido:

Personal Capacitado, mantener actualizado en temas en temas fiscales, a las personas que procesan sus nóminas, disminuye la preocupación.

Tecnología, utilizar o rentar las estructuras creadas con tecnología de punta pro proveedores de servicios a precios competitivos. Disminución de costos de mantenimiento y actualización de hardware y software, costos de infraestructura, excesos y gastos de licenciamiento, acceso a versiones actualizadas, se evitan gastos de renovación y inversión en equipo de computo o redes esto es aprovechar estos beneficios, las empresa tendrían opciones de invertir recursos propios para adquirir herramientas tecnológicas que soporten sus actividades prioritarias y acceder, vía Outsourcing, a herramientas que le permitan volver más eficientes sus actividades no prioritarias, como el caso de la nómina."

Cabe señalar que las Outsourcing, que se contraten deben de tener la infraestructura necesaria para respaldar la información y su conservación.

Responsabilidad solidaria en los casos de incumplimiento de obligaciones.

Con la finalidad de bajar costos de manera irregular bajo esquemas de malas prácticas se utiliza la figura de Outsourcing, para violentar principios éticos y morales en contra de los trabajadores y el estado en calidad de recaudador, además de poner en riesgo a las entidades que lo realizan ya que como se ha venido explicando la esencia de estas figuras no pretende dañar o lesionar al erario y a los trabajadores, sino lo que se busca es tener apoyos alternos que sirvan a las empresas no que sean lesivos y riesgos permanente ya sea por iniciativa

propia o por desconocimiento de las Leyes de materia, y enfrentarse a las consecuencias de incumplir sus obligaciones respecto a sus colaboradores.

Al respecto, un caso que llamo la atención que se considera necesario señalar es, poder demostrar y explicar que los servicios de Outsourcing, llevados de mala manera y aplicación incorrecta o una asesoría sin bases legales para sus defensa puede traer perjuicios graves y no tener los beneficios descritos anteriormente.

"Somos una empresa de Outsourcing dedicada a ubicar personal en zonas residenciales para realizar trabajos domésticos. Recientemente uno de nuestros auditores nos comentó que debemos afiliar a estas personas al Instituto del Seguro Social (IMSS) situación que consideramos errónea puesto que la propia Ley del Seguro Social (LSS) contempla como posibilidad y como obligación el aseguramiento de este tipo de trabajadores. ¿Qué nos pueden comentar al respecto?

Y el articulista contesto lo siguiente: ***"Si bien es cierto el articulo 13 en su fracción II, de la Ley Seguro Social, establece que los trabajadores domésticos son voluntariamente sujetos de aseguramiento al Régimen Obligatoria del Seguro Social, también lo es que los colaboradores referidos en su consulta no tienen carácter porque no prestan de manera directa sus servicios de aseo o asistencia inherentes al hogar, a cierta persona o familia, sino que lo hacen a través de una prestadora de servicios de personal, quien ofrece su trabajo a cambio de determinada cantidad.***

Como puede apreciarse existe entre los trabajadores y la Outsourcing un vínculo laboral, por lo que está en su calidad de patrón está obligada a afiliar a sus trabajadores ante el Seguro Social, según el artículo 12 fracción I de la LSS, ya que aquellos reciben un salario por las actividades realizadas en los términos establecidos por la empresa. Así las cosas el criterio de su auditor es correcto"[3]

Retomando lo antes expuesto se señalas que en el artículo 12 fracción y 15-A de la LSS, señala que "aquellas compañías que utilizan los servicios de subordinados contratados por otras, son responsables solidarias del cumplimiento de los deberes que la LSS y sus reglamentos imponen a los trabajadores."

Esto a que nos lleva en el análisis, a que las empresas que contraten los servicios de una Outsourcing y que está a su vez no realice la afiliación de sus trabajadores al padrón del Seguro Social responderán por las cuotas obrero patronales y capitales constitutivos los contratantes del servicio y que los beneficiados en el servicio fueron los contratantes, a mayor

[3] **Articulo de la revista IDC, (Información Dinámica de Consulta) en su portal de internet, Domésticos de Outsourcing ¿afiliables? La LSS establece que los trabajadores domésticos son voluntariamente sujetos de aseguramiento al Régimen Obligatorio del Seguro Social.**

información y abundamiento la Ley Federal de Trabajo en sus artículos 12, 13, 14 y 15, señalan y aclaran la figura del "intermediario " Persona que se contrata o interviene en la contratación de otra u otras para que presten servicio al patrón. (Agencia de colocación), que no se considera intermediario si no patrones y señala las empresas establecidas que contraten trabajadores para ejercitarlos con **"elementos propios suficientes"** para cumplir las obligaciones que se deriven de la relaciones con sus trabajadores. En caso contrario serán solidariamente responsables con los beneficiarios directos de las obras o servicios por las obligaciones contraídas con los trabajadores.

Las personas que utilicen intermediarios para la contratación de trabajadores serán responsables de las obligaciones que deriven de la Ley Federal de Trabajo y de los servicios que prestaron.

Señala también la LFT, que las empresas beneficiaria será responsable de las obligaciones contraídas con los trabajadores.

En conclusión se debe de tener cuidado en la contratación de una Outsourcing, que nos preste un servicio, se debe verificar la solvencia y liquidez económica y valores morales reconocimiento en el mercado para que cumpla con las obligaciones en materia de seguridad social, ya que estas son consideradas como patrones y no intermediarios laborales ante las autoridades del Seguro Social y por lo tanto deben tener su afiliación como patrón en el Instituto del Seguro Social (IMSS).

Se recomienda que se otorgue una fianza a favor de la empres contratante, para hacerse efectiva en casos de incumplimiento.

No debe existir confusión con la sustitución patronal al momento de traspaso de sus trabajadores a una Outsourcing, produciéndose la figura de sustitución patronal, situación que jurídicamente no es así.

Ya que esta se presenta cuando una persona moral o física adquiere la totalidad de los elementos funcionales propios de la sustituida como unidad económica-jurídica, continuando interrumpidamente con la actividad que desarrollaba ésta. El patrón sustituido es solidariamente responsable con él nuevo patrón con las obligaciones derivadas de la relación laboral y de las leyes nacidas antes de la fecha de la sustitución, hasta por el termino de seis meses, concluido éste, sustituirá únicamente la responsabilidad del nuevo patrón, conforme a los señalado en numeral 41 de la LFT.

También existe una resolución de los tribunales:

SUSTITUCION PATRONAL. SADO EN QUE SE CONFIGURA. La sustitución patronal opera cuando se transmite total, o parcial la entidad jurídica económica que dio origen a la relación laboral y si se continua explotando el trabajo que se realizaba para él patrón original. En consecuencia, si el comprador adquirió en sus totalidad una negociación

o unidad económica, propiedad de una persona moral y la siguió explotando, resulta claro que para los efectos de las normas del trabajo y de la sustitución patronal, no era necesario que hubiese adquirido en su totalidad a la persona moral, sino que bastaba para ello, que se hubiese apropiado en su totalidad de la sucursal o de la empresa respectiva, en la que se generó la relación de trabajo. TERCER TRIBUNAL COLEGIADO DEL SEXTO CIRCUITO.

Amparo directo 30/91. Mercedes Zamora López de Torrija .22 de marzo de 1991. Unanimidad de votos. Ponente Jaime Manuel Marroquín Zaleta. Secretario José Echegaray Cabrera.

Fuente Semanario Judicial de la Federación Octava Época, tomo VII, Junio de 1991, pag.444.

Prácticamente con ello se refuerza y reafirma que una empresa Outsourcing, no puede ser considerada como patrón sustituto, ya que dista mucho de la causa generadora de la contratación de una empresas prestadora de servicios de personal.

Por lo consiguiente aclaremos también la "intermediación laboral", legalmente definida en el artículo 12 de la LFT como persona contratada o, bien interviene en la contratación de otra u otras personas para que presten servicios a un patrón.

La siguiente tesis de jurisprudencia se refleja:

INTERMEDIARIO EN MATERIA LABORAL. Si se justifica que los trabajadores laboran bajo la subordinación de la empresa demandada y no de quien los contrato para que trabajaran en la primera, es evidente que la empresa que los contrato sólo fue intermediaria, describiéndose la hipótesis del artículo 12 de la Ley Federal de Trabajo. TRIBUNAL COLEGIADO DEL OCTAVO CIRCUITO.

Amparo directo 497/75. La Tierruca, S. A., 10 de enero de 1976. Unanimidad de votos. Ponente Guillermo Velasco Félix.

Genealogía: informe 1976, Tercera parte, Tribunales de Circuito, tesis 30, pág. 382

Fuente Semanario Judicial de la Federación Séptima Época, 85 sexta parte, pag.49.

Esta nueva modalidad ha llevado al Senado de la República a considerar una iniciativa y confía en su aprobación ya que estudios arrojan que cerca del 40%, de los trabajadores es contratado bajo esta modalidad de Outsourcing.

El diputado del partido PRI, Aclaró que estas iniciativas no van en contra de la generación de empleo, sino son reglas para establecer cómo se deben conducir las empresas subcontratistas en el mercado laboral. Considera que su crecimiento ha sido sin control. ¿Preguntado qué clase de control se quiere tener? Si se practica la libre empresa y si es un negocio licito.

Por ahora esta iniciativa ya fue aprobada por el pleno de la Cámara y está en `proceso de discusión en el Senado de la República.[4]

Y aclaran, si estas empresas de contratación terciaria cumplen con las prestaciones de ley y mantiene un registro en el Seguro Social, no tienen por qué oponerse a la reglamentación de las Outsourcing, porque no perjudicarla.

En entrevista reconoció que algunas cámaras empresariales cabildean para que la iniciativa no sea aprobada por el Senado, por lo que espera que los legisladores muestren una actitud responsable y comprometida con las causas de los que menos tienen.

Por otra parte Flores Sandoval puso como ejemplo a los trabajadores y dijo que se evitaría que sean contratados sin ninguna prestación que por ley les corresponda.

Y resalto: "creemos y esperamos que los legisladores actúen congruentemente con el voto a favor de la iniciativa y se empiece a regular eses contrataciones, desde el aspecto del cumplimiento de las obligaciones de seguridad social por parte de todas las prestadoras de servicios"

Se espera el periodo ordinario de sesiones en el Senado se dictamine la minuta de la iniciativa. En la cual insistió, no daña la generación de empleos, sino simplemente plantea hace se cumpla con las obligaciones mínimas que establece la Ley, ya que como se comento el 40% de los trabajadores empleados está trabajando para una empresa Outsourcing, donde según el legislador se registra alta evasión de pagos.

Representantes del Congreso del Trabajo y el Sindicato Nacional de Trabajadores Bancarios, señalaron que la frecuente contratación de colaboradores vía Outsourcing, produce efectos negativos.

A decir de las agrupaciones, se trata de una figura utilizada por el sector patronal para evitar la adquisición de responsabilidades en materia del trabajo y de seguridad social.

Asimismo denunciaron, la falta de controles legales suficientes para funcionarios de las empresas que se dedican a la subcontratación de personal. Por lo que, algunas de ellas tienen practicas carentes de ética.

En todo caso, se trata de un tópico que deberá considerar los legisladores en la próxima reforma al marco jurídico de trabajo

Se considera, que en ambas partes los asiste la razón ya que existen beneficios tanto en los trabajadores como en los patrones que subcontraten los servicios de las nóminas y debe

[4] **Notimex y From The WordRefence Supplement c 2008 WordRefence.com: outsource, USA.**

existir, reglas claras derechos y obligaciones mutuas, y se cuide la esencia de esta figura ya que es una relación de cliente-proveedor de servicios que es táctica y disminuye los costó, en las empresas quitando una gran carga de trabajo, pudiendo direccionar los esfuerzos e inversiones el ciclo de negocios. En los trabajadores los beneficia en que se salva guarda su trabajo siempre y cuando estas Outsourcing, estén inscritas al padrón del Seguro Social como patrones y responsables y cumplan con los requisitos tanto fiscales y de seguridad social.[5]

1. De los trabajadores contratados por la Outsourcing y enviados al Posible reforma: Sujeto Obligado concepto legal "clientes de las llamadas Outsourcing, de nóminas, serán sujetos obligados y responsables solidarios del pago de cuotas junto con las prestadoras de servicios proponiendo las siguientes obligaciones: Obligación de informar en un plazo de 5 días hábiles del mes: Del Cliente o beneficiario del servicio: nombre o razón social, RFC, Reg. Pat. en su caso domicilio de los centros de trabajo.

   Cliente: nombre y NSS por beneficiario o cliente.

2. Para el cliente de la prestadora de servicios un plazo de 5 días hábiles del mes: Del domicilio fiscal del prestador de servicios (Outsourcing).Nombre, RFC, NSS y días laborados de los trabajadores que prestaron el servicio a través de la empresa de Outsourcing. Proporcionar la información y los documentos que les sean requeridos por el instituto en relación con los servicios contratados. Permitir la práctica de visitas o inspecciones ordenadas por el instituto a fin de verificar el cumplimiento de las obligaciones a su cargo

Claro esto afecta también a personas interesadas en controlar a los trabajadores como son los sindicatos y representantes laborales que en ocasiones han perdido la dirección de los cambios sociales y económicos, que exige la globalización mundial y que las empresas deben de ser más competitivas moverse rápidamente situarse en el momento que exige el mercado y la toma de decisiones debe ser eficiente y efectiva, y de respuesta rápida.

Y también las Instituciones de Seguridad Social den un buen servicio a los trabajadores, que no solo estén al pendiente de las cuotas sino también de los servicios médicos y todo lo que conlleva con la Seguridad Social.

El Lic. Dionisio J. Kaye, opina "El Outsourcing, se ha desarrollado bien en países que tienen leyes que lo permiten y toleran porque son compañías que pueden generar importantes

[5] **Diputado Patricio Flores Sandoval, del grupo parlamentario del PRI**

fuentes de empleo, un ejemplo de ellos son las empresas de trabajo en España, pero no es el caso de México, cuya política social, más bien, ha venido a desalentar el uso de esta figura.

La opinión del C.P.C. y Lic. Jorge Santamaría García, dice:

1. El contrato de Outsourcing de personal no es indebido es un contrato apropiado y recomendable como estrategia empresarial, siempre y cuando sea real y no mera ficción para no cumplir íntegramente con sus obligaciones fiscales laborales.
2. El principal aspecto que puede atraer problemas fiscales de infracciones administrativas o penales es que en el contrato de Outsourcing, sea un mero invento, sea ficticio, sea basado en engaños, falsedades, esto independientemente que se cuenten con contratos o no, pues ellos no disminuye el riesgo y posiblemente lo incremente.
3. Se tiene la duda, incertidumbre, desconocimiento: consulte, evalúe su situación con expertos y tome mediadas rápidas y seguras."

Finalmente, el Celorio cita a Sainz Bujanda así: El término "defraudación fiscal", "fraude tributario" o "fraude fiscal" como señala Sainz Bujanda

"Se emplea en dos sentidos: en el de infracción o ilícito fiscal en general y en el sentido técnico-jurídico y aun se le atribuye una tercera acepción, como equivalente a evasión, utilizándose también la expresión "impuesto defraudado" en lugar de "impuesto evadido".[6]

Con arreglo al segundo sentido, es decir técnico-jurídico, la defraudación fiscal es una de las modalidades de la infracción tributaria material, consistiendo en una omisión llevada a cabo por el contribuyente cualificado por una serie de circunstancias que produce como resultado la sustracción total o parcial de la contribución debida con el consiguiente perjuicio para la Hacienda Pública.

CONCLUSIONES.

Como se señalo, concluimos en una primera etapa en que los servicios de Outsourcing si tiene beneficios y son requeridos por las empresas. Que la inversión de capital, no es onerosa ya que se paga mediante un honorarios mensuales de acuerdo a la capacidad de pago del cliente en lugar de hacer desembolso excesivos de capital en compra de equipo, personal capacitado y actualizado, considerando otros costos que se reflejan hasta que se pagan como son las multas los recargos y sanciones, que se pueden hacer acreedores si no conocen el marco fiscal y laboral.

[6] **Texto tomado de Jesús Agustín Celorio Vela en su artículo publicado en la revista de la Academia Mexicana de Derecho Fiscal "Algunas consideraciones en torno a los delitos fiscales en México 2018"**

El alcance de los servicios de acuerdo a los anteriores investigadores lo catalogan como: “un traje a la medida”, en la cual estoy de acuerdo ya que cada empresa tiene sus propias características de funcionamiento y estructura.

El servicio que se otorga es el siguiente a grandes rasgo; El procesamiento y cálculo de la nómina, determinación de la retenciones y pagos mensuales de ISR, a los trabajadores asalariados, (uso ese terminó ya que puede haber personal asimilados a salarios y que posteriormente se comentara), con dependencia de un patrón, determinación de los salarios diarios integrados para los pagos bimestrales y mensuales; movimiento de altas y bajas y modificaciones de salario base, ante el IMSS, así como las aportaciones al INFONAVIT, y SAR, y cálculo de los impuestos estatales; generación de las pólizas contables, cálculos de finiquitos; generación de las informativas anuales constancias de retención y percepción anual, determinación e información de la prima del grado de riesgo para el IMSS, determinación del cálculo del fondo de ahorro, etc.

Existen servicios adicionales que pueden ser solicitados, tales como: nuevas contrataciones, elaboración de contratos individuales, altas de seguros de vida, gastos médicos, actualización de expedientes, aperturas de bancos para trasferencias de pagos de nómina etc.

También es importante señalar que las empresas soliciten que estos servicios a las Outsourcing, pero no debemos de permitir que la delegación de estas funciones administrativas nos se involucren en la toma de decisiones y que estas sean más bien apoyos a la gerencia y se apeguen a los lineamientos y políticas establecidas por las empresas, previamente acordadas en el contrato de servicios.

Bibliografía:

-Fuente revista “Contaduría Pública” Órgano oficial de Difusión el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, año 35 No.419 Exhibición 17-08-18 Julio 2007. Artículo

“Entrevista con el Lic. Antonio Rubio Pastor, Fundador y Director de I& de Overlap Consultores con sede en Madrid España.” Entrevista hecha por M.D.I. Andrea Ruiz Rivas

“Subcontratación y Outsourcing proceso inherente” Mtro. León Opalin Chmielniska, Consultor, columnista de El Financiero y catedrático de las universidades Iberoamericanas y Anáhuac

“Outsourcing: revise la salud de su relación de negocios” C.P.C. y M.A. Pedro Luis San Martín Socio de Kreston México

“Servicios de Outsourcing de nomina” Contadores C. P. Guillermo Moran Franco, (Socio Director del área de Outsourcing Deloitte, Galaz, Yamasaki, Ruiz Urquiza, S.C.) y el L.A:E. Gustavo Montiel (Gerente de área de Outsourcing Deloitte, Galaz, Yamasaki, Ruiz Urquiza, S.C.)

-La revista IDC, (Información Dinámica de Consulta) en su portal de internet y SaludEmpresarial.com

SEGURIDAD SOCIAL

El IMSS contra el Outsourcing (23 de mayo de2018)

Outsourcing y responsabilidad solidaria (20 de noviembre de 2018)

LABORAL

Outsourcing ¿crea empleo o problemas legales? Análisis de esta figura y su problemática en México, elaborado por el Lic. Dionisio J. Kaye (31 de mayo 2008)

¿OUTSOURCING e intermediarios iguales? (19 de junio de 2017)

Outsourcing y la relación laboral (25 de abril de 2017)

"¿Aprobación de la Outsourcing? Fuente Notimex

Que es la Outsourcing? Artículo en PortalGestopolis. Ver www.gestopolis.com.mx

-La revista IDC, (Información Dinámica de Consulta) en su portal de internet. Ver www.idcweb.com.mx

1. Ingresos Asimilables

2. Domésticos de Outsourcing ¿afiliables?

3. Nueva modalidad de Outsourcing

4¿ Aprobación de iniciativa Outsourcing?

5. Outsorcing responsabilidad solidaria

6. ¿Outsourcing e intermediario iguales?

7. Outsourcing para mayor competitividad

8. Outsopurcing genera ahorros de hasta el 50% (Fuente: CNN Expansión)

9. Requerimiento de Outsourcing sobre prima

10. Efectos negativos de la subcontratación

Ley del Seguro Social numerales 12, fracción I, 13, 14 y 15 y 15-A

Ley Federal del Trabajo numerales 12, 13 y 712

Ley del Impuesto Sobre la Renta numeral 110 fracción V y 113.

Revista Consultorio Fiscal Emitida por la Facultad de Contaduría y Administración-UNAM, 1er. Quincena de septiembre de 2018

Outsourcing ¿defraudación fiscal? C.P.C. y Lic. Jorge Santamaría García

El seguro social y las empresas de Outsourcing de nóminas. C.P. E.F. Raúl Amézquita Flores y L.C. Emmanuel Ramos Guzmán.

TRABAJO EN EQUIPO EN LOS PROYECTOS INTEGRADORES

José Rubén Ríos Arellano, Martin Ruiz Muñoz, Jose Barajas Huerta
Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de La Piedad
jrrubens68@gmail.com, martin_ruiz2@hotmail.com, barajasjose@hotmail.com

RESUMEN

La intención de este proyecto pretende indagar la apreciación que se tiene sobre el trabajo en equipo en los proyectos integradores y que esto permita considerar algunos puntos para favorecer dicho trabajo entre los estudiantes con la finalidad de lograr un mayor aprendizaje.

Lidiar sobre el trabajo en equipo, no es nada cómodo. En el ámbito educativo esto todavía puede generar mayores inconveniencias. El ser humano por su medio ambiente tiende a relacionarse con sus similares, por diferentes motivaciones y propósitos. En las organizaciones actuales se establecen grupos de trabajo, de acuerdo al entorno y naturaleza de sus obligaciones.

Existe una gran variedad de puntos de vista referentes a cómo puntualizar el trabajo en equipo, que por lo general, se concibe como un grupo de sujetos, con un fin determinado. Pero, el trabajo en equipo es mucho más que eso.

En este artículo se especifican una serie de particularidades de los equipos de trabajo, las ventajas que se tienen, los objetivos como parte fundamental y como el trabajo en equipo, es una competencia primordial a desarrollar entre los estudiantes sobre todo cuando se trabajan los proyectos integradores.

PALABRAS CLAVE

Trabajo en equipo, habilidad, estrategia de aprendizaje, comunicación, interacción, objetivos, competencia, proyectos integradores.

INTRODUCCIÓN

El aprendizaje en el salón representa todo un misterio, y un desafío constante para los profesores, las estrategias, los métodos y las técnicas a utilizar forman una parte fundamental en este proceso. El Modelo Educativo para el Siglo XXI plantea una serie de actividades encaminadas al desarrollo de competencias para afrontar los desafíos actuales en nuestra sociedad.

Este proyecto pretende explorar la apreciación que se tiene sobre el trabajo en equipo en los proyectos integradores y que esto permita una retroalimentación sobre los resultados obtenidos con la finalidad de mejorar en estas prácticas educativas.

Los programas de estudio contemplan el propósito de promover el trabajo en equipo, como una habilidad que deben de desarrollar los estudiantes. El objetivo en este estudio, es conocer la opinión que tienen los alumnos de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial del quinto semestre, con respecto al trabajo en equipo que desarrollan en los proyectos integradores. A partir de esto, plantear algunas opciones o fortalecer algunos aspectos, con la intención de mejorar en las habilidades para trabajar en equipo en dichos proyectos y que esto a su vez ayude en el aprendizaje. Esto nos puede llevar a plantear algunas interrogantes que requieren respuesta:

- ✓ ¿Cuál es la opinión que tienen los estudiantes con respecto al trabajo en equipo en los proyectos integradores?
- ✓ ¿Contribuyen realmente en el aprendizaje?
- ✓ ¿Refuerzan una convivencia e interacción apropiada entre los estudiantes?

Estas cuestiones trataran de ser reveladas en esta investigación realizada.

MARCO TEÓRICO

EL TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo, no es nada fácil de imaginar. En el ámbito educativo esto todavía puede tener diferentes matices. Los seres humanos por su naturaleza se desarrollan en diferentes ámbitos, tienden a reunirse con sus semejantes, para diferentes propósitos. En las organizaciones se forman grupos de trabajo, de acuerdo a la naturaleza de sus funciones. En estos tiempos, es fundamental desarrollar la habilidad en los individuos para trabajar en equipo, deben tener una idea clara de las ventajas que esto representa, claro que también pueden existir algunos inconvenientes. El salón de clases representa, una gran experiencia para propiciar el desarrollo de esta competencia, ya que el día de mañana estos jóvenes deben de desempeñarse de manera eficaz y productiva en el ámbito laboral.

TRABAJO EN EQUIPO, SU DEFINICIÓN

Existe una gran variedad de opiniones, sobre cómo definir el trabajo en equipo, en donde el común denominador es un grupo de individuos, con un fin determinado, pero, el trabajo en equipo es más que eso.

El trabajo en equipo, se puede definir como un grupo de individuos que interactúan y trabajan para un propósito en común, en donde cada uno pone sus habilidades y competencias al servicio del equipo, y sacar adelante los objetivos planteados, a través de una serie de actividades coordinadas, para lograr un desempeño satisfactorio como grupo de trabajo.

CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

Se pueden identificar una serie de características de los equipos de trabajo, entre las más importantes podemos mencionar las siguientes de acuerdo con López (1996):

Complementariedad: Cada miembro del equipo tiene un rol establecido y este es aceptado por quien lo va a desempeñar, dicho rol está asociado, con los conocimientos y habilidades que posee el individuo y que los va a poner en beneficio del grupo. Lo que para uno es fortaleza, para otro es debilidad y así es como se complementan en el equipo y hace que este sea heterogéneo.

Comunicación: Esta juega un papel importante en los equipos de trabajo, debe ser una comunicación eficaz, abierta y que fluya en todas direcciones, que quede clara, que permita a todos los miembros expresar sus puntos de vista en beneficio de todos.

Confianza: Es muy importante la confianza mutua que debe de existir en el grupo de trabajo, esto permite delegar responsabilidades y compromisos entre los miembros del equipo, además de que permite trabajar de manera armónica y coordinada en favor del conjunto.

Compromiso: El compromiso resulta ser una característica primordial para bien del equipo. Es cuando cada uno de los integrantes se compromete y se responsabiliza de dar lo mejor de sí, de su desempeño, para el logro de los objetivos, a través del trabajo y dedicación.

Coordinación: El orden y la coordinación de las actividades, a través de alguien que pueda dirigir al grupo, es indispensable para lograr las metas propuestas. Un líder que sepa guiar y coordinar las tareas que desempeñan cada uno de los miembros del equipo, es fundamental para el bien común de los objetivos planteados.

VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

El hecho de trabajar en equipo tiene grandes ventajas, se dice que la unión hace la fuerza ó que dos cabezas piensan mejor que una. Cuando se trabaja en grupos, se puede reducir la tensión al compartir una tarea común. A continuación, se mencionan algunas de las ventajas que se tienen al trabajar en equipos:

De manera personal:

- Se trabaja con menos tensión.
- La responsabilidad es compartida.
- Existe una satisfacción gratificante.
- Los premios y reconocimientos son compartidos.
- Puede influirse mejor en los demás.
- Se percibe una sensación de un trabajo bien hecho.

Para las organizaciones:

- Aumenta la calidad de trabajo.
- Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- Se optimiza el tiempo.
- Se disminuyen los costos.
- Hay un mayor conocimiento e información.
- Surgen ideas nuevas para resolver un problema.
- Se toman mejores decisiones.
- Diversidad de puntos de vista.
- Hay una mayor aceptación de soluciones. (Gil y Alcover, 2005)

LOS OBJETIVOS, CLAVE EN EL TRABAJO EN EQUIPO

Una característica fundamental en los equipos de trabajo que tienden a ser altamente competitivos, es la claridad de los objetivos. Su naturaleza es determinante en la ejecución de las actividades del grupo. Para que un grupo funcione, es claro que debe fijar visiblemente sus objetivos, que cada miembro del equipo los acepte como propios, estos deben ser claros y precisos, los necesarios y que puedan ser medibles, que representen todo un reto a vencer. (Acosta, 2011)

TRABAJO EQUIPO, UNA COMPETENCIA FUNDAMENTAL.

El trabajo en equipo en cualquier ámbito, es elemental para el logro de objetivos, tanto a nivel personal, como organizacional.

> El Modelo Educativo para el Siglo XXI, propicia una mejora continua de una serie de competencias que deben de desarrollar los estudiantes adscritos al Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos. Al entrar en el mundo laboral, estos egresados deben haber avanzado en su formación con una serie de competencias profesionales, una de ellas es el trabajar en equipo. Durante su estancia en la institución, deben haber desarrollado ciertas habilidades que le permitan incursionar en el ámbito profesional y desempeñarse adecuadamente. Los programas de estudio, contemplan, el propiciar el progreso de ciertas competencias, tanto de carácter general, como específicas. (Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica, 2004)

En la mayoría de los programas de estudio, el trabajo en equipo es una competencia clave para cualquier profesionista. En la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial no es la excepción.

LOS PROYECTOS INTEGRADORES

> Un proyecto integrador es una estrategia de aprendizaje conformado por un conjunto de actividades relacionadas entre sí, con el propósito de contribuir al desarrollo de competencias que contribuyen al perfil de egreso de los estudiantes. Tomando en cuenta la solución a un problema a través de diferentes disciplinas ó áreas de conocimiento que se relacionan e integran con una intención bien definida. (Tecnológico Nacional de México, p.9)

El proyecto integrador ayuda a facilitar el aprendizaje a través de una serie de actividades que de una manera conjunta y ordenada, contribuyen a resolver uno o varios problemas y que requieren del uso de varias disciplinas y de la participación de un equipo de trabajo, en donde cada integrante esté dispuesto a aportar sus conocimientos y habilidades por el bien del equipo y del trabajo mismo.

DESARROLLO

En el Instituto Tecnológico de La Piedad, en las carreras de Ingeniería en Gestión Empresarial y en Ingeniería en Administración, las cuales pertenecen al área de Ciencias Económico Administrativas. Se escogieron a los grupos intermedios de estas carreras, es decir del quinto semestre (89 alumnos), los cuales van a la mitad del camino y que, en su trayectoria, ya han participado de manera constante en trabajos de esta índole. La intención de esta investigación, es conocer la percepción, de que tan efectivo resulta el trabajo en los proyectos integradores y si el aprendizaje es significativo, gracias a esta forma de trabajar y que es una estrategia de aprendizaje.

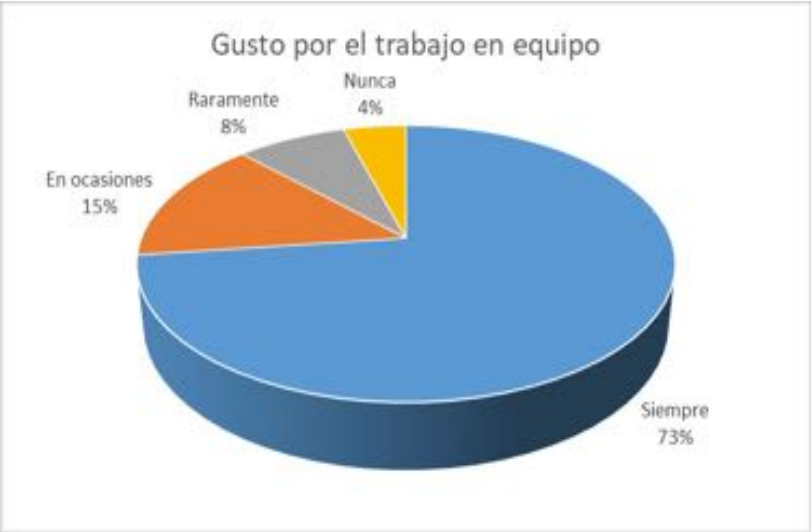
A continuación, se despliegan los resultados de dicha encuesta.

RESULTADOS

Como resultado de aplicar un cuestionario, para conocer la percepción sobre la efectividad de trabajar en equipo en los proyectos integradores, además como contribuye para lograr un aprendizaje significativo. Se obtuvo lo siguiente:

Los grupos de quinto semestre de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial (54) y de Ingeniería en administración (35), conforman un total de 89 alumnos. Los cuales han tenido cuatro semestres de interactuar e integrar diferentes equipos de trabajo, en varias materias, y que han tenido incomparables experiencias, tanto buenas y malas en la realización de diferentes proyectos.

El primer punto fue conocer lo referente a la percepción que tienen respecto a si les gusta trabajar en equipo. El resultado se muestra a continuación:



Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que efectivamente a la gran mayoría les gusta trabajar en equipo (73%) y en un menor porcentaje (4%) no les gusta trabajar en equipo.

Cuando trabajan en un proyecto y realizan una actividad en equipos de trabajo, en lo relativo a la colaboración, la comunicación y el rol que asume cada integrante, su opinión es la siguiente:

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver, la colaboración de cada uno de los integrantes fue fundamental (62%), seguido de la comunicación con un 17%. Existe un 13% que le desagrado el trabajar en equipo.

Con respecto a la posición que pueden asumir, si trabajan en algún proyecto integrador de manera grupal. Es clara la postura que asumen:

Fuente: Elaboración propia.

La mayoría asume una postura de trabajar de manera grupal en algún proyecto (84%) y que en algunas ocasiones a lo mejor pueden considerar, como alternativa para su formación profesional el trabajar de manera individual (16%).

Existe una opinión basada en las experiencias vividas por los integrantes del grupo, y que expresan su sentir con respecto a los proyectos integradores. Y esto se muestra con mayor precisión en el siguiente gráfico.

Fuente: Elaboración propia.

La gran mayoría ha tenido una muy buena experiencia cuando ha trabajado con proyectos integradores, una buena experiencia con un 20%, un 10% ha tenido una mala experiencia y con un 6% ha sido regular.

Cada individuo puede concebir desde su perspectiva, si el trabajo en equipo en los proyectos integradores, puede tener ciertos beneficios o no. En este caso si el trabajo es aprovechado en el sentido de favorecer el desarrollo de habilidades y si beneficia en un mejor aprendizaje para el alumno. Por lo que a continuación se observa en el grafico lo siguiente:

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar existe un porcentaje de un 56% que nos dice que el trabajo en equipo en los proyectos integradores contribuye a un mayor aprendizaje. Seguido de un 20% que mejora la comunicación, un 16% que fortalece al grupo y solo un 8% dice que no aporta nada.

CONCLUSIONES

Se puede considerar que efectivamente a la gran mayoría les gusta trabajar en equipo y en menor porcentaje no les gusta trabajar en equipo.

Casi siempre es más fácil la colaboración y participación que se generan dentro del equipo.

La inmensa mayoría asume una actitud de trabajar de manera grupal en algún proyecto y una minoría en trabajar de manera individual.

Por lo general a la gran mayoría les gusta trabajar en equipos, debido a que sus experiencias anteriores han sido muy buenas.

Existe un porcentaje mayor que considera que cuando se trabaja en conjunto de manera integrada, que se puede aprender de una mejor manera.

RECOMENDACIONES

Esta investigación se realizó con un grupo de estudiantes (89), tal vez resulto que es un conjunto que tiene ya una madurez, pero que todavía puede haber un camino por recorrer y que es necesario darle seguimiento, por su propio bien.

En el trabajo en equipo, existen riesgos, ya que son los individuos quienes conforman estos grupos, y que la interacción es fundamental, por lo que existen dinámicas de grupos que pueden ayudar a mejorar la integración de los grupos en las diferentes carreras del Instituto Tecnológico de La Piedad.

A través de los proyectos integradores que se manejan en cada semestre, en los diferentes grupos y de cada una de las carreras, es una oportunidad de visualizar y aprovechar dichos proyectos, para propiciar el aprendizaje y la integración entre los miembros del equipo.

REFERENCIAS

Acosta, J. M. (2011). *Trabajo en equipo.* Madrid, España: ESIC Editorial.

Gil, F., & Alcover, C. M. (2005). *Introducción a la psicología de los grupos.* Madrid, España: Pirámide.

López, F. (1996). *La gestión de la calidad.* Madrid, España: La Muralla.

Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica. (2004). *Modelo Educativo para el Siglo XXI.* México: CoSNET.

Tecnológico Nacional de México. (2014). *Proyectos integradores para la formación y desarrollo de competencias profesionales del Tecnológico Nacional de México.* México.

Tecnológico Nacional de Mexico. (2015). *Manual de Lineamientos Acádemico Administrativos del TECNM.* México.

LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS MICROEMPRESAS MEXICANAS

José Elías Silva Trigueros, Federico González Santoyo, Arturo Pantoja Ayala
Tecnológico Nacional de México, Instituto Iberoamericano de Desarrollo Empresarial (INIDEM)
elias_25@hotmail.com, fegosa@gmail.com, arturopantojaayala@hotmail.com

Resumen
Paunovic *et al.* (2010) argumentan que la economía internacional se encuentra actualmente expuesta a un poderoso proceso de globalización en donde las empresas que se rehúsen a internacionalizar sus operaciones no podrán ser partícipes, al menos en el largo plazo, en la economía moderna debido a que ninguna de ellas puede mantener la creencia de que por estar centrada en un mercado local no se verá sometida a la competencia internacional. Dada la naturaleza de los mercados actuales, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) enfrentan cada vez más problemas internacionales similares a los que enfrentan las grandes empresas. Como consecuencia, a muchas firmas ya no les es posible actuar en el mercado sin tener en cuenta los riesgos y las oportunidades que representa la competencia extranjera y/o global (Ruzzier *et al.*, 2006). Debido a las presiones competitivas impuestas por los mercados globalizados, la internacionalización se presenta como uno de los principales retos para las organizaciones en la actualidad. El problema fundamental que debe ser resuelto por todas las firmas, especialmente por las MIPYMES, es la decisión de cuáles son los recursos humanos, financieros, tecnológicos y técnicos requeridos para implementar y desarrollar actividades que les permitan participar más activamente en el terreno internacional y, en consecuencia, que coadyuven a su supervivencia y a su crecimiento (Ahokangas, 1998).

Palabras clave: Internacionalización, Estrategia, Microempresa.

Abstract
Paunovic *et al.* (2010) argue that international economy is currently open to a powerful process of globalization in which companies that refuse to internationalize their operations will not be able to participate, at least in the long run, in the modern economy. This is so because none of them can maintain the belief that being centered in a local market will not be subject to international competition. Given the nature of current markets, micro, small and medium-sized enterprises (MSME´s) are increasingly facing international problems similar to those faced by large firms. As a consequence, many firms are no longer able to act on the market without taking into account the risks and opportunities represented by foreign and/or global competition (Ruzzier *et al.*, 2006). Due to the competitive pressures imposed by globalized markets, internationalization presents itself as one of the main challenges for organizations today. The fundamental problem that must be addressed by all firms, and especially MSMEs, is the decision of what human, financial, technological and technical resources are required to implement and develop activities that allow them to participate more actively in the international arena and, consequently, contribute to their survival and growth (Ahokangas, 1998).

Key Words: Internationalization, Strategy, Microenterprise.

Résumé
Paunovic *et al.* (2010) soutiennent que l'économie internationale est actuellement ouverte à un processus important de mondialisation où les entreprises qui refusent d'internationaliser leurs activités ne seront pas en mesure d'être des participants, au moins sur le long terme dans l'économie moderne car aucune d'entre elles ne peuvent plus concevoir que, en se centrant sur un marché local elles ne seront pas touchées par la concurrence internationale. Compte tenu de la nature des marchés d'aujourd'hui, les micro, petites et moyennes entreprises (MPMEs) font face à des problèmes internationaux de plus en plus similaires rencontrés par les grandes entreprises. Par conséquent, de nombreuses entreprises trouvent qu'il n'est plus possible d'agir sur le marché sans tenir compte des risques et des opportunités de la concurrence étrangère et/ou mondiale (Ruzzier *et al.*, 2006). En raison des pressions concurrentielles imposées par les marchés internationaux, l'internationalisation est présentée comme l'un des principaux défis pour les organisations aujourd'hui. Le problème fondamental qui doit être résolu par toutes les entreprises, et en particulier pour les MPME ce qui concerne les ressources humaines, financières, technologiques et techniques nécessaires pour mettre en œuvre et développer des activités qui leur permettent de participer plus activement sur la scène internationale et par conséquent, qui contribuent à leur survie et à leur croissance (Ahokangas, 1998).

Mots-clés: Internationalisation, Stratégie, Microentreprise.

Introducción

La internacionalización es un sinónimo de la expansión geográfica de las actividades económicas más allá de las fronteras nacionales de un país. El término comenzó a ser utilizado cuando el fenómeno gradualmente reemplazó al imperialismo como el principio de organización que enmarcó la interacción transfronteriza dominante entre las economías de mercado a partir de la década de 1920. El proceso de internacionalización de la economía se aceleró en la era posterior a la segunda guerra mundial y permaneció sin rival hasta la década de 1970, cuando un nuevo fenómeno, denominado globalización, comenzó a emerger (Gjellerup, 2000).

Madsen *et al.* (1997) señalan que el fenómeno denominado globalización, y sus problemas concomitantes, han sido recientemente introducidos en el desarrollo y la investigación de la empresa. La globalización hace alusión al hecho de que las operaciones de una firma se gestionan a escala global, no solamente en unos pocos países seleccionados. Se caracteriza por la integración mundial de los mercados, cada vez más competitivos, y las empresas que, en consecuencia, encaran la competencia global. Las exportaciones tradicionales se efectúan bajo mayor presión mientras que las condiciones para la comercialización y producción cambian rápidamente. Como resultado las firmas, incluidas las MIPYMES (MSME's – *Micro, Small and Medium-sized Enterprises*), deben responder a los mercados a un ritmo cada vez más rápido y efectivo (Pleitner, 2002). Ruzzier *et al.* (2006) añaden que la globalización también incluye la integración funcional de las actividades económicas dispersas geográficamente. Significa algo más en términos de alcance, contenido e intensidad de las conexiones mutuas, el capital y el involucramiento de la gestión; y, por lo tanto, es una extensión cualitativa de la internacionalización.

La globalización de los negocios está siendo impulsada por tres fuerzas (Acs *et al.*, 2001; Gjellerup, 2000). La primera de ellas reside en el rápido crecimiento de la tecnología de bajo costo que ayuda a conectar a las personas y lugares lo que, en consecuencia, permite mayor velocidad de procesamiento de la información y la comunicación dando por resultado mayor conciencia de las oportunidades económicas internacionales. La segunda fuerza detrás de la globalización de los negocios es el desmantelamiento constante de las barreras al comercio y la desregulación financiera en donde los acuerdos de libre comercio han generado una mayor igualdad de condiciones para las empresas innovadoras. Por último, la tercera fuerza motivadora de la globalización de los negocios es la generalizada reestructuración económica y la liberalización generalizada que siguió a la caída del socialismo en Rusia y Europa Central/Oriental, así como la expansión geográfica de los mercados en Asia, particularmente China. Estas áreas, previamente cerradas, son ahora nuevos mercados, e imanes para la inversión, abriendo nuevas oportunidades para el crecimiento y la inversión.

A pesar de todas las fuerzas impulsoras del fenómeno de la globalización, la internacionalización no ha sido sustituida y muchas observaciones sobre la misma siguen siendo válidas hoy, sin embargo, el impacto de la globalización en el sector de las MIPYMES es probablemente más profundo que en el sector de las grandes empresas ya altamente internacionalizado (Gjellerup, 2000).

Históricamente las grandes firmas, maduras y multinacionales, han jugado un papel dominante en el escenario internacional mientras que las MIPYMES, y especialmente los aspectos relacionados con su internacionalización, han atraído recientemente un interés más amplio (Miesenbock, 1988). La internacionalización de la firma es un fenómeno económico investigado intensamente en las últimas décadas, sin embargo. el estudio de la internacionalización de las MIPYMES es más reciente (Ruzzier *et al.*, 2006).

Schweizer *et al.* (2010) sostienen que la mayoría de los estudios en negocios internacionales se han referido implícitamente al proceso de la internacionalización de la firma como el proceso de incrementar el involucramiento en los mercados internacionales. Welch *et al.* (1993) contemplan la internacionalización de la firma como el resultado de sus intenciones de expandirse internacionalmente y los consecuentes esfuerzos para conseguirlo. De acuerdo con Ruigrok (2000) el término internacionalización se utiliza para referirse a las MIPYMES con movimiento hacia el exterior de sus operaciones internacionales, mientras que la globalización se referirá a la conectividad internacional de los mercados y a la interdependencia de las economías nacionales que afectan fuertemente todas las actividades de las MIPYMES. En adición, el referido investigador propuso que el término global debe reservarse para aquellas empresas y fenómenos que realmente merecen esta etiqueta.

La internacionalización también significa un estado cambiante. El crecimiento de la firma ofrece un antecedente para la internacionalización y, hasta cierto punto, los conceptos de internacionalización y crecimiento se entrelazan (Buckley *et al.*,

1993). Sin embargo, algunas características son únicas a la internacionalización o, al menos, hay grados significativos de diferencia entre el crecimiento en el plano doméstico y el crecimiento en el plano internacional (Ruzzier *et al.*, 2006).

Base teórica

En el cuadro 1 se presentan diversos autores, definiciones y enfoques de la internacionalización desde una perspectiva de los negocios internacionales.

Cuadro 1. Autores, definiciones y enfoques de la internacionalización

INTERNACIONALIZACION		
AUTOR(ES)	**DEFINICION**	**ENFOQUE**
Welch & Luostarinen (1993)	Es el movimiento hacia afuera de las operaciones internacionales de la firma	Proceso, Operaciones de la firma
Calof & Beamish (1995)	Es el proceso de incrementar el involucramiento en las operaciones internacionales	Proceso, Operaciones de la firma
Johanson & Mattson (1993)	Es el proceso de adaptar las operaciones de la firma (estrategia, estructura y recursos, entre otros) a los ambientes internacionales	Proceso, Operaciones de la firma
Johanson & Vahlne (1990)	Es el proceso acumulativo en donde las relaciones son continuamente establecidas, desarrolladas, mantenidas y disueltas con la finalidad de lograr los objetivos de la firma	Proceso, Relaciones
Lehtinen & Penttinen (1999)	Consiste en desarrollar redes de relaciones de negocios en otros países a través de la extensión, penetración e integración	Relaciones, Redes
Lehtinen & Penttinen (1999)	Se interesa por las relaciones entre la firma y su ambiente internacional, su origen deriva del desarrollo y el proceso de empleo de la disposición cognitiva y actitudinal del personal manifestada en el proceso de desarrollo y utilización de diferentes actividades organizacionales primeramente hacia el interior de la firma, hacia afuera y en las operaciones cooperativas	Relaciones, Operaciones de la firma, Procesos, Ambiente internacional
Ahokangas (1998)	Es el proceso de movilizar, acumular y desarrollar inventarios de recursos para las actividades internacionales	Recursos, Proceso
Villarreal (2005)	Estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo	Proceso, Operaciones de la firma, Recursos, Redes, Ambiente internacional

Fuente: Adaptado de Ruzzier et al., 2006.

En su definición, Lehtinen *et al.* (1999) tratan de resumir las características fundamentales del proceso de internacionalización basándose en los resultados de la investigación nórdica. Su definición también abarca dos conceptos, ocasionalmente empleados en el contexto de la internacionalización, denominados la orientación internacional, y el compromiso internacional.

La orientación internacional se refiere a la actitud general de la firma hacia la internacionalización lo que representa una dimensión evaluativa. Reid (1981) lo definió como una medida de la diferencia percibida entre los mercados extranjeros y el mercado doméstico dada por las dimensiones económicas, culturales, políticas y estratégicas en el mercado. El compromiso internacional está básicamente relacionado con los requisitos de los modos de operación elegidos y el tamaño de los negocios internacionales. Este último busca posicionar a las empresas en algún lugar entre los extremos de la no participación (empresa nacional o doméstica) y el compromiso total (una firma con una inversión directa en el extranjero o internacional).

Tomando en consideración lo referido por Villarreal (2005) con respecto al posicionamiento del producto, cabe agregar que Czinkota *et al.* (2008) y Stanton *et al.* (2007) coinciden al establecer que el posicionamiento es el uso que hace una empresa de todos los elementos de que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen, percepción, actitud, emoción y sentimiento positivo en particular y en relación con los productos de la competencia. Un adecuado posicionamiento se verá reflejado en la cantidad de unidades comercializadas en los mercados extranjeros. Al posicionar un

producto, una empresa desea comunicar el beneficio, o los beneficios, más deseados por el mercado meta. Posterior a la identificación de los segmentos potenciales y a la elección de uno o más como meta, el vendedor debe decidir qué posición le gustaría alcanzar. Para simplificar la toma de decisiones, los individuos formulan posiciones mentales para productos, marcas y organizaciones. Con frecuencia, estas posiciones se basan en un solo atributo o en una experiencia limitada porque los consumidores pocas veces están dispuestos a invertir mucho tiempo y esfuerzo en su decisión de compra. Como el posicionamiento de un producto es crucial para evaluarlo, las organizaciones llevan a efecto grandes esfuerzos por influir en la formación de posiciones.

De acuerdo a Ahokangas (1998) una firma buscando la internacionalización puede ser vista como una entidad movilizando recursos únicos e interdependientes que permitan y contribuyan a las actividades de internacionalización de la empresa dentro de su contexto natural. Por tanto, esta definición implica que la internacionalización es el proceso de movilización, acumulación y desarrollo de las reservas de un inventario de recursos para las actividades internacionales, sin tomar en consideración las actividades internacionales actuales de la firma. El involucramiento de una empresa en los negocios internacionales podría surgir cuando ésta vende sus productos a los mercados extranjeros, adquiere bienes del exterior o comienza a colaborar en algún área con una empresa extranjera. Esto implica que las operaciones internacionales se pueden dividir en tres categorías: hacia adentro, hacia afuera y en operaciones cooperativas, lo que demuestra la naturaleza holística del proceso de la internacionalización de la empresa (Korhonen, 1999).

El estudio de la internacionalización de la firma puede ser abordado y fundamentado en diversas teorías, perspectivas y/o enfoques tales como la teoría de la internacionalización (que incluye la perspectiva de proceso gradual como el modelo Uppsala (modelo U), el modelo relacionado con la innovación (modelo I) y la perspectiva de redes), aprendizaje organizacional, paradigma ecléctico de Dunning (paradigma OLI), perspectiva basada en recursos, teoría de los costos de transacción, aprendizaje experimental, teoría de la inversión extranjera directa (que incluye a la teoría de la ventaja monopolística), teoría de redes sociales, emprendedurismo, economía industrial, cognición social, emprendedurismo internacional (en el marco de las nuevas empresas internacionales), teoría de la agencia, perspectiva de la dependencia de recursos, modelo del ciclo de vida del producto, perspectiva de la contingencia, emprendedurismo étnico, perspectiva basada en el conocimiento, economía evolutiva, emprendedurismo estratégico, teoría neoinstitucional, teoría económica del emprendedurismo, geografía económica y perspectiva basada en la atención, entre otras. A pesar de la existencia de tantos enfoques, es difícil predecir cuál de los modelos existentes puede generar los mejores resultados para consolidar la internacionalización de una empresa en particular y, muy probablemente, el proceso efectivo de internacionalización de la firma resulte de una combinación de varios diferentes modelos o de un proceso completamente nuevo (Paunovic *et al.*, 2010).

En la siguiente página se presenta el cuadro 2, que contiene algunos de los enfoques, perspectivas y autores más usuales que sustentan la internacionalización de la firma.

Aunque la internacionalización es un fenómeno multidimensional, es importante concentrar la atención en la internacionalización de las MIPYMES hacia afuera debido a las siguientes razones (Ruzzier *et al.*, 2006; Morgan *et al.*, 1997): Más que las operaciones hacia adentro, las operaciones hacia afuera pueden, a largo plazo, incrementar la ventaja competitiva de una firma, organización o país. A nivel de la firma los beneficios de la internacionalización hacia afuera también pueden ser evidentes bajo la forma de productos e innovación de procesos, una mejor utilización de la capacidad, el desarrollo de habilidades y un rendimiento empresarial general mejorado. A nivel nacional la internacionalización hacia afuera induce varios resultados favorables para el desempeño de la productividad, los niveles de empleo del mercado laboral, la acumulación de divisas y las externalidades relacionadas, tales como el bienestar y la prosperidad de la sociedad industrial. La intensificación de la competencia, la integración y la liberalización vistas en los mercados internacionales han obligado a las firmas a considerar las actividades de internacionalización hacia afuera como un factor clave en su crecimiento futuro, rentabilidad e incluso su supervivencia. Finalmente, el conocimiento del proceso de internacionalización hacia afuera y las operaciones conexas es más complejo que el de la internacionalización hacia adentro.

Mientras que en el pasado las MIPYMES se consideraron víctimas pasivas, en lugar de jugadoras activos, la evidencia indica que este punto de vista ya no es totalmente válido. Tradicionalmente las MIPYMES restringen sus actividades a la región donde se encuentran ubicadas o permanecen dentro de sus fronteras nacionales (Pleitner, 1997). Sin embargo, hoy una gran cantidad de MIPYMES participan activamente en una, dos, o más regiones del mundo y se les considera jugadores internacionales al haber establecido con éxito actividades más allá de sus mercados nacionales, en consecuencia, su papel es cada vez más crucial en la contribución al crecimiento y desarrollo económico de sus respectivas naciones. Lo anterior se ve reflejado en el hecho de que varios países, en particular los que sufren de déficit en su balanza de pagos, han intentado aumentar las actividades internacionales de sus MIPYMES con el fin de impulsar el crecimiento económico, reducir el desempleo y crear potenciales mini-empresas multinacionales en el futuro.

Cuadro 2. Enfoques, perspectivas y autores que sustentan la internacionalización de la firma.

FUNDAMENTOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN		
ENFOQUE	**PERSPECTIVA**	**AUTOR(ES)**
MODELOS ECONÓMICOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	Teoría de la Internalización	Buckley *et al.* (1976, 1993); Buckley (1989); Hennart (1982, 1986); Teece (1986); Rugman (1981, 1986)
	Teoría de los Costos de Transacción	Teece (1986); Gilroy (1993); Williamson (1975, 1996, 1999,2008); Demsetz (1996); Coase (1937); Rumelt *et al.*, (1991); Tepexpa (2011); Chaihuaque (2009)
	Paradigma Ecléctico de Dunning	Dunning (1979, 1980, 1981, 1988, 1995, 1997)
	Teoría de la Ventaja Monopolística	Hymer (1976); McDougall *et al.* (1994); Caves (1971); Ohlin (1933); Kindleberger (1969)
INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA DE PROCESO	Modelo de Internacionalización de Uppsala (Modelo U)	Johanson *et al.* (1977, 1990); Bloodgood *et al.* (1996); Korhonen (1999); Penrose (1959); Andersen (1993); Ahokangas (1998); Johansen *et al.* (1975); Wiedersheim-Paul *et al.* (1978)
	Modelo relacionado con la Innovación (Modelo I)	Rogers (1962); Gankema *et al.* (2000); Leonidou *et al.* (1996); Bilkey *et al.* (1977); Cavusgil (1980); Reid (1981); Andersen (1993); Andersson (2000); Miesenbock (1988); Lee *et al.* (1978); Czinkota (1982)
	Modelo basado en Redes	Johanson *et al.* (1993); McAuley (1999); Johanson *et al.* (1977, 1990, 1993); Buckley *et al.* (1993); Andersen (1993); Davidsson *et al.* (2003); Hoang *et al.* (2003); Holmlund *et al.* (1998)
INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA BASADA EN RECURSOS		Andrews (1971); Chandler (1962); Foss *et al.* (1995); Montgomery *et al.* (1997); Barney (1991); Peteraf (1993); Wernerfelt (1997); Mahoney *et al.* (1997); Grant (1991); Foss et al. (1995)
INTERNACIONALIZACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DEL EMPRENDEDURISMO INTERNACIONAL		Vahlne *et al.* (1993); Reid (1981, 1983); Turnbull (1988); Andersson (2000); Miesenbock (1988); McDougall *et al.* (1994, 2000(a), 2000(b)); Antoncic *et al.* (2000); Alvarez *et al.* (2001); Rangone (1999); Hitt *et al.* (2001); Schumpeter (1934); Alvarez *et al.* (2001); Barney *et al.* (2001); Barney (1991); Foss *et al.* (1995); Hitt *et al.* (2001); Kasma (2010); Keupp *et al.* (2009); Langlois (1995); Melén *et al.* (2009); OECD (2000); Ruzzier *et al.* (2006); Shrader *et al.* (1997, 2000)

Fuente: Elaborado por los autores.

Nordstrom *et al.* (2002) establecen enfáticamente que toda empresa que se rehúse a internacionalizar sus operaciones no tiene posibilidades de sobrevivencia a largo plazo en ninguna economía moderna debido, principalmente, a que la economía internacional se encuentra expuesta a un poderoso proceso de globalización y a un rápido desarrollo de las tecnologías de la información.

Andersen (1999) conceptualiza a la empresa como una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio mediante la producción y comercialización de bienes o prestando servicios en el mercado.

Se desprende, de la definición anterior, que entre las principales características de la empresa se encuentran las siguientes: cuenta con capital humano, recursos financieros, tecnológicos y técnicos para asegurar su operación; realiza actividades económicas referentes a la producción y/o generación de bienes y servicios orientados a satisfacer necesidades humanas; combina factores de producción a través de los procesos de trabajo, de las relaciones técnicas y sociales; planea sus actividades de acuerdo a los objetivos que pretende alcanzar; constituyen una unidad organizacional importante que forma parte estratégica del ambiente económico y social de un país como instrumento potenciador de su crecimiento y desarrollo económico; y, para estar en condición de sobrevivir requiere desarrollar estrategias competitivas que le permitan superar a sus competidores nacionales o extranjeros.

De acuerdo a la Secretaria de Economía (S.E.) (2017), y conforme al acuerdo publicado el día 30 de Junio de 2009 en el Diario Oficial de la Federación, la empresa mexicana se clasifica, de acuerdo a su tamaño, en micro, pequeña y mediana (ver cuadro 3).

Cuadro 3. Clasificación de las empresas mexicanas

Tamaño de la Empresa	Sector Económico	Rango del Número de Trabajadores	Rango del Monto de Ventas Anuales (MDP)	% del Total de Empleo Generado	% del Total de la Contribución al PIB
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta $4	41%	48%
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde $4.01 hasta $100	15%	14%
Pequeña	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde $4.01 hasta $100		
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde $100.01 hasta $250	16%	15%
Mediana	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde $100.01 hasta $250		
Mediana	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde $100.01 hasta $250		
Grande	Todos	Más de 250	Más de $250	28%	23%

Fuente: Secretaria de Economía (2014) a través del Diario Oficial de la Federación – Acuerdo del 30 de Junio de 2009.

A este respecto, PROMEXICO (2017) señala que algunas de las características de las MIPYMES en México son las siguientes: constituyen un importante motor de desarrollo del país; poseen una gran flexibilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios; por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande; absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos; asimilan, y adaptan, nuevas tecnologías con relativa facilidad; se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores. Por otra parte, cuentan con una administración en muchos casos influenciada por la opinión personal del o los dueños del negocio; en algunas ocasiones no se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción; es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos; la calidad de la producción puede contar con algunas deficiencias, particularmente, si los controles de calidad son mínimos o no existen; a veces no pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado; y, experimentan algunos otros problemas derivados de la falta de organización como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento oportuno y/o adecuado.

De lo anterior se desprende que las MIPYMES constituyen una fuente esencial de crecimiento y dinamismo, tanto para los países industrializados como para las economías emergentes (Laghzaoui, 2011). De acuerdo con la OCDE (2007), las MIPYMES representan entre el 95% y el 99 % de las firmas y también aseguran entre el 60% y el 70% de la creación de empleo. El caso de México no es la excepción, de acuerdo con el INEGI (Citado en PROMEXICO, 2017) en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% se clasifican como MIPYMES y generan 77% del PIB y 72% del empleo en el país. Las MIPYMES participan dentro de las actividades económicas de la siguiente forma: 47% en servicios, 26% en el comercio, 18% en la industria manufacturera y 9% en el resto de las actividades.

PROMEXICO (2017), a través de la S.E. (Secretaría de Economía) y de la SPYME (Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa), señala que las MIPYMES constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. La S.E. (2017) establece que las MIPYMES en México podrían tener un papel más importante en la generación de riqueza del país con el fomento de programas para reducir sus debilidades y disminuir su tasa de mortalidad, ya que de 200 mil empresas que anualmente abren sus puertas en México solamente 35 mil sobreviven dos años más tarde, mientras que 25% tienen escasas posibilidades de desarrollo y solo 10% cuentan con alguna oportunidad de desarrollarse en la economía formal.

Palomo (2005) establece que las MIPYMES son sumamente importantes para la economía mexicana y para el desarrollo del país por el número de empleos que generan y por su contribución a la derrama económica, sin embargo, existen una gran

cantidad de problemas que estas empresas enfrentan. Los estudios para identificar las principales problemáticas que afrontan las MIPYMES mezclan dos tipos de enfoques, externo e interno (ver cuadro 4).

Cuadro 4. Enfoques, interno y externo, para identificar las problemáticas de las MIPYMES mexicanas

PROBLEMÁTICAS DE LAS MIPYMES	ENFOQUE EXTERNO		• Obsolescencia industrial • Carencia de mecanismos de integración y asociación • Escasez de recursos financieros • Financiamiento insuficiente (con acceso a crédito competitivo y adecuado) • Carencia de poder adquisitivo (debido a devaluación de la moneda nacional) • Contracción del mercado interno • Carencia de materias primas • Política fiscal no promotora del desarrollo • Servicios públicos poco competitivos (en calidad, precio e infraestructura) • Prácticas comerciales desleales (por parte de algunos competidores nacionales y extranjeros)
	ENFOQUE INTERNO	ORGANIZACIÓN	• Participación limitada en el comercio exterior • Falta de estructura formal y carencia de organización adecuada • Deficientes sistemas de información y control • No asociación ni pertenencia a redes empresariales • Ausencia de administración y gestión científica • Desvinculación con el sector académico • Problemas de administración y gestión empresarial
		RECURSOS HUMANOS	• Falta de capacitación del personal • Ausencia de actitud emprendedora y empresarial • Carencia de conocimientos científicos y experiencia • Excesiva rotación de personal • Carencia de cultura y prácticas de seguridad e higiene en el trabajo • Salarios poco competitivos
		MERCADOTECNIA	• Desatinada selección del nicho de mercado a atender • Problemas en la colocación y en el posicionamiento de productos • Falta de conocimiento real de la competencia • Inexistencia o inaplicabilidad de un plan efectivo de marketing • Desconocimiento e inaplicabilidad de prácticas efectivas de marketing • Deficiencias en la comercialización de los bienes y los servicios ofertados
		PRODUCCIÓN	• Elevados costos de operación • Falta de planeación en la producción • Poca, o ninguna, sistematización de los procesos de producción • Deficiencias en los sistemas de abastecimiento • Incapacidad para surtir pedidos • Inadecuada distribución del trabajo y de las instalaciones • Deficiente nivel de productividad y, por ende, de competitividad
		INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	• Atraso u obsolescencia tecnológica • Obsolescencia de planta, equipo y prácticas empresariales • Carencia de incentivos orientados a generar innovación tecnológica • Ausencia de una cultura empresarial de innovación y desarrollo tecnológico
		CONTABILIDAD	• Carencia de registros contables confiables • Inadecuada, o inexistente, determinación de costos de operación • Deficiente asignación de precios de los productos y/o servicios
		FINANZAS	• Falta de liquidez financiera y capital insuficiente • Carencia de registros financieros • Falta de acceso a créditos convenientes para la empresa
		IMPUESTOS	• Desconocimiento de obligaciones tributarias • Incumplimiento de obligaciones fiscales • Desaprovechamiento de estímulos fiscales

Fuente: Elaborado por los autores con base en Jurado et al., 1997; Kauffman, 2001; Sánchez, 2003; y, Palomo, 2005.

Molina *et al.* (2011) señalan que, por la importancia de las MIPYMES, como eslabón fundamental e indispensable para el crecimiento de México, es importante instrumentar, fomentar y promover acciones, herramientas y programas orientados a

mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las MIPYMES con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación, tanto dentro como fuera de nuestra nación (ver cuadro 5).

Cuadro 5. Problemáticas de las MIPYMES mexicanas y sus consecuencias

INTERNAS	**EXTERNAS**
Falta de: - Actitud Emprendedora y Empresarial; - Capital humano capacitado; - Experiencia, conocimiento; - Financiamiento, Capital, Liquidez; - Sistemas de información y control - Vinculación organizacional; - Identificación atinada del nicho organizacional a atender; y, - Estrategias empresariales.	Elevada: - Globalización; - Aculturación; - Burocracia; - Competencia (leal y desleal); - Inflación; - Aceleración del cambio tecnológico; - Incertidumbre económica; y, - Dinamicidad de las prácticas organizacionales.
CONSECUENCIAS	
Lo que deriva en: - Mala gestión organizacional; - Mala calidad del producto y/o servicio ofertado; - Ventas insuficientes; - Precios altos; - Excesivas inversiones en activos fijos; - Elevados costos de operación; - Ineficacia, ineficiencia, improductividad; - Bajo crecimiento, poca innovación; - Baja expectativa de permanencia; - Baja, o nula, diversificación, pobre posicionamiento y escasa presencia en los mercados internacionales; y, - Fracaso organizacional.	Lo que deriva en: - Baja competitividad; - Entrada de competidores extranjeros; - Preferencia por productos extranjeros; - Dependencia de proveedores y precios internacionales para proveerse de insumos y materias primas; - Obsolescencia organizacional; - Pérdida de clientes e ingresos; - Incapacidad de respuesta pronta y atinada; - Rápidos cambios en las necesidades, gustos y deseos de los clientes; y, - Fracaso organizacional.

Fuente: Elaborado por los autores con base en Jurado et al., 1997; Kauffman, 2001; Sánchez, 2003; y, Palomo, 2005.

En el exigente entorno económico en que se desenvuelven las empresas en el S. XXI éstas, y en particular las MIPYMES, deben diseñar estrategias que les permitan no solamente competir exitosamente en el mercado local, sino afrontar con éxito su incursión en espacios geográficos más allá de sus fronteras nacionales (Ferrer, 2010). Los procesos de globalización contemporáneos tienen una fuerte influencia en la filosofía de negocios de las MIPYMES. Algunas empresas encuentran en esta situación una nueva oportunidad para expandirse y crecer y, debido a ello, no presentan problemas de ajuste, y están en condición de convertirse en empresas competitivas a nivel internacional (Paunovic *et al.*, 2010).

El incremento de la codependencia económica significa más competencia para la mayoría de las empresas, lo que da lugar a nuevos grandes desafíos y amenazas. La velocidad de estos cambios obliga a los participantes a pensar globalmente y a actuar rápidamente. En tal contexto, ninguna empresa debería basar su estrategia de negocio únicamente considerando su mercado doméstico, ya que eso la expondría a desaparecer o a ser absorbida por una firma que posea mayor cantidad de recursos.

Las condiciones internacionales actuales demandan que las empresas desarrollen capacidades dinámicas para competir en los mercados actuales y futuros. Este fenómeno sin precedente trae consigo una nueva conceptualización de las relaciones económicas internacionales donde las empresas y los empresarios-directivos-trabajadores (su capacidad de aprendizaje, sus conocimientos y habilidades individuales y colectivas) constituyen, en esencia, la fuente de la ventaja competitiva de las regiones y naciones (Galán *et al.*, 2000).

Rumelt (1991) inició con el enfoque de investigación referente a la teoría de los recursos y capacidades, el cual posee una fuerte influencia en los diversos autores que sustentan las ventajas competitivas de las MIPYMES fundamentadas en la adecuada adquisición y gestión de los recursos, tangibles e intangibles, de la firma.

Conclusiones

Durante las últimas cuatro décadas los estudios sobre la internacionalización de las MIPYMES se han intensificado hasta el punto de conformar en el presente un campo de estudio dinámico y cada vez más desagregado de aquél correspondiente al de las grandes empresas (Laghzaoui, 2011).

Los estudios que han tratado de explicar y describir cómo y por qué las MIPYMES se internacionalizan amalgaman frecuentemente diferentes enfoques teóricos, los que no han logrado coadyuvar a la creación de un marco general que permita integrar el conjunto de estas contribuciones dada la insuficiencia de la capacidad explicativa de cada uno éstos.

Puede apreciarse en el proceso de internacionalización de las MIPYMES, destacado por su naturaleza idiosincrática múltiple, que no puede ser explicado completamente con base en un solo punto de vista teórico debido principalmente a la brecha existente entre las diversas teorías y perspectivas formuladas. El estudio de la internacionalización de la firma puede ser abordado y fundamentado en diversas teorías, perspectivas y/o enfoques, no obstante, es difícil predecir cuál de los modelos existentes puede generar los mejores resultados para consolidar la internacionalización de una empresa en particular y, muy probablemente, el proceso efectivo de internacionalización de la firma resulte de una combinación de varios diferentes modelos o de un proceso completamente nuevo (Paunovic *et al.*, 2010). Se requiere, por tanto, de la conjunción sistémica-holística de varios enfoques de la internacionalización de las firmas con la finalidad de generar un conjunto, relativamente completo de índole teórica-empírica, de los elementos estratégicos que participan activamente, y de manera estratégica, en la potenciación de la internacionalización de las MIPYMES mediante la generación de estudios de carácter explicativos-normativos.

Las barreras a los negocios internacionales en algunos casos han desaparecido y en otros, lenta pero decididamente, se van eliminando o van modificando sus formas. Debido a ello no habrá segundas oportunidades para las empresas que no se encuentren preparadas para hacer frente, de manera efectiva, a dicha situación ya que el nuevo entorno internacional ha generado también nuevas oportunidades para las empresas en los mercados extranjeros. Las MIPYMES mexicanas están encarando una incrementada incertidumbre impuesta por los nuevos retos del mercado y se están enfrentando a una situación que genera un interesante dilema: ajustarse a las nuevas maneras de hacer negocio o desaparecer del mercado. Las nuevas circunstancias han conducido a que muchas empresas consideren la expansión internacional como un componente central de su estrategia debido a que la globalización plantea, también, nuevos retos para las organizaciones que apuestan por desarrollar su actividad empresarial en el ámbito internacional dada la creciente presencia de empresas extranjeras en los mercados locales.

Molina *et al.* (2011) señalan que la economía mexicana ha transitado, en los últimos años, por intensos procesos de ajustes y profundos cambios estructurales debido a que el modelo económico aplicado persigue una inserción creciente en los mercados internacionales a través de la apertura de la economía, la liberalización de los mercados y la cada vez menor intervención del gobierno en las actividades productivas. Todo ello ha tenido su impacto en las empresas orientadas al mercado interno, en particular las MIPYMES, por la caída de la demanda interna, el alto nivel de competitividad de las importaciones y la sobrevaluación del tipo de cambio. Ferrer (2010) resalta el hecho de que en el entorno económico internacional la empresa tiene un papel fundamental en la medida que es gestora y difusora de la globalización, pero a la vez ésta le genera riesgos y amenazas a su existencia.

La internacionalización de los negocios es un proceso necesario para las firmas que la consideren en su estrategia empresarial. Entre más pronto se inicie, más rápido contribuirá con el crecimiento y desarrollo a largo plazo de la firma. Solo las empresas que dirigen sus operaciones de acuerdo con los estándares internacionales sobrevivirán (Paunovic *et al.*, 2010). En el actual orden económico internacional la actuación de la empresa depende mucho de su tamaño, pues mientras que para las grandes empresas la globalización genera múltiples oportunidades de acción en los mercados extranjeros, para las MIPYMES la globalización plantea desafíos dado que, tarde o temprano, se verán enfrentadas a la presencia de empresas extranjeras que generalmente implican una mayor competencia en precios y en calidad de sus productos (Ferrer, 2010).

Las MIPYMES que limitan sus operaciones a su mercado nacional ven muy disminuidas sus posibilidades tanto de sostenimiento como de crecimiento, y por esto cada vez más se ven abocadas a incursionar en los mercados internacionales. En esencia, la globalización obliga a la MIPYMES a internacionalizarse, lo que implica que su espacio de acción ya no es solamente local, sino que este se amplía traspasando las fronteras nacionales. Tener éxito en un entorno global significa ser capaz de hacer frente a los desafíos que implican los cambios constantes e identificar los factores clave del negocio, tomar decisiones arriesgadas que impliquen resultados, muchas veces, impredecibles, tener una visión y la capacidad de transmitirla a los demás involucrados, elegir una estrategia óptima y motivar a los empleados mediante la puesta en práctica de los objetivos fijados (Paunovic *et al.*, 2010).

La internacionalización de los negocios se está convirtiendo en un importante requisito para la futura existencia, crecimiento y desarrollo de la empresa. Las ventajas de la internacionalización, tanto para las empresas como para el país de origen de éstas, son muchas. Es precisamente por eso que los empresarios mexicanos no deben actuar pasivamente, o ser meros espectadores del fenómeno sino, por el contrario, deben volverse participantes activos especialmente cuando se trate de identificar, aprovechar o crear condiciones favorables de negocios más allá de las fronteras nacionales. A menudo, los gestores organizacionales se encuentran frente a innumerables situaciones, caracterizadas por la complejidad, y es por eso que el conocimiento, científico y empírico, existente en el área de la internacionalización puede ser de utilidad al momento de tomar las decisiones correctas minimizando los riesgos inherentes de operar en la arena internacional.

Dado que un gran número de MIPYMES mexicanas limitan sus operaciones actuales al mercado doméstico tienen un gran potencial para su crecimiento a través de la proyección internacional de sus operaciones. Además, el cambiante entorno empresarial, junto con el avance de las nuevas tecnologías de la informática, las telecomunicaciones y la liberalización del comercio mundial, crean nuevas oportunidades e incentivos para que las empresas de menor tamaño se internacionalicen.

La internacionalización de las empresas es un proceso extremadamente complejo y costoso debido a la incertidumbre e imprevisibilidad de las condiciones del mercado y que puede, incluso, perjudicar a la empresa que lo emprenda sin realizar previamente un análisis estratégico serio y riguroso; y, generalmente no puede lograrse de la noche a la mañana y, para ello, los empresarios deben poseer conocimiento del tema, planearla sistemáticamente, contar con los medios financieros suficientes, audacia y un poco de suerte.

Cabe agregar que no existe un modelo universal aplicable a toda empresa para lograr una internacionalización exitosa. Cuando se toman en consideración la madurez y experiencia de los empresarios que dirigen las MIPYMES mexicanas surge, necesariamente, la pregunta de si son capaces de operar en los mercados internacionales. Cuando las MIPYMES deciden participar en actividades internacionales, independientemente de su naturaleza y del objetivo que persigan, deben seguir algún patrón de actividades que sea coherente, consistente y lógico a través del tiempo. Este patrón puede ser denominado la estrategia de desarrollo de la internacionalización de la firma (Ahokangas, 1998).

Recomendaciones

Llevar a efecto la internacionalización de la MIPYMES puede ser un proceso costoso, tardado y extenuante, especialmente si se toma en consideración que tales firmas, por lo general, poseen recursos económicos limitados. Por lo tanto, es importante que los gestores tomen las decisiones correctas, particularmente las relacionadas con el momento y la forma en que habrá de entrarse a los mercados extranjeros. Para ello, de considerarse que la investigación científica posee como finalidad última la aplicación rigurosa del método científico para identificar y proponer soluciones viables a problemas claramente identificados en un tiempo y lugar específicos que tienden a resolver, entre tantas, una necesidad humana. La recolección sistemática de datos permite su consecuente análisis, interpretación y presentación con el fin de coadyuvar al desarrollo del conocimiento en un campo del saber humano en particular, mediante la construcción de proposiciones coherentes destinadas a aliviar las necesidades de las personas en un momento y espacio dados. Debe tomarse en consideración que la falta de diseño en la operación de las firmas se está volviendo incompatible con los cambios en el entorno. El carácter crecientemente competitivo de los mercados, la expansión geográfica de las empresas y las mayores exigencias por parte de los consumidores obligan a diseñar las operaciones organizacionales de forma tal que tanto sus procesos como sus resultados sean homogéneos y previsibles.

Todas las empresas, tanto las productoras de bienes como las prestadoras de servicios, son generadoras de valor porque satisfacen necesidades de los clientes además de que coadyuvan, directa o indirectamente, al mejoramiento de la situación económica y social existente en las áreas en donde operan. El diseño de las operaciones de las organizaciones ayuda a asegurar que el organismo social ofrezca, de manera consistente, lo que sus clientes requieren, y también a minimizar el gasto en actividades que no aporten valor. Para lograrlo debe procurarse que la operación organizacional genere clientes satisfechos. Por lo tanto, es necesario conocer que esperan éstos. En consecuencia, la actividad empresarial no es puntual, sino un devenir permanente en el que la firma actualiza su oferta en función de las cambiantes expectativas de los consumidores. La investigación surge de las necesidades individuales y colectivas de las personas. Son ellas las que importan, son sus necesidades las que deben atenderse con miras a mejorar su condición actual. Esto conlleva, implícitamente, una responsabilidad social de hondas repercusiones que afecta de una manera u otra a todo el conglomerado social, lo que obliga a que se utilicen adecuadamente patrones y normas técnicas que permitan demostrar que las decisiones que pretende tomar la firma son las óptimas.

El proceso de internacionalización empresarial debe responder a las preguntas: ¿Por qué se internacionaliza una empresa? ¿Cómo lo hace? y ¿dónde localiza sus actividades en el exterior? Se trata de averiguar: a) cuales son los factores que mayor incidencia e influencia poseen en la decisión de la internacionalización; b) qué variables determinan la forma de llevarla a

cabo; y, c) cuales son los factores estratégicos que condicionan la elección de un determinado lugar para llevar a efecto las actividades internacionales (Galán *et. al*., 2000).

Anderson *et al.* (2001) señalan tres retos principales para la internacionalización de las MIPYMES. En primer lugar, la firma debe evaluar si, cuándo y cómo operar en el mercado o mercados extranjeros. A continuación, la empresa debe diseñar los procesos de planificación a largo plazo y los sistemas de negocio para hacer frente a las decisiones requeridas, de acuerdo con las actividades de internacionalización. Finalmente, la organización que se está internacionalizando también debe atender cuidadosamente cuestiones regulatorias y las relacionadas con la seguridad de los pagos. Además, enfatizan que el primer gran reto suele presentarse en la fase inicial de la internacionalización, generalmente denominada etapa de pre-internacionalización. Es en esta etapa cuando los gestores deben tomar decisiones con respecto a internacionalizarse o no, cuándo y cómo hacerlo. Debido a que los gestores generalmente no están plenamente conscientes de los diferentes métodos de internacionalización disponibles, sus decisiones y las implicaciones potenciales a largo plazo, a menudo son ambiguas y poco claras.

Las MIPYMES involucradas en negocios internacionales que desean tener éxito deben sortear obstáculos relacionados con vías y métodos de entrada, dificultades con el transporte y la logística, tarifas, barreras de entrada a países extranjeros, problemas con el lenguaje, asuntos relacionados con los pagos y tipos de cambio, entre otros.

Los factores relevantes, tanto de la organización como de la internacionalización, deberán identificarse y clarificarse sobre la base científica mediante un análisis claro, objetivo, consistente, ejemplificativo y homogeneizador de la actividad, ajustándolo a las necesidades actuales y futuras de los particulares que manifiesten el interés de extender sus negocios al ámbito internacional. Esto requiere fundamentar la acción investigativa en material bibliográfico que integre sistémicamente herramientas, conceptuales y metodológicas, orientadas a tal fin y que posean un alcance potenciador con la finalidad de impactar positivamente a México en términos sociales, económicos y tecnológicos debido, principalmente a que en la actualidad las organizaciones de todo tipo deben identificar, desarrollar y mantener, ventajas competitivas que les permitan posicionarse eficiente y adecuadamente en un mercado altamente competitivo, caracterizado por la dinamicidad de su ambiente externo. Debido a ello es que se hace imperativa la identificación de estrategias, fundamentadas en el método científico, para lograr tal fin.

Anderson *et al.* (2001) estudian los retos de la internacionalización de las MIPYMES desde la perspectiva del gestor, razón por la que hacen particular hincapié en la necesidad permanente de que los directivos aprendan constantemente en el proceso progresivo de la internacionalización, especialmente en términos de la prestación de apoyo, asesoramiento y la interacción a través de redes personales y de negocios. Por tanto, los gestores de las MIPYMES requieren desarrollar dos tipos de aprendizaje con la finalidad de enfrentar favorablemente los retos y desafíos que implica la internacionalización de la firma.

El primero es el aprendizaje adaptativo que permite a los involucrados con las pequeñas empresas consolidar posiciones en el mercado y las relaciones con los clientes mediante el desarrollo de la apreciación cultural y la empatía. El segundo es el aprendizaje generativo que se centra en el rediseño de la lógica dominante, o paradigma subyacente, mediante el cual opera una empresa. Esto se logra mediante un proceso de gestión y aprendizaje organizacional, considerado esencial para que la firma pueda estar en condición de establecerse como una empresa genuinamente internacional en lugar de ser meramente una empresa nacional que también exporta.

La investigación existente se ha centrado en la internacionalización de las MIPYMES principalmente desde el punto de vista de las actividades u operaciones internacionales de la empresa mediante el análisis del producto, la operación y el mercado (Luostarinen, 1979) o mediante el análisis de la red (Johanson *et al.*, 1993). Existe una tendencia de investigación en la pequeña empresa para identificar su proceso de internacionalización como evolutivo (Luostarinen, 1979; Johanson *et al.*, 1975) a través del cual las empresas se van comprometiendo cada vez más y de manera incremental con y dentro de las actividades internacionales, pero que en algún momento dado pueden revertir el proceso y resultar en una des-internacionalización (Calof *et al.*, 1995).

Antes de que una empresa decida iniciar su internacionalización alguien o algo, ya sea desde el interior o exterior de la firma, debe catalizar el inicio de la estrategia del proceso de internacionalización de la organización. Generalmente sucede que la intención de internacionalizar las operaciones de una empresa se ve influenciada por oportunidades internas y/o externas, las cuales pueden operar de manera conjunta o separada. Estas oportunidades se considerarán como estímulos sólo si la empresa cuenta con los recursos requeridos para aprovecharlas.

Existen una gran cantidad de motivos por los cuales una firma estaría interesada en internacionalizar sus operaciones, sin embargo, se reconocen dos motivos básicos para hacerlo: proactivo y reactivo. En la perspectiva proactiva se reconoce que la firma está influenciada internamente para llevar a efecto su internacionalización. Puede tratarse del interés de explotar ideas y/o competencias únicas, o bien, aprovechar las oportunidades presentes en mercados extranjeros, por ejemplo. Desde esta perspectiva el equipo directivo está caracterizado por el deseo, unidad, entusiasmo, compromiso con el mercado, y la motivación para concretar la internacionalización de la empresa ya que conoce el mercado local e internacional.

Los motivos reactivos de la internacionalización, por otro lado, explican que las empresas pueden actuar de forma pasiva ante la competencia proveniente de los mercados locales y/o extranjeros y, llegado el momento, responder tanto a la presión interna como externa. Desde esta perspectiva, la firma que decide internacionalizar sus operaciones generalmente suele hacerlo como una estrategia desesperada para asegurar su existencia.

Daniels *et al.* (2013) sostienen qué si las firmas deciden internacionalizar su operación, suelen hacerlo por alguna de las siguientes razones: incremento de sus ventas, adquisición de recursos, diversificación de sus fuentes de ventas y suministros y reducción del riesgo competitivo. López *et al.* (1996) determinan de manera más específica un conjunto de factores que son los que, afirman, dan lugar a un proceso de expansión internacional y pueden proceder tanto del intorno como del entorno de la firma (ver cuadro 6).

Cuadro 6. Factores que desencadenan la expansión internacional de la firma

FACTORES PRESENTES DENTRO DE LA FIRMA		FACTORES PROPIOS DEL SECTOR INDUSTRIAL		FACTORES PRESENTES EN EL ENTORNO ECONÓMICO
OPERATIVOS	ESTRATÉGICOS	DEMANDA	OFERTA	
Suministro de materias primas	Supervivencia de la firma	Homogeneización de gustos	Tamaño mínimo y eficiente	Desarrollo de las tecnologías de la comunicación
Suministro y mantenimiento de bienes y de equipo	Sostenimiento del crecimiento	Unificación de estándares técnicos	Condiciones del mercado laboral	Disminución de los costos del transporte
Disposición y empleo de tecnología	Mantenimiento y aumento de la rentabilidad	...	Incentivos gubernamentales	Estabilidad de los tipos de cambio
Distribución del exceso de producción	...	...	Condiciones financieras	Eliminación de barreras al comercio internacional y consolidación de áreas de libre comercio

Fuente: López et al., 1996.

La selección de la forma más adecuada de ingresar a mercados extranjeros es fundamental para llevar a cabo un proceso de internacionalización exitoso. Esta decisión debe tomarse teniendo en cuenta algunos factores determinantes del país destino, como pueden ser las características del mercado al cual se pretende ingresar, su legislación, sus patrones de compra, su cultura, la competencia en el sector específico en que actúa la empresa, el estado de su desarrollo económico, entre otros muchos aspectos, que ocasionan que la decisión se ejecute de manera estratégica, y no de manera improvisada (Calle *et al.*, 2005).

Existen cinco etapas de desarrollo de las empresas en los mercados internacionales (ver cuadro 7), cada una de ellas con características propias en cuanto a los recursos o inversiones que requieren, el grado necesario de conocimiento del mercado destino y el riesgo político asociado, entre otros aspectos.

Debe agregarse que el proceso de expansión internacional de una empresa no supone, necesariamente, el paso por todas las etapas mencionadas; sin embargo, cada una de ellas prepara y facilita el acceso a la fase siguiente. Por consiguiente, la evolución previsible del proceso de penetración en los mercados internacionales comienza en la exportación y termina en la inversión directa (López *et al.*, 1996).

Cuadro 7. Etapas de desarrollo de las firmas en los mercados internacionales

ETAPAS DEL DESARROLLO INTERNACIONAL	FORMAS DE PENETRACIÓN EN EL EXTERIOR
1. Etapa comercial	1.1 Exportación
2. Etapa contractual	2.1 Licencia 2.2 Acuerdo *llave en mano* 2.3 Subcontratación 2.4 Franquicia 2.5 Contrato de dirección
3. Etapa participativa	3.1 *Joint Venture* 3.2 Consorcio
4. Etapa integrada	4.1 Sucursal supervisada
5. Etapa autónoma	5.1 Filial autónoma

Fuente: López et al., 1996.

Daniels *et al.* (2013) señalan que las firmas pueden reducir los riesgos de las desventaja de ser extranjeras al poner en marcha las siguientes estrategias: 1) ir primero a países que posean características similares a las de sus países de origen; 2) haber experimentado que los intermediarios manejen sus operaciones por ellas; 3) tener operaciones en formatos que requieren comprometer menos recursos en el extranjero; y, 4) llevar a efecto un desplazamiento inicial a uno o unos pocos países extranjeros, en lugar de a muchos.

Debido a la desventaja potencial que representa para una firma el ser extranjera, las empresas favorecen las operaciones en zonas similares a las de sus países de origen. Sin embargo, existen medios alternativos de patrones de expansión con minimización del riesgo (ver figura 1 en la siguiente página) que pueden llevar a cabo para lograr la internacionalización (Daniels *et al.*, 2013).

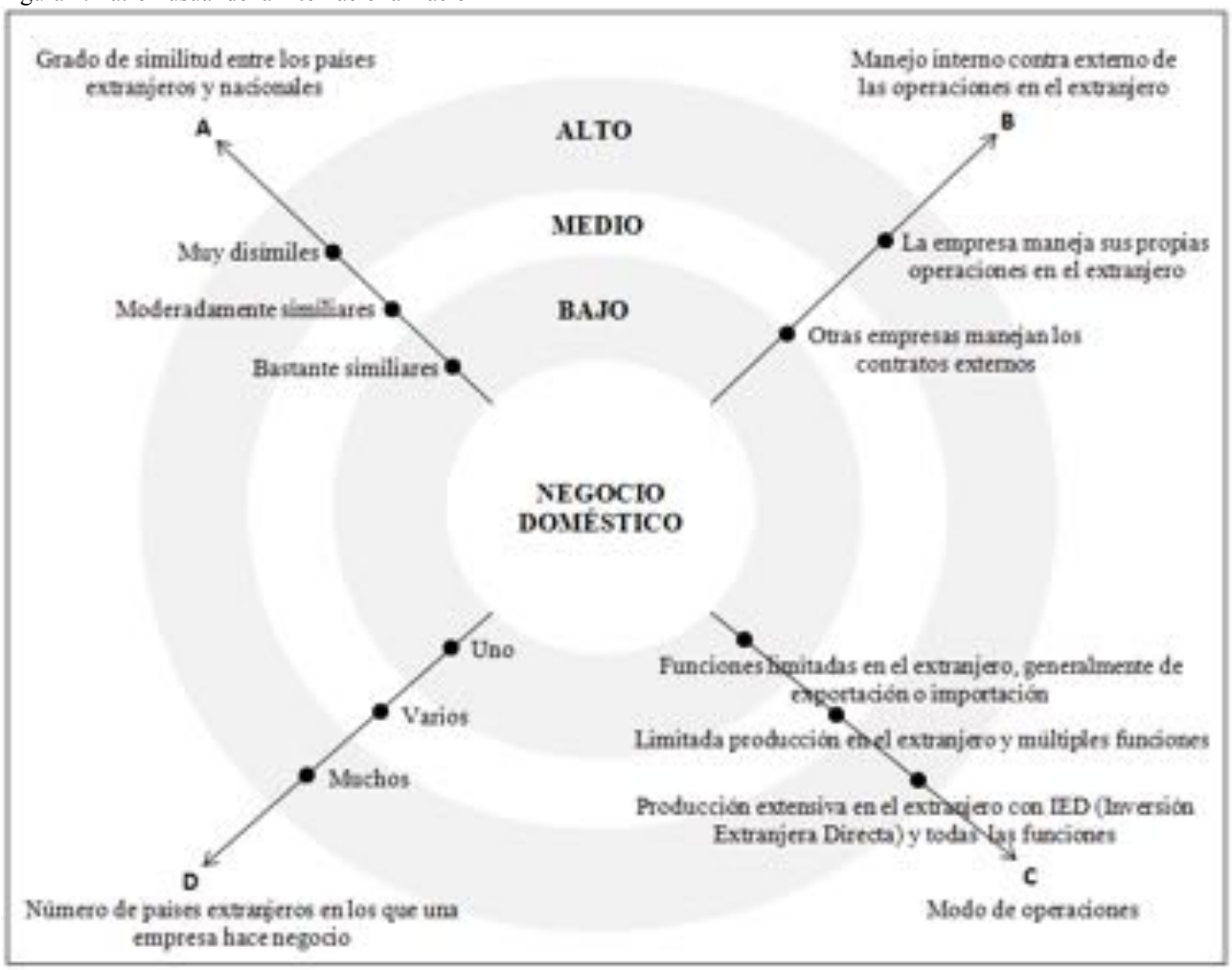
El eje A (expansión de pasiva a activa) muestra que las firmas tienden a moverse de manera gradual desde un enfoque puramente doméstico hacía uno que primero abarca operaciones en países similares y después en países muy diferentes al propio. La mayoría de las empresas comienza respondiendo pasivamente a las oportunidades que se les van presentando. A medida que avanza en el proceso de internacionalización, es ella misma la que va a buscar las oportunidades de una manera activa. Suele suceder que la alternativa al rápido movimiento a lo largo del eje A, incluso el salto del paso intermedio da como resultado un movimiento lento en el eje B.

El eje B (manejo externo a interno de operaciones) muestra que una firma puede usar intermediarios para manejar las operaciones extranjeras durante las primeras fases de la expansión internacional, porque esto reduce al mínimo los recursos que pone en riesgo y su desventaja de ser extranjera. El uso de intermediarios para que se hagan cargo de operaciones en el exterior es común durante las primeras etapas de la expansión internacional, puesto que este método puede reducir el riesgo al mínimo. A medida que se avanza, la misma empresa comienza a manejar sus propias operaciones en el exterior.

El Eje C (profundización de la modalidad del compromiso) muestra que importar o exportar es generalmente el primer modo internacional que asume una empresa. En una etapa temprana de la participación internacional, la importación o exportación requiere colocar pocos recursos de la empresa en el extranjero. De hecho, puede implicar invertir algunos recursos adicionales si la empresa puede utilizar su exceso de capacidad de producción para elaborar más bienes, que luego exportaría. Así, desplazarse sobre el eje C es un medio apropiado de minimizar el riesgo de la desventaja de ser extranjera debido a que se renuncia a funciones tales como la gestión de la mano de obra extranjera para la producción. Más adelante, la compañía podría, además de exportar, hacer un compromiso aún mayor a través de la inversión extranjera directa (IED) para producir en el extranjero y, en consecuencia, su aporte de capital, personal y tecnología sería el más alto para estas operaciones.

El eje D (diversificación geográfica) muestra que las empresas pueden moverse internacionalmente un país a la vez, no teniendo así que verse abrumadas por aprender de muchos países a la vez. Sin embargo, en algunas ocasiones pueden surgir situaciones especiales que pueden estimular un impulso competitivo para desplazarse a varios países de manera casi simultánea.

Figura 1. Patrón usual de la internacionalización



Fuente: Daniels et al., 2013.

Al examinar la figura 1 es evidente que cuanto más lejos se desplace una empresa desde el centro hacía cualquier eje (A, B, C o D), más profundo se vuelve su compromiso internacional.

Sin embargo, una firma no se desplaza necesariamente a la misma velocidad a lo largo de cada eje. De hecho, puede saltarse alguno de los eslabones. Un movimiento lento a lo largo de un eje puede, por ejemplo, liberar recursos que permitan una más rápida expansión a lo largo de otro eje.

Existen cuatro alternativas básicas para abordar los mercados internacionales en lo que al producto se refiere (Aguirre, 1996): 1. comercializar el producto, tal y como se concibió en su país de origen, en el mercado internacional (estandarización); 2. modificar los productos para los diferentes países o regiones (adaptación/localización); 3. diseñar nuevos productos para los mercados exteriores; y, 4 incorporar todas las diferencias en un diseño de producto e introducir un 'producto global'.

Las compañías pueden identificar mercados objetivos potenciales y luego elegir productos que puedan fácilmente ser comercializados allí con pequeñas o ninguna modificación (globalización).

Avella *et al.* (1995) establecen unas estrategias genéricas de negocio para incorporarse a los mercados internacionales. Éstas se plantean determinando el análisis de dos aspectos: el producto y los mercados a los que va dirigido. De acuerdo con ellos se distinguen cuatro tipos de estrategias: global, regional, internacional y multilocal (ver cuadro 8).

Cuadro 8. Estrategias genéricas de la internacionalización

CARACTERISTICAS	ESTRATEGIA GLOBAL	ESTRATEGIA REGIONAL	ESTRATEGIA INTERNACIONAL	ESTRATEGIA MULTILOCAL
Tipo de productos	Universal o mundial	Universal dentro de la región	Modificado (producto núcleo)	Adaptado localmente
Ciclo de vida del producto	Global: todos los consumidores desean el producto más avanzado		En cada nación el producto se encuentra en diferentes etapas de su ciclo de vida	
Forma de competir	Interdependiente entre los países		Situación intermedia	Independiente en cada país
Competencia internacional	Obligatoria		Discrecional	
Sistema de producción	Rígido Reducida gama de productos Mercado masivo del producto final Equipo especializado Elevada inversión en capital fijo Objetivo: máxima eficiencia		Flexible Extensa gama de productos Mercado reducido del producto final Equipo de uso general Reducida inversión en capital fijo Objetivo: máxima calidad, innovación, flexibilidad y reducidos plazos de entrega	
Localización de las plantas	Localización mundial de plantas especializadas en diferentes actividades	Localización regional de plantas especializadas en diferentes actividades	No consolidada	Cada planta elabora un producto final para el mercado nacional
Segmentación del mercado	Segmentos mundiales del producto final	Segmentos regionales del producto final	Segmentos pequeños para el producto final	Segmentos nacionales o locales para el producto final

Fuente: Avella et al., 1995.

Bibliografía

- Acs, Z., Morck, R., & Yeung, B. (2001). Entrepreneurship, globalization, and public policy. *Journal of International Management*, *7*, 235-251.
- Aguirre, S. (1996). La política del producto en la estrategia de marketing internacional. *Revista Alta Dirección*, *190*, 41-52.

- Ahokangas, P. (1998). Internationalization and resources: an analysis of processes in Nordic SMSs, Doctoral Dissertation, Universitas Wasaensis, Vaasa.
- Alvarez, S., & Busenitz, L. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory, *Journal of Management*, *27*(6), 755-775.
- Andersen, A. (1999). *Diccionario de Economía y Negocios*. Editorial ESPASA, España.
- Andersen, O. (1993). On the Internationalization of the firm: a critical analysis, *Journal of International Business Studies*, *24*(2), 209-31.
- Anderson, V., Boocock, G. & Graham, S. (2001). An investigation into the learning needs of managers in internationalising small and medium-sized enterprises, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *8*(3), 215-233.
- Andersson, S. (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective, *International Studies of Management & Organization*, *30*(1), 63-93.
- Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy,* Dow Jones-Irwin, Richard D. Irwin Inc, Homewood IL.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. (2000). An integrative conceptual model, *Global Marketing Co-operation and Networks*, International Business Press, New York, NY, 17-35.
- Avella, L. & López, C. (1995). Alternativas estratégicas para la internacionalización de un negocio. *Revista Alta Dirección*. *30*(183), 49-58.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management, 17*, 99-120.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. (2001). The resource-based view of the firm: ten years after 1991, *Journal of Management*, *27*(6), 625-641.
- Bilkey, W., & Tesar, G. (1977). The export behaviour of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms, *Journal of International Business Studies*, *8*(1), 93-98.
- Bloodgood, J., Sapienza, H., & Almeida, J. (1996). The internationalization of new high-potential u.s. ventures: antecedents and outcomes, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *20*(4), 61-76.
- Buckley, P. & Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillan.
- Buckley, P. (1989). Foreign direct investments by small- and medium-sized enterprises: the theoretical background. *Small Business Economics* 1:2, 89-100.
- Buckley, P., & Ghauri, P. (1993). Introduction and overview, en Buckley, P. J. & Ghauri, P. N. (Eds), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, London, 9-21.
- Calle, A., & Tamayo, V. (2005). Estrategia e internacionalización en las pymes: caso Antioquia. *Cuadernos de Administración*, *18*(30), 137-164.
- Calof, J., & Beamish, P. (1995). Adapting to foreign markets: explaining internationalization", *International Business Review*, *4*(2), 115-31.
- Caves, R. (1971). Industrial corporations: the industrial economics of foreign investment. *Económica, 38*, 1-27.
- Cavusgil, T. (1980). On the internationalization process of the firm, *European Research*, *8*(6), 273-281.
- Chaihuaque, B. (2009). El enfoque transaccional en los límites de la empresa, *Contabilidad y Negocios*, *4*(8), 33-41.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise,* MIT Press, Cambridge.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm, *Economica*, *4*, 386–405. Reprinted in O. E. Williamson and S. Winter (eds) (1991). *The nature of the firm: origins, evolution, development*, New York: Oxford University Press, 18–33. Coase, R. (1937). The nature of the firm, *Economica*, *4*, 386–405. Reprinted in O. E. Williamson and S. Winter (eds) (1991). *The nature of the firm: origins, evolution, development*, New York: Oxford University Press, 18–33.
- Czinkota, M., & Ronkainen, I. (2008). *Marketing internacional*, 8va. Ed. Cengage Learning Editores, 335-336.
- Czinkota, N. (1982). *Export development strategies: us promotion policies*. New York: Praeger Publishers.
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan D. (2013). *Negocios Internacionales*. 14a. ed. México, Pearson.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of human capital among nascent entrepreneurs, *Journal of Business Venturing, 18*(3), 301-331.
- Demsetz, H. (1996). *Una revisión a la teoría de la empresa: la naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo*. Fondo de Cultura Económica, México, D.F., 220-247.
- Dunning, J. (1979). Explaining changing pattems of international production: in defence of the eclectic theory, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics.* 41(*4*), 269-295.
- Dunning, J. (1980). Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests, *Journal of International Business Studies*, *11*, 9-30.
- Dunning, J. (1981). *International Production and the Multinational Enterprise.* Alien & Urwin, Londres.
- Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extension, *Journal of International Business Studies*. *19*(1), 1-31.
- Dunning, J. (1995). Re-apparaising the eclectic paradigm in an age of a uiance capitalism, *Journal of International Business Studies, 26*(3), 461-491.

- Dunning, J. (1997). *Alliance Capitalism and Global Business*. London and New York: Routledge.
- Ferrer, H. (2010). La Internacionalización de la pequeña y mediana empresa (pyme): una mirada a los enfoques teóricos, *Perfiles Libertadores*, (6).
- Foss, N., & Eriksen, B. (1995). *Competitive advantage and industry capabilities*, in Montgomery, C.A. (Ed.), Resource-based and evolutionary theories of the firm: toward a synthesis, *Kluwer Academic Publishers*, Boston, MA, 43-69.
- Galán J., Galende J., & González J. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización: el caso de castilla y león comparado con la evidencia española, *Revista Economía Industrial*, (333), 33-48.
- Gankema, H., Snuif, H., & Zwart, P. (2000). The internationalization process of small and medium-sized enterprises: an evaluation of stage theory, *Journal of Small Business Management, 38*(4), 15-27.
- Gilroy, B.M. (1993), Networking in Multinational Enterprises: The Importance of Strategic Alliances, University of South Carolina Press, Columbia, SC.
- Gjellerup, P. (2000). Sme support services in the face of globalisation, concerted action seminar, opening address, *Conference Proceedings, Danish Agency for Trade and Industry, Copenhagen*, 16-28.
- Grant, R. (1991). A resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review, 33*(3), 114-35.
- Hennart, J. (1982). *A Theory of the Multinational Enterprises.* Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Hennart, J. (1986). "What Is Internalization?," WeltwirtschaftlichesA rchiv., *122*, 791-804.
- Hitt, M., Ireland, R., Camp, S., & Sexton, L. (2001). Guest editors' introduction to the special issue strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation, *Strategic Management Journal*, *22*(6-7), 479-491.
- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: a critical review, *Journal of Business Venturing, 18*(2), 165-187.
- Holmlund, M., & Kock, S. (1998). Relationships and the internationalisation of the finnish small and medium-sized companies, *International Small Business Journal, 16*(4), 46-64.
- Hymer, S. (1976). *The international operations of national firms: a study of direct foreign investment,* Ph. Dissertation, MIT Press, Cambridge University.
- Jennings, P., & Beaver, G. (1997). The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective, *International Small Business Journal*, *15*(2), 63-75.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitment, *Journal of International Business Studies*, *8*, 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalization, *International Marketing Review*, *7*(4), 11-24.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1993). Management of internationalization, in Zan, L., Zambon, S.; & Pettigrew, A. (Eds.), *Perspective on Strategic Change*, Kluwer Academic Publishers, Boston, 42-78.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the firm: four swedish cases, *Journal of Management Studies*, *12*(3), 305-23.
- Kaarna, K. (2010). Understanding accelerated internationalisation: integrating theories for analyzing internationalisation paths, *Economics and Management*, *15*.
- Keupp, M., & Gassmann, O. (2009). The past and the future of international entrepreneurship: A review and suggestions for developing the field. *Journal of Management*, *35*(3), 600-633.
- Kindleberger, C. (1969). *American Business Abroad,* Yale University Press, New Haven.
- Korhonen, H. (1999). Inward-outward internationalization of small and medium enterprises, Doctoral Dissertation, Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki.
- Laghzaoui, S. (2011). SMEs' internationalization: an analysis with the concept of resources and competencies, *Journal of Innovation Economics & Management 1*(7), 181-196.
- Langlois, R. (1995). Capabilities and coherence in firms and markets, *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Toward a Synthesis*, Kluwer Academic Publishers, Boston, MA, 71-100.
- Lee, W. & Brasch, J. (1978). The adoption of export as an innovative strategy, *Journal of International Business Strategy, 9*(1), 85-93.
- Lehtinen, U., & Penttinen, H. (1999). Definition of the internationalization of the firm, *Perspectives on Internationalization*, Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki, 3-19.
- Leonidou, L., & Katsikeas, C. (1996). The export development process: an integrative review of empirical models, *Journal of International Business Studies*, *27*(3), 517-551.
- López, C. & Ruiz, A. (1996). Alternativas de penetración de los mercados exteriores: aplicación al caso de la República de Cuba. *Revista Alta Dirección*, *190*, 91-108.
- Luostarinen, R. (1979). *Internationalization of the firm: an empirical study of the internationalization of the firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioural characteristic in strategic decision making*, Doctoral Dissertation, The Helsinki School of Economics, Helsinki.
- Madsen, T., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process?", *International Business Review*, *6*(6), 551-81.

- Mahoney, J. & Pandian, J. (1997). The resource-based view within the conversation of strategic management, in Foss, N.J. (Ed.), Resources, Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective, Oxford University Press, Oxford, 204-31.
- McDougall, P., & Oviatt, B. (2000a). International entrepreneurship: the intersection of two research paths, *Academy of Management Journal*, *43*(5), 902-906.
- McDougall, P., & Oviatt, B. (2000b). International entrepreneurship literature in the 1990s and directions for future research, *Entrepreneurship 2000*, Upstart Publishing, Chicago, IL, 291-320.
- McDougall, P., Shane, S., & Oviatt, B. (1994). Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research, *Journal of Business Venturing*, *9*, 469-87.
- Melén, S., & Nordman, E. (2009). The internationalisation modes of born globals: a longitudinal study. *European Management Journal*, *27*(4), 243–254.
- Miesenbock, K. (1988). Small business and exporting: a literature review, *International Small Business Journal*, *6*(2), 42-61.
- Molina, V., Armenteros, M., Medina, M., Barquero, J., & Espinoza, F. (2011). Reflexión sobre la sobrevivencia de las pymes en el estado de Coahuila, México, *Revista Internacional de Administración & Finanzas, 1*(4)*,* 47-67.
- Montgomery, C., & Wernerfelt, B. (1997). Diversification, Ricardian rents and Tobin's q, in Foss, N.J. (Ed.), *Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective*, Oxford University Press, Oxford, 173-86.
- Morgan, R., & Katsikeas, C. (1997). Obstacles to export initiation and expansion, *International Journal of Management Science*, *25*(6), 677-690.
- Nordstrom, K., & Ridderstrale, J. (2002). *Funky business: Talent makes capital dance*. Pearson Education.
- OCDE. (2007). *Removing barriers to sme access to international markets*, Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) Publishing.
- OECD. (2000). *OECD small and medium enterprise outlook*, Head of Publications Service, Paris.
- Ohlin, B. (1933). International and interregional trade. *Harvard Economic Studies, Cambridge, MA*.
- Palomo, M. (2005). Los Procesos de Gestión y la Problemática de las PYMES, *Ingenierías*, *3*(28), 25-31.
- Paunovic, Z., & Prebezac, D. (2010). Internationalization of small and medium-sized enterprises, *Trziste*, *22*(1), 57-76.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press, Oxford.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, *Strategic Management* Journal, *14*, 179–191.
- Pleitner, J. (1997). Globalization and entrepreneurship: entrepreneurs facing the ultimate challenge, *Journal of Enterprising Culture*, *5*(1), 27-55.
- Pleitner, J. (2002). The future of sme's in a globalized world, Paper presented at the AISE Conference.
- PROMEXICO. (2017). Negocios internacionales: PYMES Eslabón fundamental para el crecimiento de México. Recuperado el 20 de junio de 2017, de PROMEXICO: http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html**.**
- Rangone, A. (1999). A resource-based approach to strategy analysis in small-medium enterprises, *Small Business Economics*, *12*(3), 233-248.
- Reid S. (1983). Firm internationalization, transaction costs, and strategic choice, *International Marketing Review*, *1*(2), 45-56.
- Reid, S. (1981). The decision-maker and export entry and expansion, *Journal of International Business Studies*, *12*(2), 101-12.
- Rogers, E. (1962). *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press.
- Rogoff, E., Myung-Soo, L., & Dong-Churl, S. (2004). Who done it? Attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success, *Journal Of Small Business Management*, *42*(4), 364-376.
- Ruigrok, W. (2000). Globalisation and small and medium sized enterprises: an unlikely marriage that works, keynote speech, *Conference proceedings, Concerted Action Seminar on SME Support Services in The Face of Globalisation, Danish Agency for Trade and Industry, Copenhagen*, 29-37.
- Rumelt, R. (1991). How much industry matter?, *Strategic Management Journal*, *12*(3), 167-185.
- Ruzzier, M., Hisrich, R., & Antoncic, B. (2006). Sme internationalization research: past, present and future, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *13*(4), 476-497.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schweizer, R., Vahlne, J., & Johanson, J. (2010). Internationalization as an entrepreneurial process, *Journal of International Entrepreneurship*, *8*(4), 343-370.
- Secretaria de Economía (S.E.). (2017). Clasificación de las empresas en México. Recuperado el 25 de Junio de 2017, de Secretaría de Economía (S.E.): http://www.economia.gob.mx/ con liga en la dirección: http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/informe_APF/memorias/28_md_cncmipyme.pdf**.**
- Shrader, R., Oviatt, B., & McDougall, P. (2000). How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: lessons for the accelerated internationalization of the 21st century. *Academy of Management Journal, 43*, 1227-1247.

- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. 14ta. Ed. McGaw-Hill Interamericana, 63-67.
- Teece, D. (1986). Transaction Cost Economics and the Multinacional Enterprise: An Assessment, *Journal of Economic Behavior and Organization, 7*, 21-45.
- Tepexpa, S. (2011). La firma desde la perspectiva de los costos de transacción. *Gestión y Estrategia*, (40), 13-24.
- Turnbull, P. (1988). Challenge to the stages' theory of the internationalization process, *Managing Export Entry and Expansion*, 21-40.
- Vahlne, J., & Noedstrom, K. (1993). Internationalization process: the impact of competition and experience, *The International Trade Journal, 7*(5), 529-548.
- Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea, *Cuadernos de Gestión*, 58.
- Welch, L., & Luostarinen, R. (1993). Internationalization: evolution of a concept, *The Internationalization of the Firm: A Reader*, 155-71.
- Wernerfelt, B. (1997). *A resource-based view of the firm*, Resources, Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective, Oxford University Press, Oxford.
- Wiedersheim-Paul, F., Olson, H. & Welch, L. (1978). Pre-export activity: the first step in internationalisation. *Journal of International Business Studies* 9 (Spring-Summer), 47-58.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies*. Free Press, New York, NY.
- Williamson, O. (1996). Economic organization: the case for candor. *Academy Of Management Review*, *21*(1), 48-57.
- Williamson, O. (1999). Strategy research: governance and competence perspectives", *Strategic Management Journal*, *20*, 1087-1108.
- Williamson, O. (2008). Transaction cost economics: the precursors, *Economic Affairs*, *28*(3), 7-14.

ESTRATEGÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MICROFIRMAS MICHOACANAS PRODUCTORAS DE CERVEZA ARTESANAL CON BASE EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARTE I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

José Elías Silva Trigueros, Martha Beatriz Flores Romero, Federico González Santoyo
Tecnológico Nacional de México, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Instituto Iberoamericano de Desarrollo Empresarial (INIDEM)
elias_25@hotmail.com, betyf@umich.mx, fegosa@gmail.com

Resumen
David (2013) define la planeación estratégica, término originado en la década de 1950, como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una firma alcance sus objetivos al integrar la administración, el *marketing*, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de un organismo social. Su propósito es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro. Un plan estratégico es el resultado del complejo proceso de elegir entre numerosas alternativas de acción e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos y no con otros cursos de acción menos deseables. En la actualidad, este proceso se practica ampliamente en el mundo de los negocios. Adicionalmente, González *et al*. (2012) señalan que la planeación estratégica se conforma del conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una firma hacia el logro de sus objetivos organizacionales, y su propósito esencial radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Agregan que la estrategia es el mecanismo para orientar los esfuerzos y lograr metas y objetivos empresariales, apoyado en proyectos de mejora continua, para el logro de lo requerido en unidad de tiempo.

Palabras clave: Planeación estratégica, estrategia, ventaja competitiva.

Abstract
David (2013) defines strategic planning, a term originated in the 1950's, as the art and science of formulating, implementing and evaluating multidisciplinary decisions that allow a firm to achieve its objectives by integrating administration, marketing, finance and accounting, production and operations, research and development, and information systems, to achieve the success of a social organism. Its purpose is to create and take advantage of new and different opportunities for the future. A strategic plan is the result of the complex process of choosing between numerous alternatives of action and indicates a commitment to certain specific markets, policies, procedures and operations and not to other desirable courses of action. Nowdays, this process is widely practiced in the business world. Additionally, González *et al*. (2012) point out that strategic planning is made up of the set of contributions aimed at the general orientation of a firm toward the achievement of its organizational objectives, and its essential purpose is to achieve a sustainable competitive advantage in the long term. They add that the strategy is the mechanism to guide efforts and achieve business goals and objectives, supported by continuous improvement projects, to achieve what is required in a unit of time.

Key Words: Strategic planning, strategy, competitive advantage.

Résumé
David (2013) définit la planification stratégique, apparu dans les années 1950, comme l'art et la science de formuler, mettre en œuvre et évaluer des décisions multidisciplinaires permettant à une entreprise d'atteindre ses objectifs en intégrant l'administration, le marketing, la finance et comptabilité, production et opérations, recherche et développement, et systèmes d'information, pour accomplir la réussite d'un organisme social. Son objectif est de créer et de tirer parti d'opportunités nouvelles et différentes pour l'avenir. Un plan stratégique résulte d'un processus complexe consistant à choisir entre de nombreuses options d'action et indique un engagement envers certains marchés, politiques, procédures et opérations spécifiques et non pas avec d'autres moyens d'action moins souhaitables. Actuellement, ce processus est largement pratiqué

dans le monde des affaires. De plus, González *et al*. (2012) soulignent que la planification stratégique est constituée de l'ensemble des contributions visant l'orientation générale d'une entreprise vers la réalisation de ses objectifs organisationnels et que son objectif essentiel est d'obtenir un avantage concurrentiel durable sur le long terme. Ils ajoutent que la stratégie est le mécanisme permettant de guider les efforts et d'atteindre les buts et objectifs de l'entreprise, appuyés par des projets d'amélioration continue, pour atteindre ce qui est requis en une unité de temps.

Mots-clés: Planification stratégique, stratégie, avantage concurrentiel.

Introducción

David (2013) señala que el proceso de la planeación estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias, y se basa en el monitoreo continuo de los fenómenos internos y externos que impactan las operaciones de una firma para que ésta pueda efectuar los cambios necesarios y oportunos que le permitan adaptarse exitosamente a su entorno caracterizado por su alta dinamicidad.

La *formulación* de estrategias implica desarrollar una visión y misión organizacional, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. Entre los temas implicados en la formulación de estrategias están decidir en qué nuevos negocios incursionar, qué negocios abandonar, cómo asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o formar una sociedad, y cómo evitar una adquisición hostil.

Ya que ninguna empresa cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas le reportarán más beneficios. Las decisiones tomadas al formular estrategias comprometerán a una organización con ciertos productos, mercados, recursos y tecnologías durante un periodo de tiempo prolongado. De las estrategias dependerán las ventajas competitivas a largo plazo, por ende, las decisiones estratégicas generan consecuencias multifuncionales importantes y efectos duraderos en una organización. Los altos directivos tienen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad las consecuencias de sus decisiones al formular sus estrategias y tienen la autoridad para comprometer los recursos necesarios para su implementación.

La *implementación* de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de *marketing*, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional.

A la implementación de la estrategia también se le denomina etapa de acción porque implica movilizar tanto a empleados como a directivos para poner en práctica las estrategias formuladas. Las actividades de implementación afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe decidir qué debe hacerse para implementar la parte de la estrategia organizacional que le corresponde y cómo puede hacerlo de la mejor forma. El reto de la implementación es estimular a los gerentes y empleados de toda la firma y que trabajen para lograr los objetivos establecidos, por ello las habilidades interpersonales de los directivos de la firma son especialmente importantes para la implementación exitosa de la estrategia.

La *evaluación* de estrategias es la etapa final de la planeación estratégica. Para determinar si las estrategias están generando los resultados esperados, la evaluación de éstas es el medio para obtener esa información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos. La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales: 1) revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, 2) medir el desempeño y 3) aplicar acciones correctivas.

En las grandes empresas las actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias ocurren en tres niveles jerárquicos: corporativo, divisional o de las unidades estratégicas de negocio y funcional. Al fomentar la comunicación e interacción entre gerentes y empleados en todos los niveles jerárquicos, la planeación estratégica ayuda a que una empresa funcione como un equipo competitivo. La mayoría de las empresas pequeñas, y algunas empresas grandes, carecen de divisiones o unidades estratégicas de negocio; sólo cuentan con los niveles corporativo y funcional. Aun así, los administradores y empleados de estos dos niveles deben participar activamente en la planeación estratégica.
Los nueve elementos componentes de la planeación estratégica se presentan en la tabla 1 – partes I y II.

Tabla 1. Parte I. Elementos de la planeación estratégica

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Ventaja Competitiva	La esencia de la planeación estratégica consiste en generar y conservar una ventaja competitiva, es decir cualquier cosa que la firma haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. Comúnmente una firma pueda conservar su ventaja competitiva sólo durante cierto tiempo, ya que las empresas rivales la imitarán y minarán. Por tanto, no basta con sólo obtener una ventaja competitiva, sino que debe esforzarse por alcanzar una ventaja competitiva sostenida mediante su adaptación continua a los cambios en las tendencias y acontecimientos externos, y en las capacidades, competencias y recursos internos; y, en la efectividad en la formulación, implementación y evaluación de estrategias que capitalicen estos factores.
Estrategas	Los estrategas son las personas en las que recae la mayor responsabilidad del éxito o fracaso de una firma ya que ayudan a recabar, analizar y organizar la información, observan las tendencias competitivas y de la industria, desarrollan modelos predictivos y análisis de escenarios, evalúan el desempeño corporativo y divisional, reconocen las oportunidades en los mercados emergentes, identifican las amenazas de negocios y desarrollan planes de acción creativos. Los planificadores estratégicos suelen desempeñar cargos administrativos importantes. Normalmente se les encuentra en niveles altos de la gerencia, por lo general tienen la autoridad para tomar decisiones en la empresa. El director general es el administrador estratégico más visible e importante. Cualquier gerente que sea responsable de una unidad o división, de los resultados de ganancias o pérdidas, o que tenga autoridad directa sobre una parte importante de la empresa es un administrador estratégico (estratega).
Visión y Misión	Las organizaciones redactan una declaración de la visión al establecer en qué desean convertirse y qué esperan llegar a ser. Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica, y precede incluso a la declaración de la misión. La declaración de la misión es una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una firma de otras similares, identifica el alcance de sus operaciones en términos de producto y mercado, y responde a la pregunta de cuál es el negocio de la firma. Una misión clara describe los valores y prioridades de una organización y alienta a los estrategas a pensar en la naturaleza y alcance de las operaciones en curso y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades.
Oportunidades y Amenazas Externas	Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización y generalmente son elementos que se encuentran fuera del control de la firma. Un principio básico de la planeación estratégica es que las empresas deben formular estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Por esta razón, identificar, examinar y evaluar las oportunidades y amenazas externas es esencial para el éxito organizacional. Al proceso de investigar, recabar y asimilar información externa suele denominársele inteligencia competitiva, exploración del entorno o análisis de la industria.
Fortalezas y Debilidades Internas	Las fortalezas y debilidades internas las constituyen las actividades que una firma generalmente puede controlar y cuyos resultados pueden ser positivos o negativos. Estas actividades están relacionadas con la administración, *marketing*, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de administración de información de una empresa. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades organizacionales en las áreas funcionales de una empresa constituye una tarea fundamental de la planeación estratégica. Las organizaciones se esfuerzan por encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y minimicen, o eliminen, las debilidades internas, las cuales pueden determinarse en función del desempeño de los competidores y mediante evaluaciones internas.

Fuente: Adaptado de David et al. 2017.

Tabla 1. Parte II. Elementos de la planeación estratégica

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Objetivos a largo plazo	Los objetivos se definen como los resultados específicos que una firma desea alcanzar con base en su misión organizacional. A largo plazo generalmente significa un periodo superior a un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa multidimensional los objetivos deben establecerse de manera general para toda la organización, y de manera particular para cada una de las divisiones y/o departamentos.
Estrategias	Las estrategias son los medios para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas. Los cursos de acción tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren la consideración de los factores externos e internos que impactan a la firma.
Objetivos anuales	Los objetivos anuales están conformados por metas a corto plazo que las organizaciones deben lograr para poder consolidar sus objetivos a largo plazo. Deben ser medibles, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y estar debidamente jerarquizados. En una empresa grande, estos objetivos deben establecerse en los niveles corporativo, divisional y funcional. Los objetivos anuales deben formularse en términos de logros en las áreas de administración, *marketing*, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y de sistemas de administración de información. Para cada objetivo a largo plazo es necesario un conjunto de objetivos anuales, los cuales son especialmente importantes en la implementación de estrategias, en tanto que los objetivos a largo plazo son importantes para la formulación de estrategias. Los objetivos anuales constituyen la base para la asignación de recursos.
Políticas	Las políticas son los medios para alcanzar objetivos anuales. Las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes. Por lo general, las políticas se formulan en términos de las actividades de administración, *marketing*, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y administración de sistemas informáticos. Las políticas pueden establecerse a nivel corporativo y aplicarse a todas las divisiones de la organización o destinarse a una sola división, o bien, pueden orientarse a cada nivel funcional y aplicarse a algunas de las actividades operativas o a departamentos determinados. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, tienen una relevancia especial en la implementación de estrategias, ya que describen lo que la organización espera de sus empleados y gerentes. Las políticas permiten la coherencia y coordinación dentro y entre los departamentos de la organización.

Fuente: Adaptado de David et al. 2017.

Base Teórica

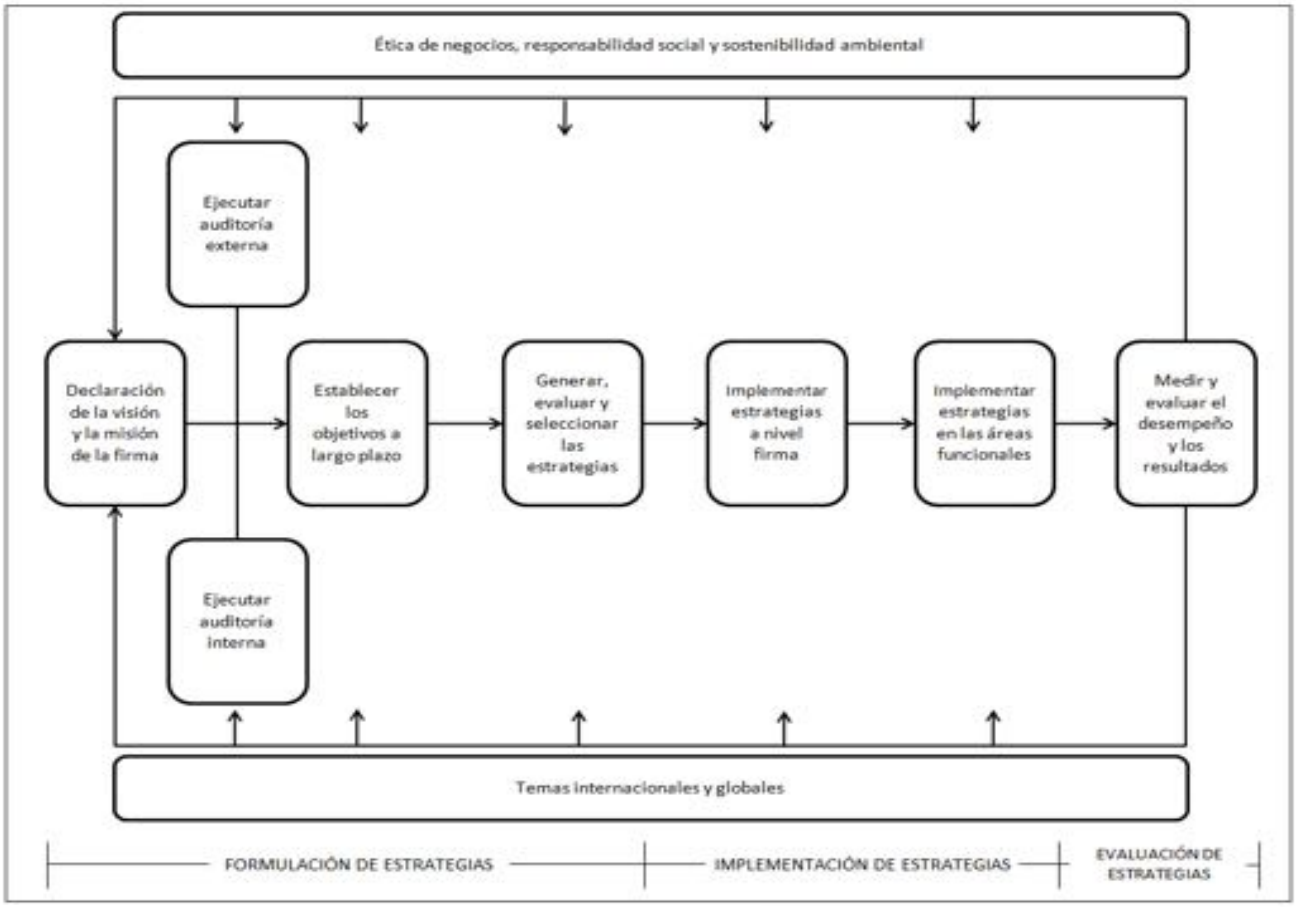
David (2013) establece que todo modelo representa algún tipo de proceso, y que el empleo de uno constituye la mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de la planeación estratégica. No obstante, debe considerarse que la observancia del modelo integral del proceso de la planeación estratégica no implica necesariamente una garantía de un proceso exitoso, pero sí constituye un método claro y práctico para formular, implementar y evaluar estrategias (ver figura 1).

El modelo integral del proceso de la planeación estratégica incluye las relaciones entre los principales componentes incluidos en él, e invita a reflexionar y analizar las siguientes preguntas (David *et al*., 2017):

- ¿En qué situación se encuentra la firma en el momento presente?
- ¿Cuál es el estado ideal y/o deseado para la firma en el futuro?
- ¿Cuáles son las estrategias necesarias para alcanzar el estado futuro deseado de la firma?

Identificar la visión, misión, objetivos y estrategias vigentes en una firma es el punto de partida lógico para la planeación estratégica, ya que la situación y condición actuales de una empresa pueden impedir la adopción de ciertas estrategias e incluso pueden dictar un curso de acción determinado. Cada empresa tiene una visión, misión, ciertos objetivos y estrategias, a pesar de que esos elementos no hayan sido diseñados, redactados o comunicados de manera explícita (David, 2013).

Figura 1. Modelo integral del proceso de la planeación estratégica



Fuente: Adaptado de David, 1988; David, 2013, David et al., 2017, y Ratnaningsih (2010).

El proceso de la planeación estratégica es dinámico y continuo, lo que implica que un cambio en cualquiera de los componentes principales del modelo produce un cambio en alguno o en todos los demás componentes. Consecuentemente, las actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias deben ser llevadas a cabo de manera continua. Adicionalmente, debe destacarse que en el modelo de planeación estratégica los asuntos de la ética de negocios, responsabilidad social, y sostenibilidad ambiental tienen repercusiones en todas las actividades de éste, y que las cuestiones internacionales actuales también impactan las decisiones estratégicas (David *et al*., 2017).

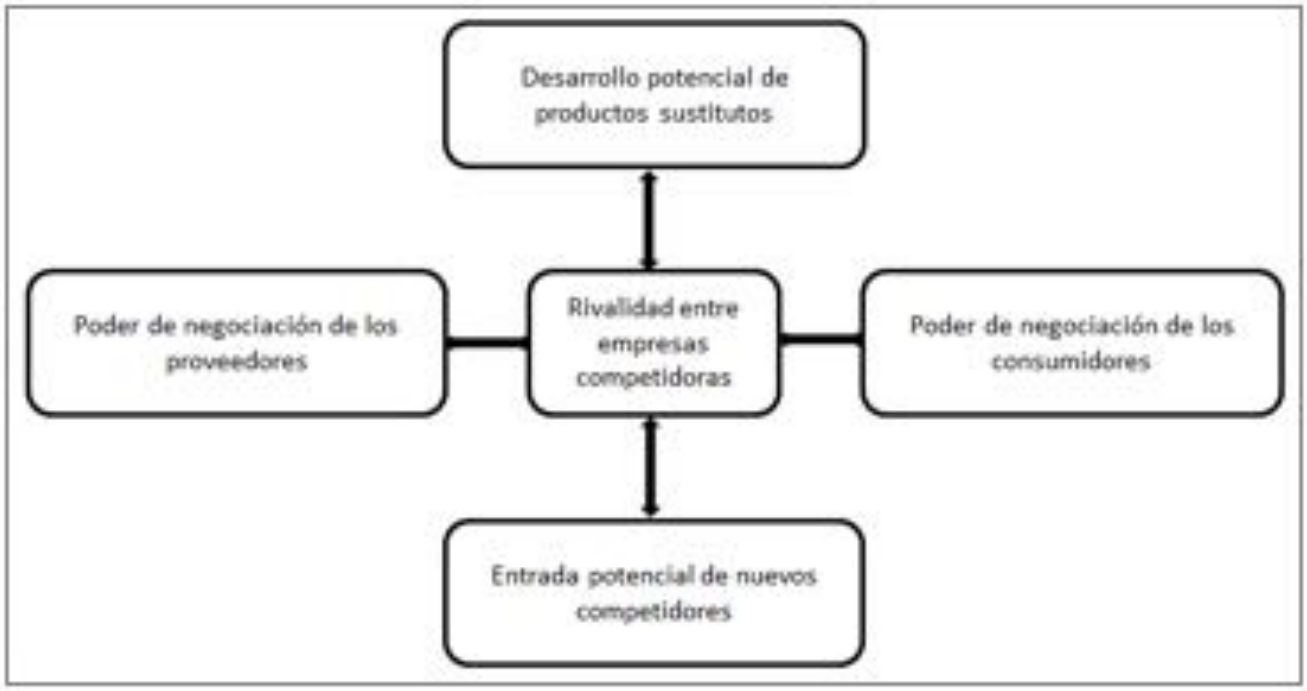
El proceso de la planeación estratégica suele gozar de mayor formalidad en las firmas grandes, entendida ésta como el grado en que se especifica quiénes serán los participantes, sus responsabilidades, la autoridad, los deberes y el enfoque. Las empresas más pequeñas tienden a ser menos formales, mientras que que compiten en ambientes complejos y cambiantes, como las empresas tecnológicas, suelen tener una planeación estratégica más formal, y las empresas que cuentan con numerosas divisiones, productos, mercados y tecnologías también tienden a ser más formales en su aplicación de los conceptos de planeación estratégica. Por lo general, la mayor formalidad al momento de aplicar el proceso de planeación estratégica es proporcional al costo, extensión, precisión y éxito de la planeación en organizaciones de cualquier tipo o dimensión (Smith, 1998; Peel *et al*., 1998; Miller *et al*., 1994; y, Schwenk *et al*., 1993).

De acuerdo con David (2013) la planeación estratégica puede emplearse en cualquier tipo de firma, y coadyuva a que los organismos sociales sean más proactivos que reactivos. Langley (1988) destaca que desde sus orígenes el principal beneficio de la planeación estratégica ha sido ayudar a las empresas a formular mejores estrategias a través del uso de un enfoque más sistemático, lógico y racional para la elección estratégica. Éste sigue siendo un beneficio importante, pero el proceso, más que la decisión o el documento, se considera la contribución más importante de la planeación estratégica.
Además, Schwenk *et al.* (1993) indican que las organizaciones que emplean los conceptos de la planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquéllas que no lo hacen. Las firmas que planean estratégicamente muestran un mejor *performance* en áreas como ventas, rentabilidad y productividad. Por su parte, Greenley (1986) afirma que la planeación estratégica ofrece, adicionalmente, los siguientes beneficios: 1) permite identificar, jerarquizar y explotar las oportunidades; 2) proporciona una visión objetiva de los problemas administrativos; 3) constituye un modelo para una mejor coordinación y control de las actividades; 4) minimiza los efectos de las condiciones y los cambios adversos; 5) permite que se tomen decisiones importantes en apoyo de los objetivos establecidos; 6) concede una mejor asignación de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas, 7) permite que se destinen menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o improvisadas; 8) crea un marco para la comunicación interna entre el personal; 9) coadyuva a conjugar el esfuerzo individual en uno total; 10) proporciona una base para aclarar las responsabilidades individuales; 11) fomenta el pensamiento innovador; 12) ofrece un enfoque cooperativo e integrador para enfrentar las amenazas y las oportunidades; 13) motiva una actitud favorable hacia el cambio; y, 14) dota de disciplina y formalidad a la administración de una firma.

Kaplan *et al*. (1992) establecen que el cuadro de mando integral (o *Balanced Scorecard*) es una técnica para la formulación, selección y control de estrategias. Su creación derivó de la necesidad de las firmas para equilibrar sus mediciones financieras, muchas veces empleadas como único medio para evaluar las estrategias, con las mediciones no financieras como la calidad del producto, el servicio al cliente, la moral de los empleados, el abatimiento de la contaminación, la ética de los negocios, la responsabilidad social y la participación comunitaria, entre otras. Para ser eficaz, el cuadro de mando integral debe contener una combinación de objetivos financieros y estratégicos cuidadosamente elegidos y ajustados al negocio de cada empresa. El propósito general de esta herramienta es equilibrar los objetivos de los accionistas con los objetivos operacionales y los objetivos del cliente, objetivos relacionados entre sí, pero que en ocasiones entran en conflicto. Por ende, el cuadro de mando integral es un simple listado de los objetivos clave que persigue la empresa, junto con su programa de cumplimiento y la persona, departamento o división responsable de cada uno de ellos.

Una vez que se han identificado las características y condiciones en que opera la firma y se han establecido los objetivos, se procede a la elección de la estrategia. Las organizaciones cuentan con recursos limitados, por lo tanto, se ven forzadas a elegir entre las alternativas que les proporcionen lo máximos beneficios incurriendo en el menor endeudamiento. El modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo (ver figura 2) (Porter, 1980) es un método ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias ya que la intensidad de la competencia entre firmas suele variar de una industria a otra (David, 2017).

Figura 2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo



Fuente: Porter, 1980.

Porter (1980) establece que las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales, denominados estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (ver tabla 2).

Tabla 2. Estrategias genéricas de Porter

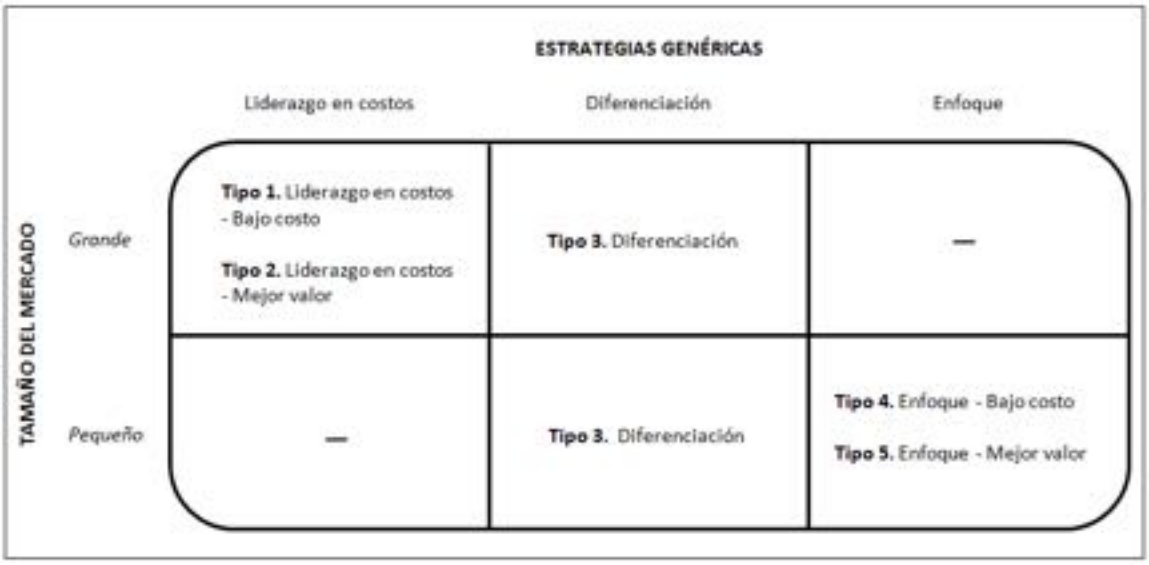
ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER				
LIDERAZGO EN COSTOS	Enfatiza la producción de bienes estandarizados a un costo unitario muy bajo con la finalidad de atender a los consumidores sensibles al precio. Dos formas alternativas de la estrategia de liderazgo en costos las constituyen el tipo 1 y el tipo 2, ambas orientadas a los grandes mercados.	**TIPO 1.**	**Estrategia de bajo costo**	Consiste en ofrecer productos o servicios a un amplio rango de clientes al precio más bajo del mercado.
		TIPO 2.	**Estrategia del mejor valor**	Persigue ofrecer productos o servicios a una amplia gama de clientes al mejor valor-precio disponible en el mercado (precio más bajo, tomando como parámetro el precio de los productos similares de la competencia).
DIFERENCIACIÓN	Estrategia empleada por algunas firmas para distinguir sus productos y servicios de aquéllos de sus competidores.	**TIPO 3.**	**Diferenciación**	Su finalidad es producir bienes y servicios considerados únicos en toda la industria para dirigirlos a consumidores que son relativamente insensibles al precio.
ENFOQUE	Se refiere a producir bienes y servicios que cubran las necesidades de pequeños grupos de consumidores. Dos alternativas de la estrategia de enfoque son los tipos 4 Y 5.	**TIPO 4.**	**Enfoque de bajo costo**	Se basa en ofrecer productos o servicios a un pequeño nicho de clientes al precio más bajo disponible en el mercado.
		TIPO 5.	**Enfoque en el mejor valor**	Consiste en ofrecer productos y servicios a un pequeño rango de clientes, al mejor precio disponible en el mercado; algunas veces se le conoce también como diferenciación enfocada, y tiene el objetivo de ofrecer a un nicho de clientes productos o servicios que cubran sus necesidades y gustos mejor que los productos rivales.

Fuente: Adaptada de Porter, 1980; David, 2013; y, David et al., 2017.

Considérese que las estrategias de enfoque tipo 4 y tipo 5 se orientan a mercados pequeños, la diferencia es que las de tipo 4 ofrecen productos o servicios a un nicho al precio más bajo, mientras que las de tipo 5 ofrecen productos o servicios a un nicho a precios más altos, pero con más beneficios para que los clientes las perciban como de mayor valor (David, 2013)

Las cinco estrategias de Porter exigen diferentes configuraciones organizacionales, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Las empresas más grandes y con mayor acceso a los recursos suelen competir por el liderazgo en costos o en diferenciación, mientras que las empresas más pequeñas lo hacen a partir del enfoque (David *et al*., 2017). La relación entre las estrategias genéricas y el tamaño del mercado se presentan en la figura 3.

Figura 3. Relación entre las cinco estrategias genéricas de Porter y el tamaño del mercado



Fuente: Adaptada de Porter, 1980; David, 2013; y, David et al., 2017.

La estrategia de diferenciación (tipo 3) puede ser implementada independientemente del tamaño del mercado. No obstante, aplicar una estrategia de liderazgo en costos dentro de un mercado pequeño resultaría ineficaz, pues en ese caso los márgenes de utilidad suelen ser demasiado reducidos. Tampoco será efectivo implementar una estrategia de enfoque en un mercado grande, debido a que las economías de escala suelen favorecer la estrategia de liderazgo en costos bajos o la del mejor valor para lograr y/o conservar la ventaja competitiva (David, 2013).

Porter (1980) hace hincapié en la necesidad de que los estrategas realicen análisis de costo-beneficio para evaluar las oportunidades de compartir actividades, recursos, habilidades y experiencia entre las unidades de negocio autónomas de la firma, tanto las ya existentes como aquellas que pudieran desarrollarse para mejorar la ventaja competitiva gracias a la disminución de costos o al aumento de la diferenciación. Dependiendo de factores como el tipo de industria, el tamaño de la empresa y la naturaleza de la competencia, varias estrategias podrían generar ventajas en materia de liderazgo en costos, diferenciación y/o enfoque. Por su parte, David (2013) identifica un conjunto de estrategias alternativas que la firma podría implementar (ver tabla 3).

Tabla 3. Clasificación de las estrategias alternativas

ESTRATEGIA			OBJETIVO
ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN	Permiten que la firma gane control sobre sus distribuidores, proveedores y/o competidores mediante su adquisición o asociación	**Integración hacia adelante**	Obtener la propiedad de los distribuidores o vendedores al detalle, eliminando el intermediarismo externo, o lograr un mayor control sobre los mismos mediante la asociación o franquiciamiento.
		Integración hacia atrás	Obtener la propiedad de los proveedores de la firma, o un mayor control sobre éstos, particularmente cuando no son confiables, resultan demasiado costosos, son incapaces de cubrir las necesidades organizacionales o proveen de materia prima o insumos críticos para la operación organizacional.
		Integración horizontal	Obtener la propiedad de los competidores o aumentar el control sobre los mismos para el crecimiento de la firma mediante fusiones, adquisiciones y absorciones que permitan mayores economías de escala y mejoren la transferencia del conocimiento y los recursos.
ESTRATEGIAS INTENSIVAS	Permiten que la firma oriente sus esfuerzos para mejorar la posición competitiva de sus productos	**Penetración de mercado**	Lograr una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes de la firma en sus mercados actuales a través de mayores esfuerzos de *marketing*.
		Desarrollo de mercado	Introducir los productos o servicios presentes de la firma en nuevas áreas geográficas mediante la expansión.
		Desarrollo de producto	Aumentar las ventas mediante la mejora de los productos o servicios ofertados actualmente por la firma o mediante el desarrollo de nuevos productos y servicios.
ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN	Permiten a la firma la transferencia de conocimientos, tecnologías y capacidades competitivas, la disminución de costos eliminando actividades repetidas, la explotación de un nombre de marca conocido y la colaboración con otras organizaciones para desarrollar y aprovechar ventajas competitivas	**Diversificación relacionada**	Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los ofertados actualmente por la firma.
		Diversificación no relacionada	Agregar productos o servicios nuevos pero no relacionados con los ofertados actualmente por la firma.
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	Permiten a la firma reaccionar ante situaciones, internas y/o externas, que amenazan su existencia	**Reducción de costos**	Reducir costos y activos de la firma para revertir la caída de las ventas y las utilidades (también denominada estrategia de reorganización o reversión).
		Desinversión	Vender una división o una parte de la organización, generalmente no rentable, para capitalizar a la firma y realizar adquisiciones o inversiones estratégicas.
		Liquidación	Vender activos de la firma, todos o en partes, cuando las estrategias de reducción de costos y desinversión no han funcionado para evitar pérdidas.

Fuente: Adaptada de David, 2013; y, David et al., 2017.

Una de las principales razones para implementar las estrategias de integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal es lograr el liderazgo en costos, ya sea con base en bajos costos (Tipo 1) o en el mejor valor (Tipo 2). El desarrollo de productos es un ejemplo de una estrategia que ofrece las ventajas de la diferenciación (Tipo 3). El éxito de las estrategias de enfoque (Tipo 4 y Tipo 5) puede descansar en las estrategias de penetración de mercado y el desarrollo de mercado. Con base en lo anterior, la formulación, el análisis y la elección de estrategias, consiste en tomar decisiones subjetivas a partir de información objetiva (David *et al*., 2017).

La formulación, análisis y elección de las estrategias tiene como propósito determinar los cursos de acción alternativos más apropiados para que la empresa logre sus objetivos y su misión. Las estrategias, los objetivos y la misión actuales de la empresa, aunados a la información arrojada por las auditorías externa e interna, constituyen la base para generar y evaluar estrategias alternativas factibles. Las estrategias alternativas representen una serie de pasos incrementales que llevarán a lo organización de la posición que ocupa en la actualidad a la que desea tener en el futuro. Las estrategias alternativas (ver figura 4) se derivan de la visión, de la misión, de los objetivos y de las auditorías externa e interna; son congruentes con las estrategias implementadas en el pasado y que han dado buenos resultados (David, 2013).

Figura 4. Modelo analítico integral para la formulación de estrategias

Fuente: Adaptada de David, 2013; y, David et al., 2017.

Dada la dificultad que supondría considerar todas las opciones que podrían beneficiar a la empresa, por la complejidad que implica contemplar todas las combinaciones de acciones posibles y formas de implementarlas, se requiere un proceso para determinar la suma de estrategias alternativas óptimas, determinar sus ventajas, desventajas, disyuntivas, costos y beneficios.

El proceso de formulación, análisis y selección de las estrategias no es una tarea exclusiva de los altos ejecutivos. Los gerentes de niveles básicos e intermedios también deben participar en el proceso de planeación estratégica en la medida de lo posible. En las grandes firmas suelen presentarse cuatro niveles de estrategias (corporativo, divisional, funcional, operacional) mientras que en las pequeñas generalmente existen tres (empresarial, funcional, operacional) (David, 2013).

En las grandes empresas los principales responsables de formular, analizar, seleccionar y controlar las estrategias en todas las áreas de la firma son el CEO (*Chief Executive Officer* – director ejecutivo) en el nivel corporativo; el presidente o vicepresidente ejecutivo de la división, los gerentes de finanzas, *marketing*, investigación y desarrollo, manufactura, sistemas de información, recursos humanos y demás divisiones en el nivel funcional; y en el nivel operacional, los gerentes respectivos. En las pequeñas empresas quienes detentan esa responsabilidad son el dueño de la empresa o el presidente en el nivel empresarial, y en los siguientes dos niveles las mismas personas mencionadas en el caso de las grandes organizaciones (David *et al*., 2017).

Los involucrados en el proceso de formulación, análisis y selección de las estrategias deben considerar la información generada por las auditorías interna y externa de la firma, y la declaración de la misión de la compañía, para generar estrategias determinadas que, desde su punto de vista, podrían ser las más benéficas para la empresa. Las estrategias alternativas propuestas por los estrategas deberán considerarse y analizarse. Una vez que hayan sido identificadas, expuestas y comprendidas, deberás clasificarse de acuerdo con su nivel de atractivo. Una forma de hacerlo, de acuerdo con David (2013), es asignar calificaciones a cada una de las estrategias alternativas mediante el siguiente criterio: 1 = *no debe implementarse*; 2 = *podría implementarse*; 3 = *debería implementarse*, y 4 = *definitivamente debe implementarse*. Así, el proceso generará una lista jerarquizada de las mejores estrategias alternativas.

La primera fase del modelo analítico integral para la formulación de estrategias, o etapa de los insumos, sirve para resumir la información básica necesaria para formular estrategias mediante el empleo de las técnicas que se enuncian a continuación (David, 2013; y, David *et al*., 2017):
1.1 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE);
1.2 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI); y,
1.3 Matriz de perfil competitivo (MPC)

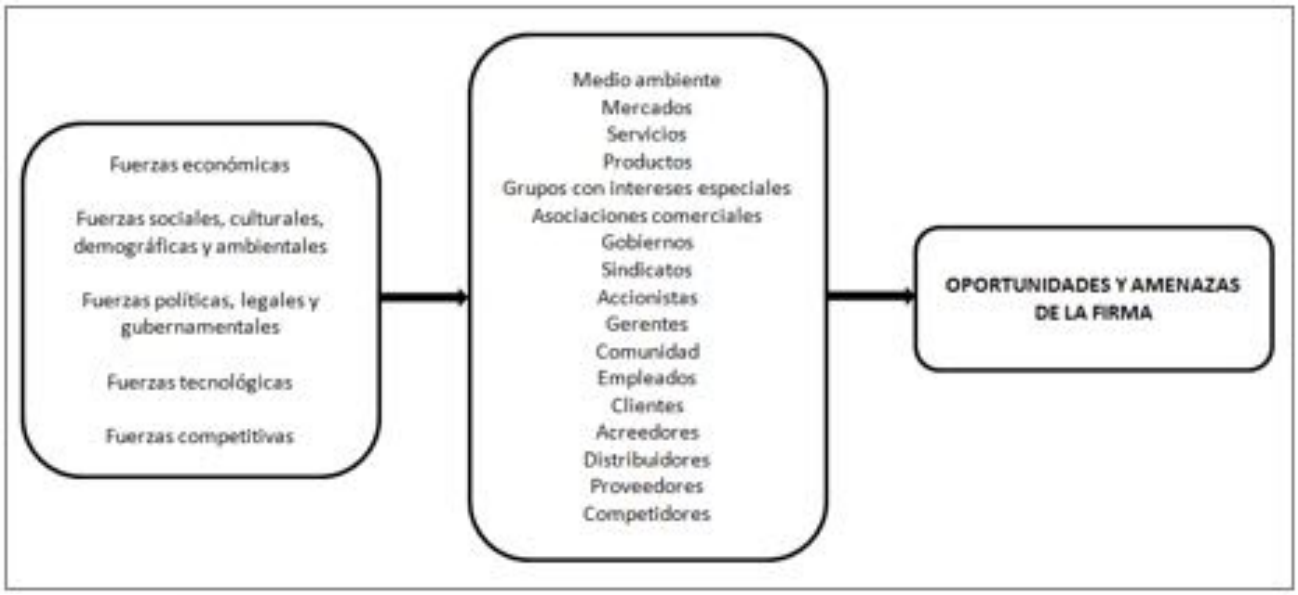
1.1 Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)

La auditoría externa de la planeación estratégica, o análisis del entorno, identifica y evalúa las tendencias y los eventos que generalmente escapan al control de la firma individual para detectar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta, o podría enfrentarse, la empresa permitiendo que los estrategas formulen estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas.

Los factores externos, de los que se debe recabar, asimilar y analizar información, se integran por cinco categorías o fuerzas: económicas; sociales, culturales, demográficas y ambientales; políticas, gubernamentales y legales; tecnológicas; y competitivas, para desarrollar una lista limitada de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, así como de las amenazas que deben evitarse

Las relaciones que deben considerarse entre las fuerzas externas y la firma, se presentan en la ver figura 5.

Figura 5. Relaciones entre las fuerzas externas y la firma



Fuente: David, 2013.

Porter (1980) establece que obtener y mantener una ventaja competitiva es uno de los propósitos primordiales de la firma. Añade que la naturaleza de la competitividad está conformada por cinco fuerzas, las cuales fueron presentadas en la figura 2.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter ayuda a determinar si el nivel de competencia en una industria determinada le daría a la firma la posibilidad de obtener utilidades aceptables, porque permite identificar los aspectos o elementos clave de cada una de las fuerzas competitivas que impactan a la empresa, evaluar la fuerza e importancia de cada elemento contemplado, y considerar la fuerza conjunta de los elementos para tomar decisiones.

La información generada por la auditoría externa y por el análisis de las cinco fuerzas de Porter sirve para construir la matriz de evaluación de factores externos (EFE), herramienta en donde se resumen y evalúan los factores ambientales que impactan positiva o negativamente la operación organizacional (ver tabla 4).

Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

FACTORES EXTERNOS RELEVANTES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
Oportunidades			
Paso 1. En este espacio se listan, con la mayor especificidad posible, todos aquellos factores externos, generalmente no controlables por la firma, que pueden impactar **positivamente** las operaciones, *performance* y logro de resultados tanto de la empresa como de la industria a la que pertenece.	Paso 3. Asígnese a cada factor una ponderación entre 0.00 (no importante) y 1.00 (muy importante), lo que denotará su relevancia para lograr el éxito en la industria a la que pertenece la firma. La determinación de las ponderaciones más apropiadas puede lograrse comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o analizando el factor y lograr un consenso entre los estrategas participantes. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores externos (oportunidades y amenazas) debe ser igual a la unidad (1.00).	Paso 4. Asígnese a cada factor externo relevante una calificación de 1 a 4 puntos para indicar que tan eficientemente responden las estrategias actuales de la firma a ese factor, donde 4 = *la respuesta es superior*, 3 = *la respuesta está por encima del promedio*, 2 = *la respuesta es promedio* y 1 = *la respuesta es deficiente*. Las calificaciones se basarán en la efectividad de las estrategias de la firma; por tanto éstas dependerán del *performance* de la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 3 se basarán en la industria.	Paso 5. Multiplíquese la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada. Paso 6. Súmense las calificaciones ponderadas para determinar la puntuación ponderada total para la firma, la cual, sin importar el número de factores considerados, puede alcanzar un máximo de 4.00 puntos o un mínimo de 1.00 punto. El marco referencial para contrastar el resultado es 4 = *la respuesta es superior*, 3 = *la respuesta está por encima del promedio*, 2 = *la respuesta es promedio* y 1 = *la respuesta es deficiente*.
Amenazas			
Paso 2. En este espacio se listan, con la mayor especificidad posible, todos aquellos factores externos, generalmente no controlables por la firma, que pueden impactar **negativamente** las operaciones, performance y logro de resultados tanto de la empresa como de la industria a la que pertenece.			
Total	**1.00**		**1.00 - 4.00**

Fuente: Adaptada de David, 2013; y, David et al., 2017.

1.2 Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

Las áreas funcionales difieren según el tipo de firma y éstas tienen fortalezas y debilidades, la finalidad es aprovechar las primeras para superar las segundas considerando que ninguna empresa es igualmente fuerte o débil en todas las áreas. Los factores internos, a diferencia de los externos, generalmente son controlables y manejables por la organización. Las fortalezas de una firma que sus competidores no pueden igualar o imitar fácilmente se denominan competencias distintivas, las cuales deben aprovecharse para generar ventajas competitivas.

El proceso de la auditoría interna sirve para recopilar, asimilar, analizar y evaluar información referente a las áreas funcionales de la firma (ver tabla 5) (David *et al*., 2017).

Tabla 5. Principales áreas funcionales de la empresa

ÁREA FUNCIONAL	ACTIVIDAD	ÁREA FUNCIONAL	ACTIVIDAD	ÁREA FUNCIONAL	ACTIVIDAD
Administración	Previsión Planeación Organización Integración Dirección Control	**Finanzas y contabilidad**	Inversión Financiamiento Dividendos Análisis de costos y beneficios	**Investigación y desarrollo**	Desarrollo de nuevos productos Desarrollo de nuevos servicios Innovación Desarrollo de tecnología
				Sistemas de administración de información	Redes Intranets Extranets Internet
Marketing	Investigación de mercados Análisis de los clientes Sondeo ambiental Producto Precio Plaza Promoción	**Producción y operaciones**	Procesos Capacidad productiva Inventario Calidad Proveedores Tecnología Fuerza laboral	**Análisis de la cadena de valor**	Proveedores Costos de producción Costos de distribución Costos de ventas y marketing Costos del servicio al cliente Costos administrativos Benchmarking

Fuente: David, 2013.

La matriz de evaluación de factores internos es una herramienta para la formulación de estrategias porque sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes identificadas en las áreas funcionales de la firma e identifica y evalúa las relaciones entre éstas.

Con la información resultante de la auditoría interna se construye la matriz de evaluación de factores internos como se muestra en la tabla 6.

Tabla 6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

FACTORES INTERNOS RELEVANTES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
Fortalezas			
Paso 1. En este espacio se listan, con la mayor especificidad posible, todos aquellos factores internos identificados por la auditoría, generalmente controlables por la firma, que pueden impactar **positivamente** las operaciones, *performance* y logro de resultados de la empresa.	Paso 3. Asígnese a cada factor una ponderación entre 0.00 (sin importancia) y 1.00 (muy importante), lo que denotará su relevancia para lograr el éxito en la industria a la que pertenece la firma. Las ponderaciones se deben asignar de acuerdo a la importancia relativa de los factores (fortalezas y debilidades) y la suma de éstas debe ser igual a la unidad (1.00).	Paso 4. Asígnese a cada factor interno relevante una calificación de 1 a 4 puntos para indicar si este constituye una fortaleza o una debilidad, donde 4 = *fortaleza importante*, 3 = *fortaleza menor*, 2 = debilidad menor y 1 = *debilidad importante*. Las calificaciones se basarán en la efectividad de las estrategias de la firma; por tanto éstas dependerán del *performance* de la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 3 se basarán en la industria.	Paso 5. Multiplíquese la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada. Paso 6. Súmense las calificaciones ponderadas para determinar la puntuación ponderada total para la firma, la cual, sin importar el número de factores considerados, puede alcanzar un máximo de 4.00 puntos o un mínimo de 1.00 punto. El marco referencial para contrastar el resultado es 4 = *fortaleza importante*, 3 = *fortaleza menor*, 2 = *debilidad menor* y 1 = *debilidad importante*.
Debilidades			
Paso 2. En este espacio se listan, con la mayor especificidad posible, todos aquellos factores internos identificados por la auditoría, generalmente controlables por la firma, que pueden impactar **negativamente** las operaciones, performance y logro de resultados tanto de la empresa.			
Total	**1.00**		**1.00 - 4.00**

Fuente: Adaptada de David, 2013; y, David et al., 2017.

1.3 Matriz de perfil competitivo (MPC)

Esta matriz ayuda a identificar a los principales competidores de la firma, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con la posición estratégica que ostenta una firma muestra (ver tabla 7).

Con el fin de comprender mejor el entorno en que operan y a sus rivales en una industria en particular, las empresas suelen utilizar la matriz de perfil competitivo MPC, la cual sirve para identificar a los principales competidores de una empresa, y los compara a través del uso de factores críticos de éxito de la industria, tales como participación de mercado, calidad del producto, servicio al consumidor, satisfacción del consumidor, margen de utilidad, retención de empleados, capacidad tecnológica, competitividad de los precios, productos complementarios, ventas *online*, eficiencia en la producción, diseño del producto, nivel de integración vertical, e integración de la cadena de suministro, entre otros.

El análisis de la información resultante sirve para revelar las fortalezas y debilidades de los competidores, razón por la cual

la firma que efectúa el estudio estaría en condiciones de implementar acciones encaminadas a mejorar y proteger su posición competitiva de manera más efectiva.

Tabla 7. Matriz de perfil competitivo (MPC)

		FIRMA 1		FIRMA 2		FIRMA 3	
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	**PONDERACIÓN**	**CALIFICACIÓN**	**PUNTUACIÓN PONDERADA**	**CALIFICACIÓN**	**PUNTUACIÓN PONDERADA**	**CALIFICACIÓN**	**PUNTUACIÓN PONDERADA**
Paso 1. Identificar factores, tanto internos como externos, que se consideran estratégicos o críticos para el éxito de la firma.	Paso 2. Asígnese a cada factor crítico para el éxito una ponderación entre 0.00 (no importante) y 1.00 (muy importante), lo que denotará su relevancia en la industria a la que pertenece la firma. La determinación de las ponderaciones puede lograrse analizando el factor y mediante consenso entre los estrategas participantes. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores (externos e internos) debe ser igual a la unidad (1.00).	Paso 3. Asígnese a cada factor crítico para el éxito una calificación de 1 a 4 puntos para indicar que tan eficientemente responden las estrategias actuales de las firmas consideradas a ese factor, donde 4 = *fortaleza principal*, 3 = *fortaleza menor*, 2 = *debilidad menor* y 1 = *debilidad principal*. Las calificaciones se basarán en la efectividad de las estrategias de las firmas; por tanto éstas dependerán del *performance* de la empresa.	Paso 4. Multiplíquese la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada. Paso 5. Súmense las calificaciones ponderadas para determinar la puntuación ponderada total para la firma, la cual, sin importar el número de factores considerados, puede alcanzar un máximo de 4.00 puntos o un mínimo de 1.00 punto. El marco referencial para contrastar el resultado es 4 = *fortaleza principal*, 3 = *fortaleza menor*, 2 = *debilidad menor* y 1 = *debilidad principal*.	Repita Paso 3.	Repita Paso 4. Repita Paso 5.	Repita Paso 3.	Repita Paso 4. Repita Paso 5.
Total	**1.00**		**1.00 - 4.00**		**1.00 - 4.00**		**1.00 - 4.00**

Fuente: Adaptada de David, 2013; y, David et al., 2017.

La segunda fase del modelo analítico integral para la formulación de estrategias, denominada etapa de adecuación, sirve para generar estrategias alternativas factibles mediante la alineación de los factores relevantes, tanto internos como externos.

Las técnicas que conforman esta fase son (David, 2013; y, David *et al*., 2017):

2.1 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA);
2.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA);
2.3 Matriz del *Boston Consulting Group* (BCG), o matriz de crecimiento-participación;
2.4 Matriz interna-externa (IE); y,
2.5 Matriz de la estrategia principal.

2.1 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

La primera técnica considerada, en la segunda fase del modelo analítico integral para la formulación de estrategias denominada etapa de adecuación, es la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la cual se construye a partir de la información resultante de las matrices de evaluación de factores externos (MEFE), y evaluación de factores internos (MEFI).

La matriz FODA, como herramienta de adecuación coadyuva a la generación de cuatro tipos de estrategias (ver tabla 8):

a. FO (fortalezas-oportunidades);

b. DO (debilidades-oportunidades);

c. FA (fortalezas-amenazas); y,

d. DA (debilidades-amenazas).

Tabla 8. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

	Fortalezas	**Debilidades**
	Espacio destinado para colocar de manera consisa, concreta y clara los factores que representan las fortalezas internas de la firma.	Espacio destinado para colocar de manera consisa, concreta y clara los factores que representan las debilidades internas de la firma.
Oportunidades	**Estrategias FO**	**Estrategias DO**
Espacio destinado para describir de manera consisa, concreta y clara los factores que representan las oportunidades externas a la firma.	Éstas aplican las fortalezas internas de la firma para maximizar el aprovechamiento de las oportunidades externas. Estrategias ofensivas Maxi-Maxi.	Éstas buscan superar las debilidades inherentes a la operación de la firma con la finalidad de aprovechar las oportunidades en el ambiente externo de la empresa. Estrategias defensivas Maxi-Mini.
Amenazas	**Estrategias FA**	**Estrategias DA**
Espacio destinado para describir de manera consisa, concreta y clara los factores que representan las amenazas externas a la firma.	Éstas persiguen la utilización de las fuerzas internas de la firma para minimizar, reducir o eliminar el impacto de los factores externos considerados como amenazas. Estrategias adaptativas Mini-Maxi.	Éstas constituyen esfuerzos defensivos cuyo propósito es reducir las debilidades internas al tiempo que se evitan las amenazas externas. Estrategias de supervivencia Mini-Mini.

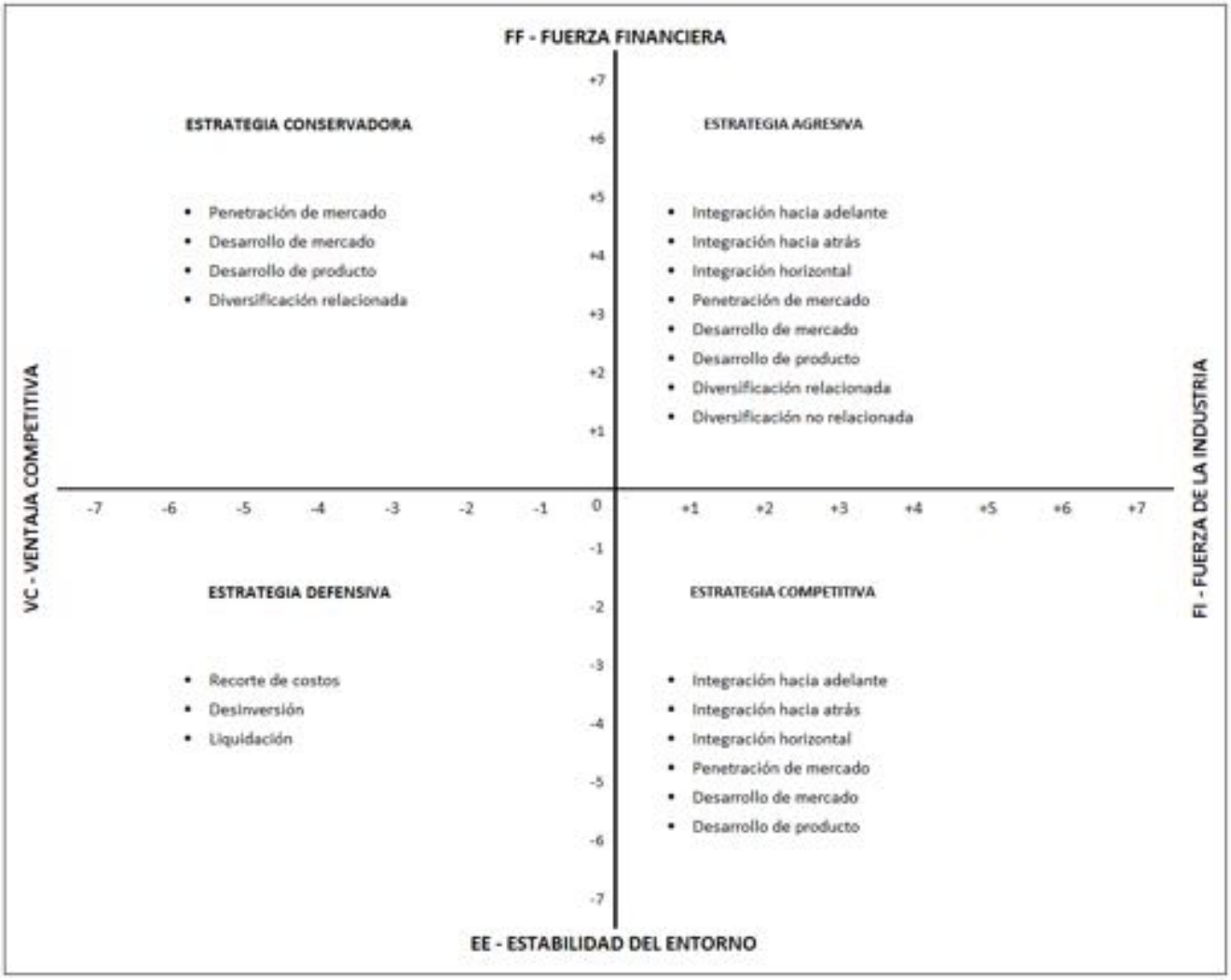
Fuente: Adaptada de David, 2013; y, David et al., 2017.

2.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Este modelo de cuatro cuadrantes indica cuáles son las estrategias más adecuadas para una firma dependiendo de su situación y de los objetivos que pretenda alcanzar (David, 2013; y, David *et al.,* 2017).

Las estrategias contempladas son agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas (ver figura 6 – página siguiente).

Figura 6. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)



Fuente: Adaptada de David, 2013; y, David et al., 2017.

Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas: la fuerza financiera [FF] y la ventaja competitiva [VC], y dos dimensiones externas: la estabilidad del entorno [EE] y la fuerza de la industria [FI]. Los cuatro factores considerados constituyen los determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización.

La metodología para desarrollar una matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) es la siguiente: 1) seleccionar un conjunto de variables para definir la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI); 2) asignar un valor numérico de *+1* (la peor) a *+7* (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones fuerza financiera (FF) y fuerza de la industria (FI); 3) asignar un valor numérico de *-1* (la mejor) a *-7* (la peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones estabilidad del entorno (EE) y ventaja competitiva (VC); 4) efectuar una comparación con los competidores empleando los ejes FF (fuerza financiera) y VC (ventaja competitiva); 5) efectuar una comparación con otras industrias mediante los ejes FI (fuerza de la industria y EE (estabilidad del entorno); 6) calcular la puntuación promedio para FF (fuerza financiera), VC (ventaja competitiva), FI (fuerza de la industria) y EE (estabilidad del entorno) sumando los valores otorgados a las variables en cada dimensión, y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva; 7) Graficar las puntuaciones

promedio para FF, VC, FI y EE sobre el eje correspondiente de la matriz; 8) sumar las dos puntuaciones del eje *x* y trazar el punto resultante en *X*, sumar las dos puntuaciones del eje *y* y trazar el punto resultante en *Y* para trazar la intersección del nuevo punto *XY*; 9) trazar un vector direccional del origen de la matriz hasta el punto de intersección. Este vector indicará el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Cada una de las dimensiones presentadas en los ejes de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) está compuesta de diferentes variables, dependiendo del tipo de organización, y en su desarrollo también deben ser considerados los factores incluidos previamente en las matrices de evaluación externa e interna (ver tabla 9).

Tabla 9. Factores que pueden conformar los ejes de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Posición estratégica interna	**Posición estratégica externa**
Fuerza financiera (FF)	*Estabilidad del entorno (EE)*
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Apalancamiento	Tasa inflacionaria
Liquidez	Variabilidad de la demanda
Capital de trabajo	Rango de precios de los productos de
Flujo de efectivo	la competencia
Rotación de inventarios	Barreras de ingreso al mercado
Utilidades por acción	Presión competitiva
Proporción precio/utilidades	Facilidad para salir del mercado
	Elasticidad precio de la demanda
	Riesgo involucrado en el negocio
Ventaja competitiva (VC)	*Fuerza de la industria (FI)*
Participación del mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de utilidades
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad del cliente	Grado de apalancamiento
Utilización de la capacidad instalada	Utilización de recursos
Conocimientos tecnológicos	Facilidad de ingreso al mercado
Control sobre proveedores	Productividad
Control sobre distribuidores	

Fuente: Adaptada de David, 2013; y, David et al., 2017.

2.3 Matriz del *Boston Consulting Group* (BCG)

Stanton *et al.* (2007) establecen que la cartera de negocios de una firma está constituida por el conjunto de sus divisiones autónomas o unidades estratégicas de negocios (UEN), y cuando éstas compiten en diferentes industrias suele requerirse el desarrollo de estrategias independientes para cada negocio. La matriz de la firma consultora *Boston Consulting Group* (BCG), también conocida como matriz de crecimiento-participación, está diseñada para potenciar los esfuerzos de las empresas multidivisionales para la formulación de estrategias.

Esta matriz representa gráficamente las diferencias entre divisiones, en términos de su participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento de la industria, permitiendo que las organizaciones multidivisionales manejen su cartera de negocios con base en estos dos parámetros comparando el comportamiento de cada una de sus divisiones con el de las demás. La información para construir la matriz puede provenir de fuentes como cámaras de comercio, publicaciones

especializadas y empresas privadas de consultoría.

La participación relativa en el mercado, proporción de ingresos de la división en una industria determinada respecto a los ingresos del mayor rival en esa industria, se establece en el eje *x* de la matriz y es un análisis que puede incluir otras variables además de los ingresos. La tasa de crecimiento de la industria, en términos de su porcentaje de ventas, se establece en el eje *y* (ver figura 7 – página siguiente).

Figura 7. Matriz del *Boston Consulting Group* (BCG)

Fuente: Adaptada de Stanton et al., 2007; David, 2013; y, David et al., 2017.

Las divisiones del primer cuadrante tienen una baja participación relativa en el mercado y compiten en una industria de alto crecimiento, generalmente tienen grandes necesidades de efectivo y generan pocos ingresos. Estos negocios reciben el nombre de interrogantes o incógnitas porque la firma debe decidir si debe fortalecerlos mediante una estrategia intensiva, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, o venderlos.

Los negocios ubicados en el segundo cuadrante se denominan estrellas porque representan las mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad a largo plazo para la empresa. Las divisiones con alta participación relativa en el mercado y que compiten en una industria con tasa de crecimiento elevada deben recibir considerables inversiones para conservar o fortalecer sus posiciones dominantes. Las estrategias que podrían ser adecuadas para estas divisiones son la integración hacia adelante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de producto.

Las divisiones en el tercer cuadrante tienen una alta participación relativa en el mercado y compiten en una industria de bajo crecimiento. Reciben el nombre de vacas lecheras o vacas de efectivo porque generan más efectivo del que necesitan. Antes de ser vacas lecheras, muchos negocios fueron estrellas. Estas divisiones deben ser manejadas de manera que conserven su sólida posición durante tanto tiempo como sea posible. El desarrollo de productos o la diversificación podrían ser estrategias atractivas para los negocios fuertes que entran en esta clasificación. No obstante, a medida que una división vaca de efectivo se debilita, el recorte de gastos o la desinversión podrían ser las estrategias más adecuadas.

Las divisiones de la firma ubicada en el cuarto cuadrante tienen una baja participación relativa en el mercado y compiten en una industria de lento crecimiento o de crecimiento nulo, por eso su nombre de perros en la cartera de la empresa. Por su posición interna y externa débil, con frecuencia la dirección termina por liquidarlas, desinvertir o reducirlas a través del recorte de gastos. Cuando una división alcanza la categoría de perro, tal vez la mejor estrategia a implementar es el recorte

de gastos, pues muchas veces una estricta reducción de activos y costos le servirá de impulso para recuperarse y alcanzar de nuevo su viabilidad y rentabilidad.

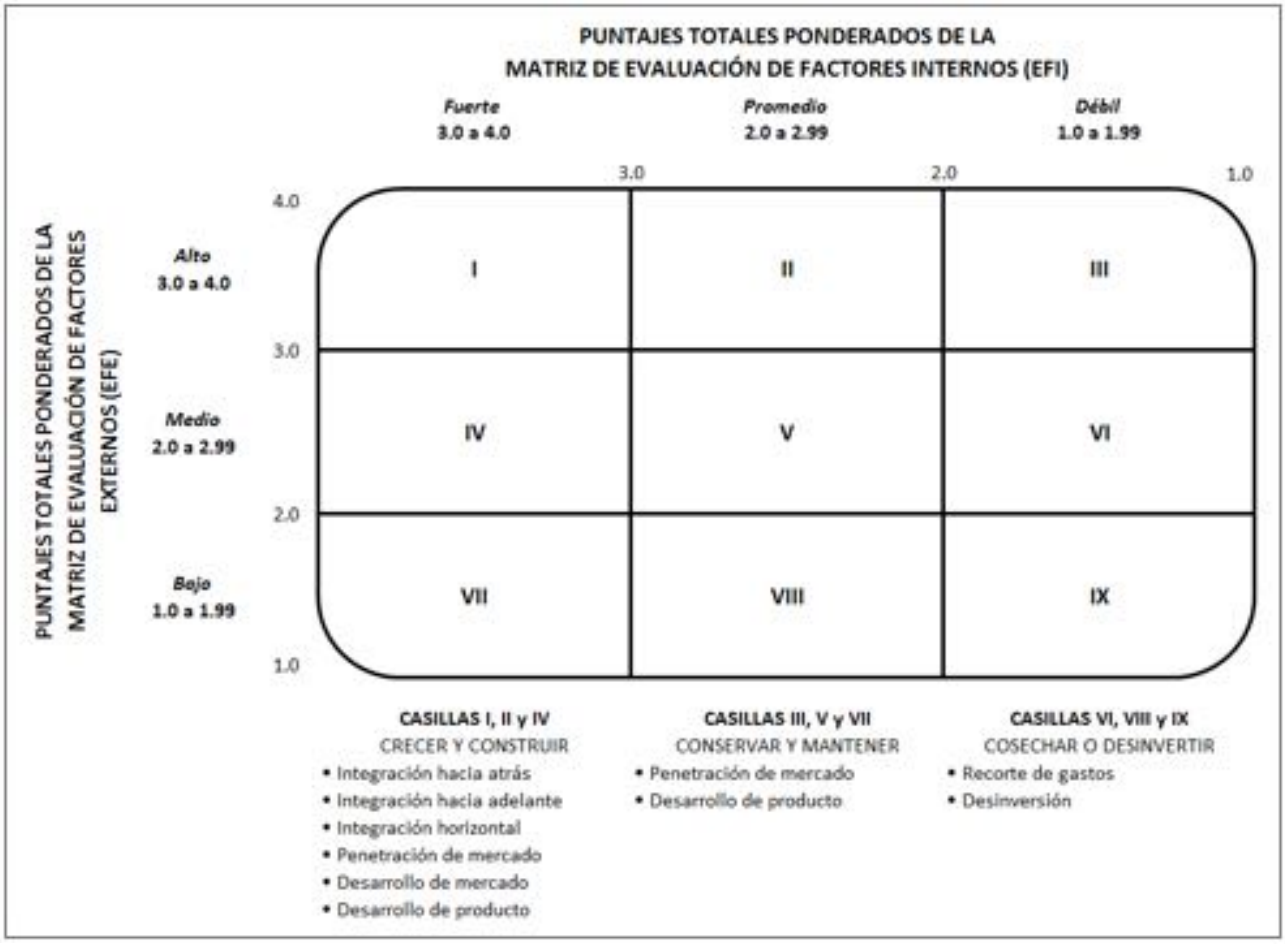
El principal beneficio de la matriz del *Boston Consulting Group* (BCG) es que resalta la importancia del flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diferentes divisiones de una organización. En muchas firmas las divisiones evolucionan a lo largo del tiempo, por ejemplo, los perros se convierten en incógnitas, las incógnitas en estrellas, las estrellas en vacas lecheras y las vacas lecheras en perros, en un movimiento continuo en donde es menos frecuente que las estrellas se conviertan en incógnitas, las incógnitas en perros, los perros en vacas lecheras y las vacas lecheras en estrellas.

El objetivo de las firmas es establecer una cartera de negocios en la que todas las divisiones o unidades estratégicas de negocios (UEN) sean estrellas.

2.4 Matriz interna-externa (IE)

La matriz interna-externa también está diseñada para coadyuvar a la formulación de estrategias de las firmas multidivisionales. En ella se presentan las diferentes divisiones de una empresa en un modelo de nueve casillas (ver figura 8).

Figura 8. Matriz interna-externa



Fuente: Adaptada de David, 2013; y, David et al., 2017.

Para la construcción de la matriz interna-externa cada división debe desarrollar sus matrices de evaluación de factores internos (EFI) y evaluación de factores externos (EFE) para obtener los puntajes ponderados totales, que servirán para ubicar a cada uno de los negocios en su casilla correspondiente. De acuerdo con la casilla en que se encuentre una división se identifican las estrategias propuestas de acuerdo con su situación.

2.5 Matriz de la estrategia principal

De acuerdo con David (2013), las firmas y sus divisiones pueden identificar su posición en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz de la estrategia principal, basada en dos dimensiones de valoración: la posición competitiva y el crecimiento del mercado (o industria). En cada cuadrante de la matriz se enumeran en orden de relevancia las estrategias adecuadas para la organización (ver figura 9 – página siguiente).

Figura 9. Matriz de la estrategia principal

Fuente: Adaptada de David, 2013; y, David et al., 2017.

Las empresas pertenecientes al primer cuadrante se encuentran en una excelente posición estratégica y no es recomendable que realicen cambios notables en sus ventajas competitivas ya consolidadas; además, pueden permitirse aprovechar las oportunidades externas que se presentan en varias áreas, e incluso asumir riesgos de manera decidida cuando sea necesario.

Las firmas ubicadas en el segundo cuadrante deben evaluar seriamente su enfoque actual de acercamiento al mercado. Aunque su industria esté creciendo, son incapaces de competir con efectividad y necesitan determinar por qué su enfoque actual es inefectivo y de qué manera pueden cambiar para mejorar su competitividad.

Las organizaciones correspondientes al tercer cuadrante compiten en industrias de lento crecimiento y tienen una posición competitiva débil. Estas empresas deben aplicar con rapidez algunos cambios drásticos para evitar un mayor deterioro o la posible liquidación.

Por último, las empresas situadas en el cuatro cuadrante tienen una sólida posición competitiva, pero se encuentran en una industria de lento crecimiento.

Finalmente, la tercera fase del modelo analítico integral para la formulación de estrategias denominada etapa de decisión, emplea la matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE). Esta matriz utiliza la información aportada por las dos primeras fases, de los insumos y de adecuación, para evaluar objetivamente las estrategias alternativas factibles identificadas, evidenciar su atractivo relativo y elegir aquéllas que sean óptimas (David, 2013).

3.1 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)

Esta matriz es una técnica analítica para calificar las estrategias y crear una lista jerarquizada de las acciones alternativas de acuerdo con su nivel de atractivo relativo. Su finalidad es indicar de manera objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas (David, 2013; y, David *et al*., 2017).

En la columna izquierda de la matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE) se listan los factores internos y externos clave obtenidos de las matrices de evaluación de factores externos (EFE), de evaluación de factores internos (EFI) y de perfil competitivo (MPC), y en la fila superior se consideran las posibles estrategias alternativas derivadas de las matrices de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), la del *Boston Consulting Group* (BCG), la interna-externa (IE) y de la estrategia principal (ver tabla 10 – página siguiente).

Tabla 10. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)

		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS			
		ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2	
Factores relevante	***Ponderación***	***PA***	***CA***	***PA***	***CA***
Oportunidades Paso 1. En este espacio se listan, con la mayor especificidad posible, todos aquellos factores externos, generalmente no controlables por la firma, que pueden impactar positivamente las operaciones, performance y logro de resultados tanto de la empresa como de la industria a la que pertenece. ***Amenazas*** Paso 2. En este espacio se listan, con la mayor especificidad posible, todos aquellos factores externos, generalmente no controlables por la firma, que pueden impactar negativamente las operaciones, performance y logro de resultados tanto de la empresa como de la industria a la que pertenece.	Paso 5. Asignese a cada factor una ponderación entre 0.00 (no importante) y 1.00 (muy importante), lo que denotará su relevancia para lograr el éxito en la industria a la que pertenece la firma. La determinación de las ponderaciones más apropiadas puede lograrse comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o analizando el factor y lograr un consenso entre los estrategas participantes. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores externos (oportunidades y amenazas) debe ser igual a la unidad (1.00).	Paso 7. El puntaje de atractivo (PA) es un valor numérico que indica el grado en que una estrategia o conjunto de ellas permite, en comparación con las demás, que la firma capitalice sus fortalezas, supere sus debilidades, aproveche las oportunidades o evite las amenazas. El rango del puntaje de atractivo es 1 = *no atractivo*, 2 = *algo atractivo*, 3 = *razonablemente atractivo*, y 4 = *altamente atractivo*, y se determina examinando uno a uno los factores internos o externos con base en la pregunta: ¿Este factor afecta la elección de estrategias realizada?	Paso 8. La calificación del atractivo (CA) se obtiene al multiplicar las ponderaciones (pasos 5 y 6) por el puntaje de atractivo (paso 7) de cada fila e indica el atractivo relativo de cada estrategia alternativa.	Repetir Paso 7.	Repetir paso 8.
Total	**1.00**				
Fortalezas Paso 3. En este espacio se listan, con la mayor especificidad posible, todos aquellos factores internos identificados por la auditoría, generalmente controlables por la firma, que pueden impactar positivamente las operaciones, performance y logro de resultados de la empresa. ***Debilidades*** Paso 4. En este espacio se listan, con la mayor especificidad posible, todos aquellos factores internos identificados por la auditoría, generalmente controlables por la firma, que pueden impactar negativamente las operaciones, performance y logro de resultados tanto de la empresa.	Paso 6. Asignese a cada factor una ponderación entre 0.00 (sin importancia) y 1.00 (muy importante), lo que denotará su relevancia para lograr el éxito en la industria a la que pertenece la firma. Las ponderaciones se deben asignar de acuerdo a la importancia relativa de los factores (fortalezas y debilidades) y la suma de éstas debe ser igual a la unidad (1.00).		Paso 9. La suma de las calificaciones del atractivo (CA) constituye la calificación total del atractivo (CTA) que indica cuál es la mejor estrategia de un conjunto de alternativas. El criterio para su evaluación es 1 = *no atractivo*, 2 = *algo atractivo*, 3 = *razonablemente atractivo*, y 4 = *altamente atractivo*.		Repetir Paso 9.
Total	**1.00**		**1.00 - 4.00**		**1.00 - 4.00**

Fuente: Adaptada de David, 2013; y, David et al., 2017.

En la matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE) pueden incluirse cualquier número de estrategias alternativas, o conjuntos de éstas, pero se evaluarán de acuerdo con la relación y consistencia existente entre ellas.

Conclusiones

Este trabajo de investigación aporta los principales fundamentos teóricos generados por la planeación estratégica, los cuales destacan las principales técnicas que podrían coadyuvar a la identificación de las estrategias óptimas para potenciar la internacionalización de las microfirmas michoacanas productoras de cerveza artesanal interesadas en tal objetivo. Debe considerarse, no obstante, que los preceptos y principios enunciados a lo largo del documento deben contextualizarse atinadamente en la industria que constituye el objeto de estudio, y que su aplicación, si bien no garantiza el resultado deseado, sirve para sentar las bases de todas las variables sustantivas que deberán considerarse para consolidar el objetivo buscado. De acuerdo con David (2013) la planeación se basa en tres fases, a saber, formulación, implementación y evaluación de estrategias, y requiere un análisis continuo tanto de los eventos internos como de los externos de la firma, con la finalidad de que ésta pueda implementar aquella estrategia, o más usualmente una combinación de estrategias, que le permitan responder atinadamente a un entorno altamente dinámico y cambiante. Considerando que cualquier tipo de firma puede emplear la planeación estratégica para que su operación sea más proactiva, Langley (1988) resalta que su principal beneficio consiste en coadyuvar a las empresas para que éstas formulen mejores estrategias mediante el empleo de un enfoque sistemático, lógico y racional para la elección de las estrategias óptimas. Adicionalmente, la formulación, análisis y elección de las estrategias tiene como propósito determinar los cursos de acción alternativos más apropiados para que la empresa logre sus objetivos y su misión. Las estrategias, los objetivos y la misión actuales de la empresa, aunados a la información arrojada por las auditorías externa e interna, constituyen la base para generar y evaluar estrategias alternativas factibles. Por último, de acuerdo con David (2013), las estrategias alternativas deben representar una serie de pasos incrementales que llevarán a la organización de la posición que ocupa en la actualidad a la que desea tener en el futuro, y deben ser congruentes con las estrategias implementadas en el pasado y que han dado buenos resultados.

Recomendaciones

Una vez que se han identificado las características y condiciones en que opera la firma y se han establecido los objetivos, se procede a la elección de la estrategia. Las organizaciones cuentan con recursos limitados, por lo tanto, se ven forzadas a elegir entre las alternativas que les proporcionen lo máximos beneficios incurriendo en el menor endeudamiento (David, 2017). La elección de estrategias orientadas a la internacionalización de las microfirmas michoacanas productoras de cerveza artesanal demanda un amplio y profundo dominio de los fundamentos teóricos aportados por la planeación estratégica. Una vez que los preceptos se conocen y dominan conviene aplicarlos prácticamente mediante el empleo de las técnicas descritas en el Modelo analítico integral para la formulación de estrategias con la construcción de cada una de las matrices contempladas: Etapa 1. Etapa de los insumos (Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE); Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI); y, Matriz de perfil competitivo (MPC)); Etapa 2. Etapa de adecuación (Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA); Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA); Matriz del *Boston Consulting Group* (BCG); Matriz interna-externa (IE); Matriz de la estrategia principal); y, Etapa 3. Etapa de decisión (Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)), ya que como establecen Kaplan *et al*. (1992) la exitosa formulación, selección y control de estrategias dependerá de la consideración de una atinada combinación de objetivos financieros y estratégicos cuidadosamente elegidos y ajustados al negocio de cada empresa.

Bibliografía

- David, F. (1988). How companies define their mission. *Long Range Planning*, *22*(3).
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México, Pearson. 14a. Ed.
- David, F., & David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. México, Pearson. 15a. Ed.
- González, F., & Flores, M. (2012). *Teoría de calidad y competitividad empresarial*. 1era. Ed. Fegosa Ingeniería Administrativa S.A. de C.V. y Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, 1-15.
- Greenly, G. (1986). Does strategic planning improve company performance? *Long Range Planning*. *19*(2).
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance, *Harvard Business Review*, January-February 1992.
- Langley, A. (1988). The roles of formal strategic planning, *Long Range Planning*, *21*(3).
- Miller, C., & Cardinal, L. (1994). Strategic planning and firm performance: a synthesis of more that two decades of research, *Academy of Management Journal*, *6*(27).
- Peel, M., & Bridge, J. (1998). How planning and capital budgeting improve sme performance, *Long Range Planning*, *31*(6).
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Nueva York: Free Press.
- Ratnaningsih, A., Anwar, N., Suwingnjo, P., & Wiguna, P. (2010). Balanced scorecard of David´s strategic modeling at industrial business for national construction contractor of Indonesia, *Journal of mathematics and Technology*, (4).
- Schwenk, G., & Schrader, K. (1993). Effects of forma strategic planning in financial performance in small firms: a meta-analysis, *Entrepreneurship and practice*, *3*(17).

- Smith, J. (1998). Strategies for start-ups, *Long Range Planning*, *31*(6).
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. 14ta. Ed. McGaw-Hill Interamericana.

ESTRATEGÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MICROFIRMAS MICHOACANAS PRODUCTORAS DE CERVEZA ARTESANAL CON BASE EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: PARTE II: CASO PRÁCTICO

José Elías Silva Trigueros, Martha Beatriz Flores Romero, Federico González Santoyo
Tecnológico Nacional de México, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Instituto Iberoamericano de Desarrollo Empresarial (INIDEM)
elias_25@hotmail.com, betyf@umich.mx, fegosa@inidem.edu.mx

Resumen
Las firmas, independientemente de sus características, deben identificar, desarrollar y mantener ventajas competitivas que les permitan posicionarse adecuadamente en un mercado caracterizado por su elevada dinamicidad. Las microempresas michoacanas se enfrentan a una situación que genera un interesante dilema: ajustarse a las nuevas maneras de hacer negocio o desaparecer del mercado. Lo anterior, ha conducido a que muchas microfirmas consideren la expansión internacional como una alternativa para su supervivencia, crecimiento y consolidación. Con base en lo anterior, la presente investigación se centra en la identificación de las estrategias alternativas, aportadas por la Planeación Estratégica, susceptibles de ser empleadas para concretar la internacionalización de la cerveza artesanal elaborada por microproductores del estado de Michoacán de Ocampo, México, con la finalidad de consolidar su efectivo posicionamiento y contribuir al mejoramiento social y económico de nuestro país.

Palabras clave: Microfirma, Internacionalización, Estrategia.

Abstract
Firms, regardless of their characteristics, must identify, develop and maintain competitive advantages that allow them to properly position themselves in a market characterized by their high dynamics. Michoacan micro businesses face a situation that creates an interesting dilemma: adjust to new ways of doing business or disappear from the market. The above has led many microfirms to consider international expansion as an alternative for their survival, growth and consolidation. Based on the foregoing, this research focuses on the identification of alternative strategies, provided by the Strategic Planning, which can be used to specify the internationalization of craft beer brewed by micro-producers in the state of Michoacán de Ocampo, Mexico, with the purpose of consolidating its effective positioning and contributing to the social and economic improvement of our country.

Key Words: Microfirm, Internationalization, Strategy.

Résumé
Les entreprises, quelles que soient leurs caractéristiques, doivent identifier, développer et conserver des avantages concurrentiels leur permettant de se positionner correctement sur un marché caractérisé par leur forte dynamique. Les microentreprises du Michoacan sont confrontées à une situation qui crée un dilemme intéressant: s'adapter à de nouvelles façons de faire des affaires ou disparaître du marché. Ce qui précède a conduit de nombreuses microfirms à considérer l'expansion internationale comme une alternative à leur survie, leur croissance et leur consolidation. Sur la base de ce qui précède, cette recherche porte sur l'identification de stratégies alternatives, fournies par la planification stratégique, qui peuvent être utilisées pour spécifier l'internationalisation de la bière artisanale brassée par des micro-producteurs dans l'état de Michoacán de Ocampo, au Mexique, avec le but est de consolider son positionnement efficace et de contribuer à l'amélioration sociale et économique de notre pays.

Mots-clés: Microfirm, Internationalisation, Stratégie.

Introducción
El cambiante y dinámico ambiente en que actualmente se desenvuelven los negocios ha conducido a que muchas microempresas consideren la expansión internacional como una alternativa para su supervivencia, crecimiento y consolidación.

Los gerentes de las microfirmas elaboradoras de cerveza artesanal que operan en el estado de Michoacán de Ocampo, México, interesados en internacionalizar las operaciones de su firma, saben que sus procesos decisorios son llevados a efecto en condiciones de riesgo e incertidumbre debido a la elevada dinamicidad del entorno en que operan.

Con base en lo anterior, el objetivo de esta investigación es identificar las estrategias que coadyuven a potenciar el posicionamiento internacional de la cerveza artesanal michoacana.

La metodología empleada es el estudio de caso (Martínez, 2006), el cual se basa en la observación mediante encuesta y en un instrumento de recolección de datos, que emplea la escala de Likert y la entrevista a profundidad, que fue aplicado a 63 microproductores de cerveza artesanal y organizaciones relacionadas con la industria.

Con base en el tratamiento de los datos obtenidos mediante el empleo de las técnicas descritas en el Modelo analítico integral para la formulación de estrategias y la construcción de cada una de las matrices contempladas (David, 2013; y David *et al*,, 2017): Etapa 1. Etapa de los insumos (Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE); Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI); y, Matriz de perfil competitivo (MPC)); Etapa 2. Etapa de adecuación (Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA); Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA); Matriz del *Boston Consulting Group* (BCG); Matriz interna-externa (IE); Matriz de la estrategia principal); y, Etapa 3. Etapa de decisión (Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)), se pudo determinar que las estrategias de *integración* horizontal, *intensivas*, de penetración y desarrollo de mercado y de producto, de *diversificación* relacionada, y *defensivas*, de desinversión y liquidación, se consideran óptimas para su implementación, y en consecuencia para potenciar la internacionalización de la microempresa michoacana elaboradora de cerveza artesanal.

Base Teórica

David (2013) define la planeación estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos y opere competitivamente mediante la integración de la administración, el *marketing*, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información. En consecuencia, un plan estratégico es el resultado del complejo proceso de elegir entre numerosas alternativas de acción, e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos, y no con otros cursos de acción menos deseables.

González *et al*. (2012) señalan que la planeación estratégica se conforma del conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una firma hacia el logro de sus objetivos organizacionales, y su propósito esencial radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Agregan que la estrategia constituye un mecanismo, apoyado en proyectos de mejora continua, para orientar los esfuerzos de la firma al logro de sus objetivos y metas empresariales en unidades de tiempo preestablecidas.

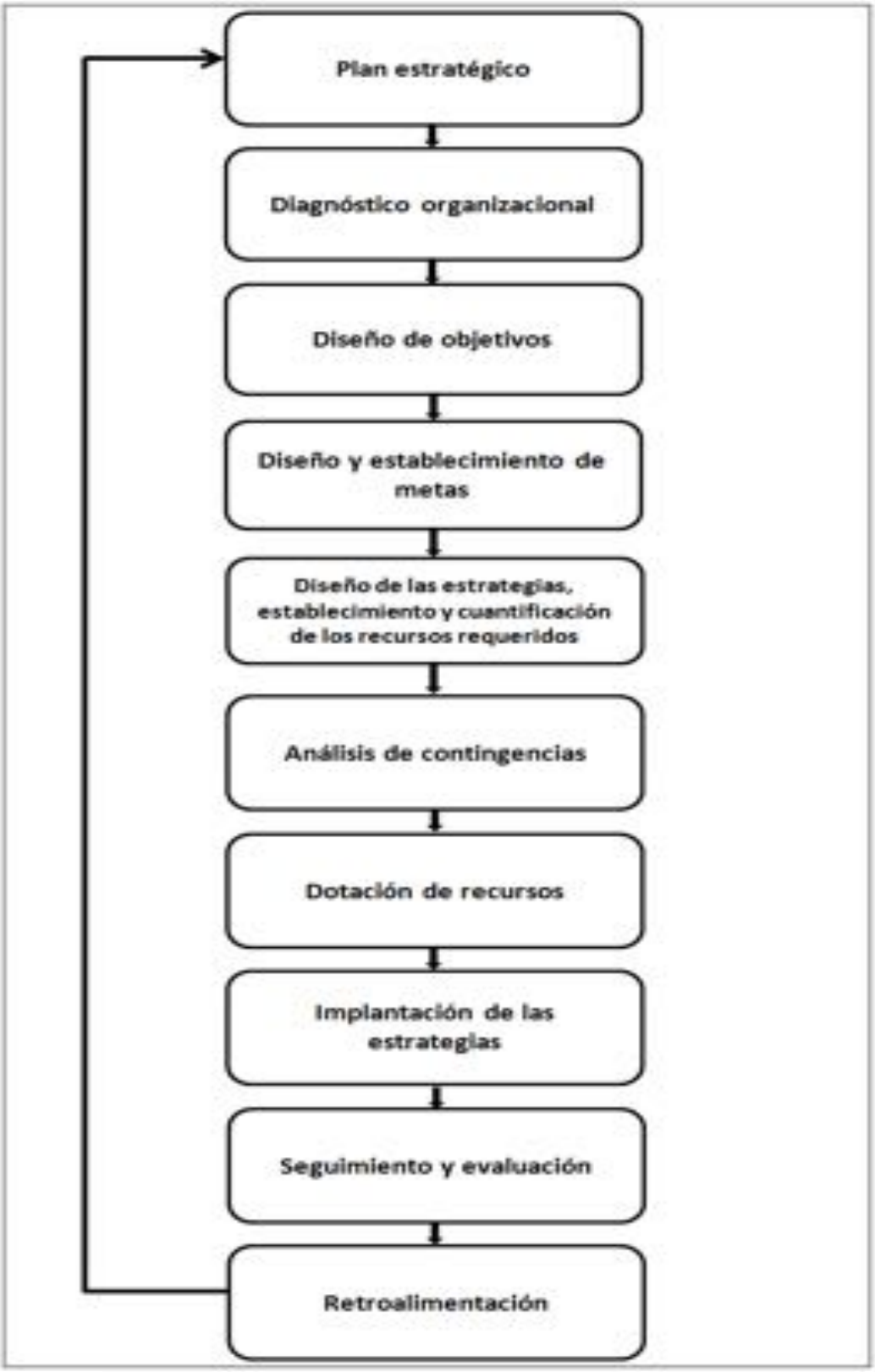
El proceso de la planeación estratégica se basa en el monitoreo continuo de los fenómenos internos y externos que inciden en las operaciones de una firma para que ésta pueda efectuar los cambios necesarios y oportunos que le permitan adaptarse exitosamente a su entorno, caracterizado por su alta dinamicidad, y consta de tres etapas: formulación, implementación, y evaluación de estrategias (David, 2013).

González *et al*. (2012) destacan que es de fundamental importancia el diseño del plan estratégico (ver figura 1), para que la firma logre sus objetivos, partiendo de la determinación de dónde se encuentra la empresa en el presente mediante la identificación precisa del negocio, el análisis de la industria, y la identificación de los factores relevantes para su operación, incluyendo los internos: fortalezas y debilidades, y los externos: amenazas y oportunidades.

A continuación, debe clarificarse cuál es el estado futuro deseado de la organización, razón por la que debe establecerse cómo lograr los cambios, generar estrategias para concretarlos, e identificar los recursos requeridos para lograrlo.

El establecimiento de la dirección que seguirá la firma implica el establecimiento de su misión, visión y los valores en que habrá de fundamentar la acción.

Figura 1. Etapas para la formulación de un plan estratégico



Fuente: González et al., 2012.

El diseño de un plan estratégico, orientado a potenciar la internacionalización de las microempresas michoacanas productoras de cerveza artesanal, requiere de la formulación, análisis y elección de estrategias específicas, las que serán generadas mediante el empleo del modelo analítico integral para la formulación de estrategias propuesto por David (2013), el cual se conforma de tres etapas (ver figura 2).

Figura 2. Modelo analítico integral para la formulación de estrategias

Fuente: Adaptada de David, 2013.

Para llevar a efecto la construcción de las matrices, contenidas en el modelo analítico integral para la formulación de estrategias, se integró un grupo de expertos pertenecientes a cuarenta y cinco (45) firmas, de un total de sesenta y tres (63), correspondientes al 71.72% de las organizaciones observadas mediante encuesta que denotaron interés por comercializar sus productos en el terreno internacional.

Marco contextual

Con la finalidad de identificar las firmas objeto de estudio de la presente investigación, y conocer la situación en la que se encuentra la microindustria de la cerveza artesanal en el estado de Michoacán de Ocampo, México, se llevó a efecto la identificación de fuentes de información pertinentes. En una primera instancia, se recurrió a la Asociación de Cerveceros Artesanales de Michoacán (CERARMICH, A.C.), la cual fue constituida en la ciudad de Morelia, Michoacán de Ocampo, México, el viernes 2 de octubre del año 2015, siendo la sexta en su tipo en la República Mexicana que se encuentra legalmente constituida, además de las existentes en los estados de Guanajuato, Querétaro, Baja California, Chihuahua y Zacatecas, y brinda cursos de capacitación para sus miembros en diversas áreas de interés para ellos y participa activamente en la organización de festivales y actividades orientadas a la promoción de los asociados y sus productos.

En una segunda instancia se contactó al director del Festival Internacional la Cerveza y presidente de la Asociación de Cerveceros y Relacionados de Michoacán (ACERMICH), quien precisó que el objetivo principal que persigue el organismo que encabeza constituye en promocionar el consumo de la cerveza artesanal basándose en la organización de eventos orientados para tal fin.

Con base en información recabada de la CERARMICH, A.C. (Asociación de Cerveceros Artesanales de Michoacán); la ACERMICH (Asociación de Cerveceros y Relacionados de Michoacán); ACERMEX (Asociación Cervecera de la República Mexicana); Cerveceros de México (antes Cámara Nacional de la Industria de la Cerveza y la Malta – CANICERM); el SIEM Michoacán (Sistema de Información Empresarial Mexicano); y, la CANIRAC Michoacán (Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados) se pudo identificar la distribución de los microproductores de cerveza artesanal en el estado de Michoacán de Ocampo, México (ver cuadro 1 – siguiente página).

Cuadro 1. Distribución de microproductores de cerveza artesanal en el estado de Michoacán de Ocampo, México

TOTAL	LOCALIDAD	ESTADO	MARCA
1	Ciudad Hidalgo	Michoacán	La Heroica
1	Erongaricuaro	Michoacán	Eronari
3	Jiquilpan	Michoacán	1. Libertadores 2. Ocote *Brewing* 3. Xiquilpan
2	Lázaro Cárdenas	Michoacán	1. Cervecería Artesanal de Lázaro Cárdenas 2. Cervecería Artesanal del Pacífico
38	Morelia	Michoacán	1. *Berserker* 2. *Best Brewing* 3. Brebaje 4. *Brewfic* Cervecería 5. Casanova 6. Cervecería Armas 7. Cervecería Nacional Morelos 8. Cinco Mulatas 9. Cueva Santa 10. *Dunie't Beer* 11. Dogma 12. *Dunkler Engel* 13. *Gambrinus* 14. *Invictus* 15. La Bra 16. La Emiliana 17. La Puerca 18. Macconda 19. Malova 20. Malteria y Cervecería del Rio 21. Matasantos 22. Mauer 23. Mazáfi 24. Mexmaya 25. *Moor* 26. Musas 27. Mytika 28. Pecados Capitales 29. Rautrera 30. *RB* 31. *Rising Hop* 32. *The Bastards Beer Company* 33. *The Beer Bank* 34. *The Beer Box* 35. *The Beer Company* 36. Tzibalba Cervecería 37. *Velvet King* 38. Xalrita
2	Pastor Ortiz	Michoacán	1. Cervecería La Estación 2. Malteria Zurumuato
1	Pátzcuaro	Michoacán	Cuicaveri
1	Tlazazalca	Michoacán	Cervecería Tlazazalca
8	Uruapan	Michoacán	1. *Art Beer* 2. Demonio 3. *Klor* 4. La Mulata 5. La Uruapense 6. Rodilla del Diablo 7. Tépoli 8. *Zarzuaber*
1	Zacapu	Michoacán	Región Purépecha
2	Zamora	Michoacán	1. Cervecería *Manerik* 2. Cervecería Zamora
60			

Fuente: Elaborado por los autores con base en CERARMICH, A.C., 2016; ACERMICH, 2016; ACERMEX, 2016; Cerveceros de México, 2016; SIEM Michoacán, 2016; y, CANIRAC Michoacán, 2016.

Diseño de la investigación

Aquí se precisan la manera o los medios empleados por los investigadores para responder a la pregunta de investigación (Rivas, 2004): ¿Cuáles son las estrategias óptimas para potenciar la internacionalización de las microempresas productoras de cerveza artesanal del estado de Michoacán de Ocampo, México, sustentadas en los principios aportados por la Planeación Estratégica? En el diseño de una investigación se distinguen los elementos: objetos, sujetos o grupos investigados y la forma de su elección; el número de observaciones efectuadas, su carácter y el orden de realización de las mismas; la forma de asignación de los sujetos o grupos a los tratamientos; la naturaleza de las investigaciones; y, el carácter y el número de las variables independientes investigadas, así como sus niveles o categorías (Sierra, 1986).

Universo de estudio

El universo de estudio está conformado por todas las microempresas dedicadas a la elaboración de cerveza artesanal que operan actualmente en el estado de Michoacán de Ocampo, México, de las cuales se identificaron sesenta (60) de acuerdo a la información proporcionada por la CERARMICH, A.C. (2016); ACERMICH (2016); ACERMEX (2016); Cerveceros de México (2016); SIEM Michoacán (2016); y, CANIRAC Michoacán (2016). Cabe destacar que se han agregado, por su relevancia con respecto al objeto de estudio de la investigación, tres organizaciones: la Asociación de Cerveceros Artesanales de Michoacán A.C. (CERARMICH, A.C.), la Asociación de Cerveceros y Relacionados de Michoacán (ACERMICH, A.C.) y el Festival Internacional de la Cerveza para totalizar sesenta y tres (63) organizaciones las que conforman el universo de estudio (ver cuadro 2 – página siguiente), razón por la que se llevará a efecto un censo para obtener datos de la mayor cantidad de sujetos de estudio, siendo éstos la caracterización del objeto de estudio y fuentes de información fidedigna y confiable de evidencia empírica, entre otros, directivos, empleados, dueños, socios, archivos históricos, estadísticas, entrevistas, testimonios orales o escritos (Rivas, 2004).

Técnica de muestreo

El criterio elegido para aplicar el instrumento de recolección de datos se basa en un tipo de muestreo no aleatorio denominado muestreo propositivo, caracterizado por el uso de juicios e intenciones deliberadas para obtener muestras, suficientes y representativas, al incluir sujetos o grupos que se presume son típicos en la muestra y que se ajustan al concepto que el investigador tiene del universo (Kerlinger *et al.*, 2002).

Instrumento de recolección de datos

Hernández *et al.* (2003) establecen que la recolección de datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí: a) seleccionar un instrumento de entre los disponibles o desarrollar uno que sea válido y confiable, b) aplicar el instrumento, es decir, obtener las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para el estudio (medir variables) y c) preparar las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente (codificación de los datos). El instrumento de recolección de datos debe considerar el tipo de estudio al que pertenece la investigación (Rivas, 2004). La presente investigación emplea la técnica de recolección de datos denominada observación mediante encuesta. En ella se utilizan los instrumentos cuestionario simple, entrevista y escala sociométrica. El instrumento se conforma de preguntas abiertas de administración, de clasificación, de investigación y de control; y cerradas, de escalas de intervalo simple de evaluación simple o *rating*, de escalas de evaluación múltiple empleando escala Likert y de jerarquía mediante clasificación, (Kerlinger *et al.*, 2002; Sierra, 1986; Rivas, 2004; Fisher *et al.*, 1997).

Evaluación del instrumento de recolección de datos

El instrumento de recolección de datos fue aplicado a 99 sujetos, elegidos de manera no aleatoria mediante muestreo propositivo, pertenecientes a sesenta y tres (63) microempresas productoras de cerveza artesanal del estado de Michoacán de Ocampo, México, y organizaciones relacionadas. El resultado de la prueba del coeficiente de Alfa de Cronbach, mediante el programa *IBM® SPSS® Statistics* 21, se presenta en la tabla 1.

Tabla 1. Prueba de fiabilidad del instrumento de recolección de datos con 99 sujetos.

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	99	100.0
	Excluidos[a]	0	.0
	Total	99	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.998	.998	88

Fuente: Elaborada por los autores con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Cuadro 2. Organizaciones observadas mediante encuesta en la investigación

	Organización	Municipio	Estado	Número de Participantes	% de Participación
1	Asociación de Cerveceros Artesanales de Michoacán A.C. (CERARMICH, A.C.)	Morelia	Michoacán	2	2.02%
2	Asociación de Cerveceros y Relacionados de Michoacán (ACERMICH, A.C.)	Morelia	Michoacán	2	2.02%
3	Festival Internacional de la Cerveza	Morelia	Michoacán	2	2.02%
4	*Berzerker*	Morelia	Michoacán	1	1.01%
5	*Bast Brewing*	Morelia	Michoacán	2	2.02%
6	Bothaje	Morelia	Michoacán	1	1.01%
7	*Brewflaz* Cervecería	Morelia	Michoacán	2	2.02%
8	Casanova	Morelia	Michoacán	1	1.01%
9	Cervecería Armas	Morelia	Michoacán	1	1.01%
10	Cervecería Nacional Morelos	Morelia	Michoacán	2	2.02%
11	Cinco Mulatas	Morelia	Michoacán	3	3.03%
12	Cueva Santa	Morelia	Michoacán	1	1.01%
13	*Dante's Beer*	Morelia	Michoacán	2	2.02%
14	Dogma	Morelia	Michoacán	2	2.02%
15	*Dunkler Engel*	Morelia	Michoacán	3	3.03%
16	*Gambrinus*	Morelia	Michoacán	1	1.01%
17	*Invictus*	Morelia	Michoacán	1	1.01%
18	La Bru	Morelia	Michoacán	3	3.03%
19	La Foulkona	Morelia	Michoacán	2	2.02%
20	La Puerca	Morelia	Michoacán	1	1.01%
21	Maconda	Morelia	Michoacán	1	1.01%
22	Maltora	Morelia	Michoacán	2	2.02%
23	Malteria y Cervecería del Río	Morelia	Michoacán	4	4.04%
24	Matasantos	Morelia	Michoacán	3	3.03%
25	Mauer	Morelia	Michoacán	1	1.01%
26	Mayáti	Morelia	Michoacán	1	1.01%
27	Mexsana	Morelia	Michoacán	2	2.02%
28	*Moor*	Morelia	Michoacán	1	1.01%
29	Muvai	Morelia	Michoacán	2	2.02%
30	Mytika	Morelia	Michoacán	1	1.01%
31	Pecados Capitales	Morelia	Michoacán	3	3.03%
32	Rastrera	Morelia	Michoacán	3	3.03%
33	*RB*	Morelia	Michoacán	1	1.01%
34	*Rizing Hop*	Morelia	Michoacán	2	2.02%
35	*The Bastards Beer Company*	Morelia	Michoacán	2	2.02%
36	*The Beer Bank*	Morelia	Michoacán	2	2.02%
37	*The Beer Box*	Morelia	Michoacán	3	3.03%
38	*The Beer Company*	Morelia	Michoacán	2	2.02%
39	Tabalba Cervecería	Morelia	Michoacán	2	2.02%
40	*Velvet King*	Morelia	Michoacán	1	1.01%
41	Xalcia	Morelia	Michoacán	2	2.02%
42	La Heroica	Cd. Hidalgo	Michoacán	1	1.01%
43	Eronari	Erongaricuaro	Michoacán	1	1.01%
44	Libertadores	Jiquilpan	Michoacán	1	1.01%
45	Ocote *Brewing*	Jiquilpan	Michoacán	1	1.01%
46	Xiquilpan	Jiquilpan	Michoacán	1	1.01%
47	Cervecería Artesanal de Lázaro Cárdenas	Lázaro Cárdenas	Michoacán	1	1.01%
48	Cervecería Artesanal del Pacífico	Lázaro Cárdenas	Michoacán	1	1.01%
49	Cervecería La Estación	Pastor Ortiz	Michoacán	1	1.01%
50	Malteria Zarumato	Pastor Ortiz	Michoacán	2	2.02%
51	Curicaveri	Pátzcuaro	Michoacán	1	1.01%
52	Cervecería Tlazcalca	Tlazazalca	Michoacán	1	1.01%
53	*Art Beer*	Uruapan	Michoacán	1	1.01%
54	Demonio	Uruapan	Michoacán	1	1.01%
55	*Klar*	Uruapan	Michoacán	1	1.01%
56	La Mulata	Uruapan	Michoacán	1	1.01%
57	La Uruapense	Uruapan	Michoacán	1	1.01%
58	Rodilla del Diablo	Uruapan	Michoacán	1	1.01%
59	Tépoli	Uruapan	Michoacán	1	1.01%
60	*Zarzabeer*	Uruapan	Michoacán	1	1.01%
61	Región Purépecha	Zacapu	Michoacán	1	1.01%
62	Cervecería Maverik	Zamora	Michoacán	1	1.01%
63	Cervecería Zamora	Zamora	Michoacán	1	1.01%
				99	**100.00%**

Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Aplicación de las técnicas aportadas por la Planeación Estratégica para la Construcción de las Matrices
Una vez que se han identificado las características y condiciones en que operan las firmas objeto de estudio, corresponde ahora aplicar las técnicas descritas en el Modelo Analítico Integral para la Formulación de Estrategias y construir cada una de las matrices señaladas para identificar aquellas estrategias que habrán de potenciar la internacionalización de las microfirmas michoacanas productoras de cerveza artesanal.

A continuación, se muestran las etapas y las técnicas contempladas por el modelo analítico integral para la formulación de estrategias:

- Etapa 1. Etapa de los insumos: 1. Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE); 2. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI); y, 3. Matriz de perfil competitivo (MPC));

- Etapa 2. Etapa de adecuación; 1. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA); 2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA); 3. Matriz del *Boston Consulting Group* (BCG); 4. Matriz interna-externa (IE); 5. Matriz de la estrategia principal); y,

- Etapa 3. Etapa de decisión: 1. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE).

1.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)
La conformación de la matriz de evaluación de factores externos requirió la identificación de las variables externas, las que de acuerdo con el grupo de expertos son las que tienen mayor incidencia en su operación, tanto a nivel firma como a nivel industria. El factor de ponderación denota la relevancia de la variable considerada para lograr el éxito en la industria a la que pertenece la firma, y se basa en el criterio 0.00 (no importante) hasta 1.00 (muy importante). La calificación que recibe cada una de las variables corresponde a una escala de 1 a 4 puntos para indicar que tan eficientemente responden las estrategias actuales de la firma a ese factor, donde 4 = *la respuesta es superior*, 3 = *la respuesta está por encima del promedio*, 2 = *la respuesta es promedio*, y 1 = *la respuesta es deficiente*. Por último, las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la firma y de su *performance*, y las ponderaciones se basan en el desempeño de la industria en su conjunto (ver tabla 2).

Tabla 2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de las firmas observadas mediante encuesta

VARIABLES EXTERNAS RELEVANTES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
Oportunidades			
1. Incremento de 20.7% en las exportaciones mexicanas de bebidas en agosto de 2017 (INEGI, 2017).	0.04	2.00	0.08
2. Buen posicionamiento de la industria cervecera mexicana en el exterior (Alcaraz *et al*., 2014).	0.12	3.00	0.36
3. Marcado gusto por la cerveza por parte de los consumidores (Alcaráz *et al*., 2014).	0.05	4.00	0.20
4. Incremento del precio de productos sustitutos, como el vino.	0.03	2.00	0.06
5. Tendencia creciente del consumo de cerveza artesanal.	0.10	4.00	0.40
6. Incremento de clientes demandantes de productos caracterizados por una elevada diferenciación.	0.10	4.00	0.40
7. Mayor aprecio por los productos artesanales en otras naciones.	0.01	2.00	0.02
8. Aumento de clientes que buscan productos elaborados de acuerdo a sus necesidades específicas.	0.05	2.00	0.10
9. Acuerdos comerciales establecidos entre México y otras naciones extranjeras.	0.01	2.00	0.02
Amenazas			
1. Incremento del precio de los insumos en los mercados internacionales.	0.15	1.00	0.15
2. Desabasto de insumos por compras en volumen por parte de las grandes empresas cerveceras.	0.10	1.00	0.10
3. Empresas cerveceras bien posicionadas en sus respectivos mercados.	0.02	1.00	0.02
4. Precios competitivos de la cerveza producida industrialmente.	0.02	2.00	0.04
5. Elevado poder de negociación de los clientes, si no están satisfechos cambian de marca.	0.05	4.00	0.20
6. Mayor presupuesto de las grandes cerveceras para actividades promocionales.	0.02	3.00	0.06
7. Normatividad más estricta en otros países referentes al proceso productivo, aseguramiento de la calidad del producto, envasado y etiquetado.	0.01	2.00	0.02
8. Boicots a los productos mexicanos.	0.01	1.00	0.01
9. Ventajas con que operan los productores extranjeros por estar ubicados en sus naciones de origen.	0.01	1.00	0.01
10. Cambios drásticos en las tendencias de consumo por parte de los clientes extranjeros.	0.01	1.00	0.01
11. Incremento en los precios de la tecnología requerida para producir.	0.09	2.00	0.18
Total	**1.00**		**2.44**

Fuente: Elaboración propia con base en las opiniones de los sujetos de estudio.

La calificación de 2.44, situada en el criterio de 2 = *la respuesta es promedio*, obtenida por la industria cervecera artesanal significa que ésta no está identificando de manera efectiva las variables del entorno, lo que repercute de manera negativa en la eficiencia de sus estrategias para explotar las oportunidades, e implementar acciones encaminadas a su defensa. Si la calificación obtenida de 2.44 se representara en una escala del 1 al 10, correspondería a 6.1.

1.2 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)
La tabla 3 contiene la matriz de evaluación de factores internos.

Tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de las firmas observadas mediante encuesta

VARIABLES INTERNAS RELEVANTES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
Fortalezas			
1. Producción de bienes altamente diferenciados en cuanto a sabor, envase, etiqueta, graduación alcohólica y color.	0.20	4.00	0.80
2. Calidad superior del bien producido, debido a los insumos empleados en su elaboración.	0.10	3.00	0.30
3. Conformación de la Asociación Civil de Cerveceros Artesanales de Michoacán (CERARMICH), la cual brinda capacitación y asesoría a sus miembros.	0.05	3.00	0.15
4. Apoyo de organismos municipales, estatales y federales, como PROMEXICO.	0.05	3.00	0.15
5. Emprendedores-empresarios gestionan la operación de la firma.	0.05	3.00	0.15
6. Vinculación de la industria cervecera artesanal con organismos empresariales y educativos mediante la investigación científica.	0.01	2.00	0.02
7. Aumento de la organización y participación en eventos para posicionar la cerveza artesanal a nivel local, regional, estatal, nacional e internacional.	0.04	3.00	0.12
Debilidades			
1. Producción caracterizada por la heterogeneidad, en ocasiones no hay consistencia en los lotes.	0.06	2.00	0.12
2. La producción es reducida.	0.07	3.00	0.21
3. Poca participación de mercado, inlcuso en el terreno nacional.	0.01	3.00	0.03
4. Desconocimiento de los procesos de internacionalización de las operaciones de la firma.	0.15	1.00	0.15
5. Opciones y montos de financiamiento limitados.	0.10	2.00	0.20
6. Poca homologación en las prácticas establecidas por los miembros de la industria cervcera artesanal.	0.02	1.00	0.02
7. Desunión y marcada rivalidad entre los productores de cerveza artesanal.	0.02	1.00	0.02
8. Tiempo reducido de integridad del producto porque no contiene conservadores, no soporta grandes distancias de traslado.	0.07	2.00	0.14
Total	**1.00**		**2.58**

Fuente: Elaboración propia con base en las opiniones de los sujetos de estudio.

La calificación obtenida por la industria cervecera artesanal, mediante la evaluación de los factores internos (EFI), es de 2.58, la que se acerca al criterio de 3 = *la respuesta está por encima del promedio*. Esto significa que la industria está trabajando con base en estrategias organizacionales que le permitan superar sus debilidades, y maximizar la explotación de sus fortalezas. En esta situación, si la calificación obtenida, 2.58, se representara en una escala del 1 al 10, le correspondería un 6.45.

1.3 Matriz de perfil competitivo (MPC)
La matriz de perfil competitivo (MPC) requiere de la asignación de una ponderación, entre 0.00 (no importante) y 1.00 (muy importante), a cada una de las variables críticas para el éxito, lo que denota su relevancia en la industria a la que pertenece la firma. La suma de todas las ponderaciones asignadas a las variables (externas e internas) debe ser igual a la unidad (1.00). A continuación, se asigna a cada una de las variables críticas para el éxito una calificación, para indicar que tan eficientemente responden las estrategias actuales de las firmas consideradas con respecto a la variable contemplada, con base en el criterio 4 = *fortaleza principal*, 3 = *fortaleza menor*, 2 = *debilidad menor*, y 1 = *debilidad principal*. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de las firmas, por tanto, dependen de su *performance*.

En la matriz de perfil competitivo (MPC) destaca el hecho de que diferentes firmas, pertenecientes a la misma industria, operan con base en estrategias diferentes, lo que les genera resultados diferentes. La calificación de la firma 1 corresponde a

2.59 (6.475), la de la firma 2 es 2.68 (6.7), y la firma tres obtuvo 2.86 (7.15), lo que las ubica más cerca del criterio de 3 = *fortaleza menor*.

En la tabla 4, página siguiente, se presenta la matriz de perfil competitivo (MPC).

Tabla 4. Matriz de perfil competitivo (MPC) de tres firmas observadas mediante encuesta

		Firma 1		Firma 2		Firma 3	
VARIABLES RELEVANTES	**PONDERACIÓN**	**CALIFICACIÓN**	**PUNTUACIÓN PONDERADA**	**CALIFICACIÓN**	**PUNTUACIÓN PONDERADA**	**CALIFICACIÓN**	**PUNTUACIÓN PONDERADA**
1. Incremento de 20.7% en las exportaciones mexicanas de bebidas en agosto de 2017 (INEGI, 2017).	0.02	2.00	0.04	3.00	0.06	2.00	0.04
2. Buen posicionamiento de la industria cervecera mexicana en el exterior (Alcaraz *et al*., 2014).	0.06	3.00	0.18	3.00	0.18	3.00	0.18
3. Marcado gusto por la cerveza por parte de los consumidores (Alcaráz *et al*., 2014).	0.10	4.00	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40
4. Incremento del precio de productos sustitutos, como el vino.	0.02	2.00	0.03	2.00	0.03	2.00	0.03
5. Tendencia creciente del consumo de cerveza artesanal.	0.05	4.00	0.20	4.00	0.20	4.00	0.20
6. Incremento de clientes demandantes de productos caracterizados por una elevada diferenciación.	0.05	4.00	0.20	4.00	0.20	4.00	0.20
7. Mayor aprecio por los productos artesanales en otras naciones.	0.01	2.00	0.02	2.00	0.02	2.00	0.02
8. Aumento de clientes que buscan productos elaborados de acuerdo a sus necesidades específicas.	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10
9. Acuerdos comerciales establecidos entre México y otras naciones extranjeras.	0.01	2.00	0.02	4.00	0.04	2.00	0.02
10. Incremento del precio de los insumos en los mercados internacionales.	0.03	1.00	0.03	1.00	0.03	1.00	0.03
11. Desabasto de insumos por compras en volumen por parte de las grandes empresas cerveceras.	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	3.00	0.15
12. Empresas cerveceras bien posicionadas en sus respectivos mercados.	0.02	1.00	0.02	2.00	0.04	3.00	0.06
13. Precios competitivos de la cerveza producida industrialmente.	0.02	2.00	0.04	2.00	0.04	2.00	0.04
14. Elevado poder de negociación de los clientes, si no están satisfechos cambian de marca.	0.05	4.00	0.20	4.00	0.20	4.00	0.20
15. Mayor presupuesto de las grandes cerveceras para actividades promocionales.	0.02	3.00	0.06	3.00	0.06	3.00	0.06
16. Normatividad más estricta en otros países referentes al proceso productivo, aseguramiento de la calidad del producto, envasado y etiquetado.	0.01	2.00	0.02	2.00	0.02	4.00	0.04
17. Boicots a los productos mexicanos.	0.01	1.00	0.01	3.00	0.03	2.00	0.02
18. Ventajas con que operan los productores extranjeros por estar ubicados en sus naciones de	0.01	1.00	0.01	1.00	0.01	2.00	0.02
19. Cambios drásticos en las tendencias de consumo por parte de los clientes extranjeros.	0.01	1.00	0.01	1.00	0.01	4.00	0.04
20. Incremento en los precios de la tecnología requerida para producir.	0.04	2.00	0.08	2.00	0.08	2.00	0.08
21. Producción de bienes altamente diferenciados en cuanto a sabor, envase, etiqueta, graduación alcohólica y color.	0.02	4.00	0.08	4.00	0.08	2.00	0.04
22. Calidad superior del bien producido debida a los insumos empleados en su elaboración.	0.04	3.00	0.12	3.00	0.12	3.00	0.12
23. Conformación de la Asociación Civil de Cerveceros Artesanales de Michoacán (CERARMICH), la cual brinda capacitación y asesoria a sus miembros.	0.02	3.00	0.06	3.00	0.06	3.00	0.06
24. Apoyo de organismos municipales, estatales y federales, como PROMEXICO.	0.02	3.00	0.06	3.00	0.06	3.00	0.06
25. Emprendedores-empresarios gestionan la operación de la firma.	0.03	3.00	0.09	3.00	0.09	3.00	0.09
26. Vinculación de la industria cervecera artesanal con organismos empresariales, y educativos mediante la investigación científica.	0.01	2.00	0.02	2.00	0.02	2.00	0.02
27. Aumento de la organización y participación en eventos para posicionar la cerveza artesanal a nivel local, regional, estatal, nacional e internacional.	0.02	3.00	0.06	3.00	0.06	3.00	0.00 0.06
28. Producción caracterizada por la heterogeneidad, en ocasiones no hay consistencia en los lotes.	0.04	2.00	0.08	2.00	0.08	2.00	0.08
29. La producción es reducida.	0.03	3.00	0.09	3.00	0.09	4.00	0.12
30. Poca participación de mercado, inlcuso en el terreno nacional.	0.01	3.00	0.03	3.00	0.03	4.00	0.04
31. Desconocimiento de los procesos de internacionalización de las operaciones de la firma.	0.04	1.00	0.04	1.00	0.04	1.00	0.04
32. Opciones y montos de financiamiento limitados.	0.03	2.00	0.06	2.00	0.06	3.00	0.09
33. Poca homologación en las prácticas establecidas por los miembros de la industria cervcera artesanal.	0.01	1.00	0.01	1.00	0.01	1.00	0.01
34. Desunión y marcada rivalidad entre los productores de cerveza artesanal.	0.01	1.00	0.01	2.00	0.02	1.00	0.01
35. Tiempo reducido de integridad del producto porque no contiene conservadores, no soporta distancias de traslado.	0.03	2.00	0.06	2.00	0.06	3.00	0.09
Total	**1.00**		**2.59**		**2.68**		**2.86**

Fuente: Elaboración propia con base en las opiniones de los sujetos de estudio.

2.1 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

La tabla 5 contiene la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) resultante del análisis de las variables relevantes identificadas por parte del grupo de expertos.

Tabla 5. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA)

	Fortalezas	Debilidades
	1. Producción de bienes altamente diferenciados en cuanto a sabor, envase, etiqueta, graduación alcohólica y color. 2. Calidad superior del bien producido debido a los insumos empleados en su elaboración. 3. Conformación de la Asociación Civil de Cerveceros Artesanales de Michoacán (CERARMICH), la cual brinda capacitación y asesoría a sus miembros. 4. Apoyo de organismos municipales, estatales y federales, como PROMEXICO. 5. Emprendedores-empresarios gestionan la operación de la firma. 6. Vinculación de la industria cervecera artesanal con organismos empresariales, y educativos mediante la investigación científica. 7. Aumento de la organización y participación en eventos para posicionar la cerveza artesanal a nivel local, regional, estatal, nacional e internacional.	1. Producción caracterizada por la heterogeneidad, en ocasiones no hay consistencia en los lotes. 2. La producción es reducida. 3. Poca participación de mercado, incuso en el terreno nacional. 4. Desconocimiento de los procesos de internacionalización de las operaciones de la firma. 5. Opciones y montos de financiamiento limitados. 6. Poca homologación en las prácticas establecidas por los miembros de la industria cervecera artesanal. 7. Desunión y marcada rivalidad entre los productores de cerveza artesanal. 8. Tiempo reducido de integridad del producto porque no contiene conservadores, no soporta grandes distancias de traslado.
Oportunidades	**Estrategias FO**	**Estrategias DO**
1. Incremento de 20.7% en las exportaciones mexicanas de bebidas en agosto de 2017 (INEGI, 2017). 2. Buen posicionamiento de la industria cervecera mexicana en el exterior (Alcaraz et al., 2014). 3. Marcado gusto por la cerveza por parte de los consumidores (Alcaráz et al., 2014). 4. Incremento del precio de productos sustitutos, como el vino. 5. Tendencia creciente del consumo de cerveza artesanal. 6. Incremento de clientes demandantes de productos caracterizados por una elevada diferenciación. 7. Mayor aprecio por los productos artesanales en otras naciones. 8. Aumento de clientes que buscan productos elaborados de acuerdo a sus necesidades específicas. 9. Acuerdos comerciales entre México y otras	1. Explotar las características de diferenciación basada en los atributos intrínsecos del producto para satisfacer la demanda por parte de los consumidores de productos artesanales. 2. Fortalecer las operaciones de la Asociación Civil de Cerveceros artesanales de Michoacán (CERARMICH) para generar mayor vinculación con organismos como PROMEXICO para aprovechar el incremento de las exportaciones mexicanas de bebida y los acuerdos comerciales entre México y otras naciones. 3. Explotar los atributos del emprendedor-empresario para elegir afinadamente los mercados extranjeros objetivo,mediante el aprovechamiento de las ventajas competitivas de la firma, para allegarse el financiamiento requerido para elegir el modo de entrada idóneo a los mercados extranjeros y llevar a efecto una adecuada promoción de sus productos.	1. Establecimiento de estrategias colaborativas en que todos los productores generen un manual de políticas para homogeneizar sus operaciones, al menos en aspectos como calidad, precio, canales y estrategias de comercialización con la finalidad de unir esfuerzos y beneficiarse conjuntamente del incremento de las ventas de sus productos. 2. Invertir de manera conjunta en actividades de investigación y desarrollo que permitan identificar cómo lograr que el producto se conserve durante mayor cantidad de tiempo. 3. Generar cursos de capacitación por parte de la asociación a sus miembros de acuerdo a sus necesidades específicas, particularmente en temáticas como la internacionalización de las operaciones de las firmas que muestren interés en ello.
Amenazas	**Estrategias FA**	**Estrategias DA**
1. Incremento del precio de los insumos en los mercados internacionales. 2. Desabasto de insumos por compras en volumen por parte de las grandes empresas cerveceras. 3. Empresas cerveceras bien posicionadas en sus respectivos mercados. 4. Precios competitivos de la cerveza producida industrialmente. 5. Elevado poder de negociación de los clientes, si no están satisfechos cambian de marca. 6. Mayor presupuesto de las grandes cerveceras para actividades promocionales. 7. Normatividad más estricta en otros países referentes al proceso productivo, aseguramiento de la calidad del producto, envasado y etiquetado. 8. Boicots a los productos mexicanos. 9. Ventajas con que operan los productores extranjeros por estar ubicados en sus naciones de origen. 10. Cambios drásticos en las tendencias de consumo por parte de los clientes extranjeros. 11. Incremento en los precios de la tecnología requerida para producir.	1. Instituir programas de apoyo de la Asociación Civil de Cerveceros Artesanales de Michoacán (CERARMICH) a sus miembros, donde los recursos pueden provenir de los festivales y actividades orientadas a la promoción del producto. 2. Establecer actividades conjuntas y colaborativas para obtener patrocinios, y para involucrarse en mayor cantidad de eventos promocionales continuos o permanentes, no solamente estacionales. 3. Generar programas de orden social donde se concientice de los peligros que representa el consumo excesivo de la cerveza. 4. Explotar los medios que permitan instruir al consumidor acerca de las bondades de la cerveza artesanal con base en los insumos empleados en su elaboración, destacando el hecho de que no contiene químicos añadidos y su proceso de fermentación es natural.	1. 1. Integración de redes de productores para sondear el ambiente exterior y obtener información de proveedores, implementar actividades colaborativas para realizar compras por volumen. 2. Basar la promoción y comercialización de sus productos en las ventajas competitivas y diferenciales que poseen. 3. Establecer estrategias de trabajo conjunto de toda la industria para incrementar la posición de mercado que actualmente tiene (2.6%). 4. Sondear las oportunidades de comercializar el producto al exterior asistiendo a eventos orientados a tal fin organizados por los organismos municipales, estatales y federales. 5. Emplear las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's) de manera eficiente para llegar a mayor cantidad de clientes nacionales y extranjeros mediante la generación de páginas web por profesionales en la materia, y la explotación de las redes sociales. 6. Ofrecer un servicio de elevada y diferenciada calidad a los clientes.

Fuente: Elaboración propia con base en las opiniones de los sujetos de estudio.

Como puede apreciarse, la matriz FODA incluye todas las variables internas y externas relevantes para efectuar el diagnóstico organizacional. La combinación de las variables genera diversas estrategias. Las estrategias FO consisten en aprovechar las fortalezas de la firma para maximizar el aprovechamiento de las oportunidades, también se les denomina

estrategias ofensivas maxi-maxi. Las DO buscan superar las debilidades inherentes a la operación de la firma con la finalidad de aprovechar las oportunidades en el ambiente externo de la empresa, también son conocidas como estrategias defensivas maxi-mini. Las estrategias FA persiguen la utilización de las fuerzas de la firma para minimizar, reducir o eliminar el impacto de las variables externas consideradas como amenazas, y éstas reciben también el nombre de estrategias adaptativas mini-maxi. Por último, las estrategias DA constituyen esfuerzos cuyo propósito es reducir las debilidades al tiempo que se evitan las amenazas, y son denominadas también estrategias de supervivencia mini-mini.

2.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

En la tabla 6 se presentan las dimensiones y las variables relevantes requeridas para construir la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).

Tabla 6. Dimensiones y variables consideradas en la construcción de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

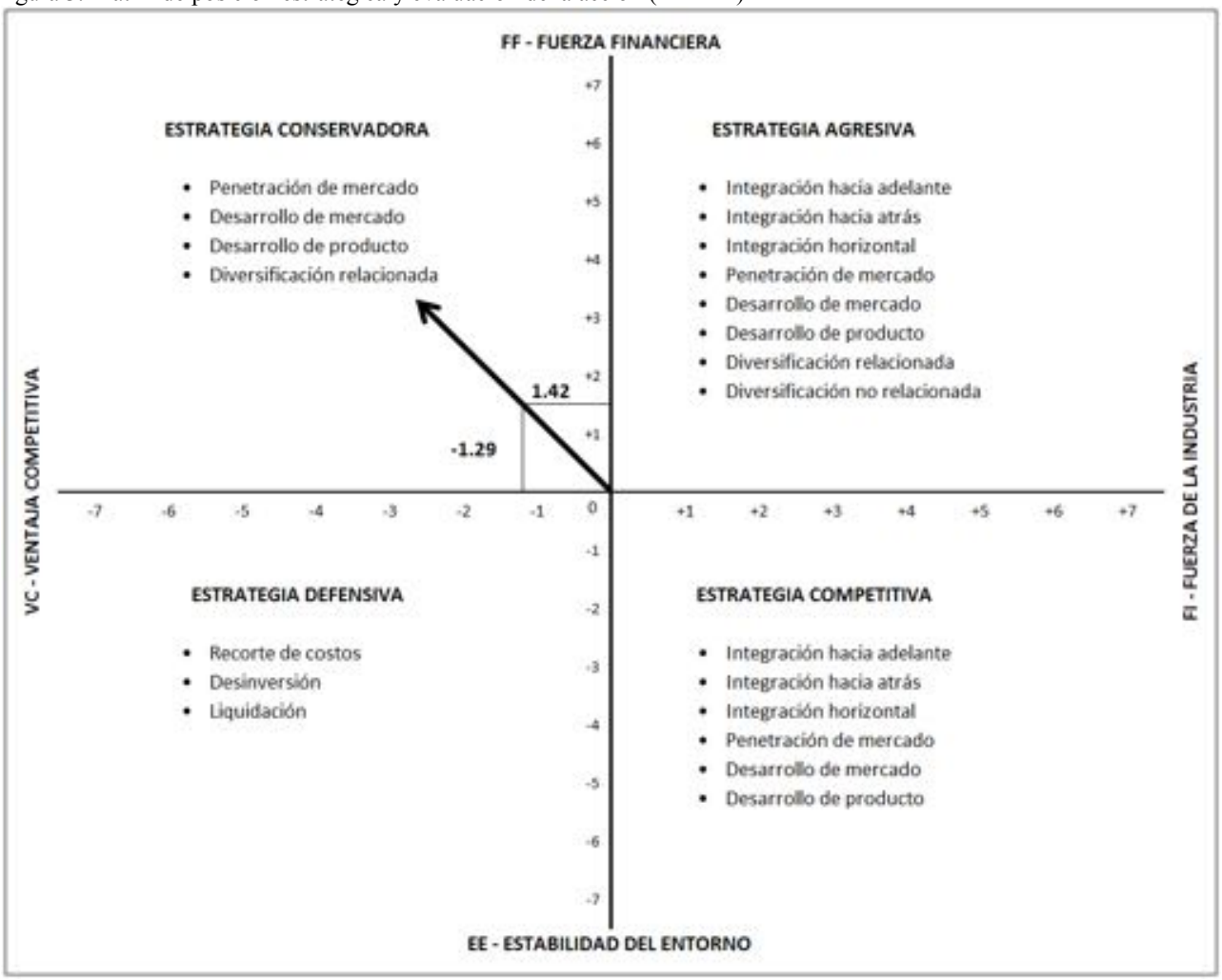
Posición estratégica interna		**Posición estratégica externa**	
Fuerza financiera (FF)		*Estabilidad del entorno (EE)*	
Periodo de recuperación de la inversión	6	Precios internacionales de los insumos requeridos	-3
Rentabilidad sobre la inversión	5	Tasa de cambio	-3
Flujos netos de efectivo	5	Tasa inflacionaria	-4
Cobro a clientes	6	Precios de los productos de los competidores	-7
Rotación de inventarios	6	Riesgo involucrado en el negocio	-2
Acceso a créditos de diversas fuentes	7	Presión competitiva	-5
Nivel de apalancamiento financiero con que opera la firma	5	Cambios en los hábitos de consumo de los clientes	-6
	40		-30
	÷		÷
	7		7
	5.71		**-4.29**
Ventaja competitiva (VC)		*Fuerza de la industria (FI)*	
Producto diferenciado	-1	Potencial de crecimiento de la participación de mercado	7
Calidad del bien elaborado	-4	Potencial de incremento de las utilidades	7
Tecnología empleada	-5	Existencia de redes empresariales	4
Precio del producto	-5	Relaciones colaborativas entre los miembros	2
Empleo de la capacidad instalada	-7	Operación homogenea de la industria	1
Conocimientos tecnológicos	-7	Nivel de competitividad de la industria	2
Habilidades del emprendedor-empresario	-5	Nivel de productividad	2
	-34		25
	÷		÷
	7		7
	-4.86		**3.57**

Fuente: Elaboración propia con base en las opiniones de los sujetos de estudio.

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) considera un conjunto de variables para definir la *fuerza financiera* (FF), la *ventaja competitiva* (VC), la *estabilidad del entorno* (EE), y *la fuerza de la industria* (FI). Cada una de las variables que integran las dimensiones fuerza financiera (FF) y fuerza de la industria (FI) reciben un valor numérico de *+1* (la peor) a *+7* (la mejor), y cada una de las variables que integran las dimensiones estabilidad del entorno (EE) y ventaja competitiva (VC) reciben un valor de *-1* (la mejor) a *-7* (la peor). Se suman todas las calificaciones y se dividen entre el total de variables consideradas en cada una de las dimensiones. La coordenada en *X* se obtiene al efectuar la suma de FF y EE, y la coordenada en *Y* se obtiene de la suma de VC y FI. Se grafican las puntuaciones obtenidas y se traza un vector direccional del origen de la matriz hasta el punto de intersección. Este vector indicará el tipo de estrategia recomendada para la organización: agresiva, competitiva, defensiva, o conservadora.

La calificación obtenida en la dimensión fuerza financiera (FF) es 5.71, y la de la estabilidad del entorno (EE) es -4.29. La suma aritmética da por resultado 1.42, lo que constituye la coordenada *Y*. La calificación de la dimensión ventaja competitiva (VC) es -4.86, y la de fuerza de la industria (FI) es 3.57. La suma aritmética da por resultado -1.29, lo que constituye la coordenada *X*. La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) resultante se presenta en la figura 3.

Figura 3. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)



Fuente: Elaboración propia con base en las opiniones de los sujetos de estudio.

Como puede apreciarse, el resultado obtenido identifica la estrategia conservadora como idónea para ser implementada por la industria cervecera artesanal para consolidar su internacionalización. Esta estrategia se conforma de las denominadas estrategias intensivas, que son la que permiten que la firma oriente sus esfuerzos para mejorar la posición competitiva de sus productos mediante la penetración de mercado, lograr una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes de la firma en sus mercados actuales a través de mayores esfuerzos de *marketing*; desarrollo de mercado, introducir los productos o servicios presentes de la firma en nuevas áreas geográficas mediante la expansión; y desarrollo de producto, aumentar las ventas mediante la mejora de los productos o servicios ofertados actualmente por la firma o mediante el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Además, se consideran las estrategias de diversificación, las que permiten a la firma la transferencia de conocimientos, tecnologías y capacidades competitivas, la disminución de costos eliminando actividades repetidas, la explotación de un nombre de marca conocido y la colaboración con otras organizaciones para desarrollar y aprovechar ventajas competitivas.

En ésta se incluye la diversificación relacionada, que se basa en agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los ofertados actualmente por la firma.

2.3 Matriz del *Boston Consulting Group* (BCG)

Stanton *et al.* (2007) establecen que la cartera de negocios de una firma está constituida por el conjunto de sus divisiones autónomas o unidades estratégicas de negocios (UEN), y cuando éstas compiten en diferentes industrias suele requerirse el desarrollo de estrategias independientes para cada negocio.

La matriz de la firma consultora *Boston Consulting Group* (BCG), también conocida como matriz de crecimiento-participación, está diseñada para potenciar los esfuerzos de las empresas multidivisionales para la formulación de estrategias. Esta matriz representa gráficamente las diferencias entre divisiones, en términos de su participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento de la industria, permitiendo que las organizaciones multidivisionales manejen su cartera de negocios con base en estos dos parámetros comparando el comportamiento de cada una de sus divisiones con el de las demás.

La información para construir la matriz puede provenir de fuentes como cámaras de comercio, publicaciones especializadas y empresas privadas de consultoría. La participación relativa en el mercado, proporción de ingresos de la división en una industria determinada respecto a los ingresos del mayor rival en esa industria, se establece en el eje *x* de la matriz y es un análisis que puede incluir otras variables además de los ingresos. La tasa de crecimiento de la industria, en términos de su porcentaje de ventas, se establece en el eje *y*.

Las firmas observadas mediante encuesta no son grandes corporaciones compuestas por divisiones o unidades estratégicas de negocio, no obstante, el criterio empleado para uso de la matriz del *Boston Consulting Group* (BCG) es la consideración de todas las microempresas independientes que conforman toda una industria.

La matriz BCG resultante se presenta en la figura 4.

Figura 4. Matriz del *Boston Consulting Group* (BCG)

Fuente: Elaboración propia con base en las opiniones de los sujetos de estudio.

Con base en la determinación de que la industria cervecera muestra un elevado crecimiento (Alcaráz *et al.*, 2014), y que los microproductores de cerveza artesanal cuentan con una pequeña participación de mercado (del 0.05 al 1.6 %) de acuerdo

con la CANICERM (2014), las empresas objeto de estudio se ubican en el primer cuadrante, el correspondiente a las incógnitas o interrogantes (*), porque tienen una baja participación relativa en el mercado y compiten en una industria de alto crecimiento, generalmente tienen grandes necesidades de efectivo y generan pocos ingresos. Estos negocios reciben el nombre de interrogantes o incógnitas porque la firma debe decidir si debe fortalecerlos mediante estrategias intensivas de penetración de mercado, de desarrollo de mercado, de desarrollo de producto, o de desinversión.

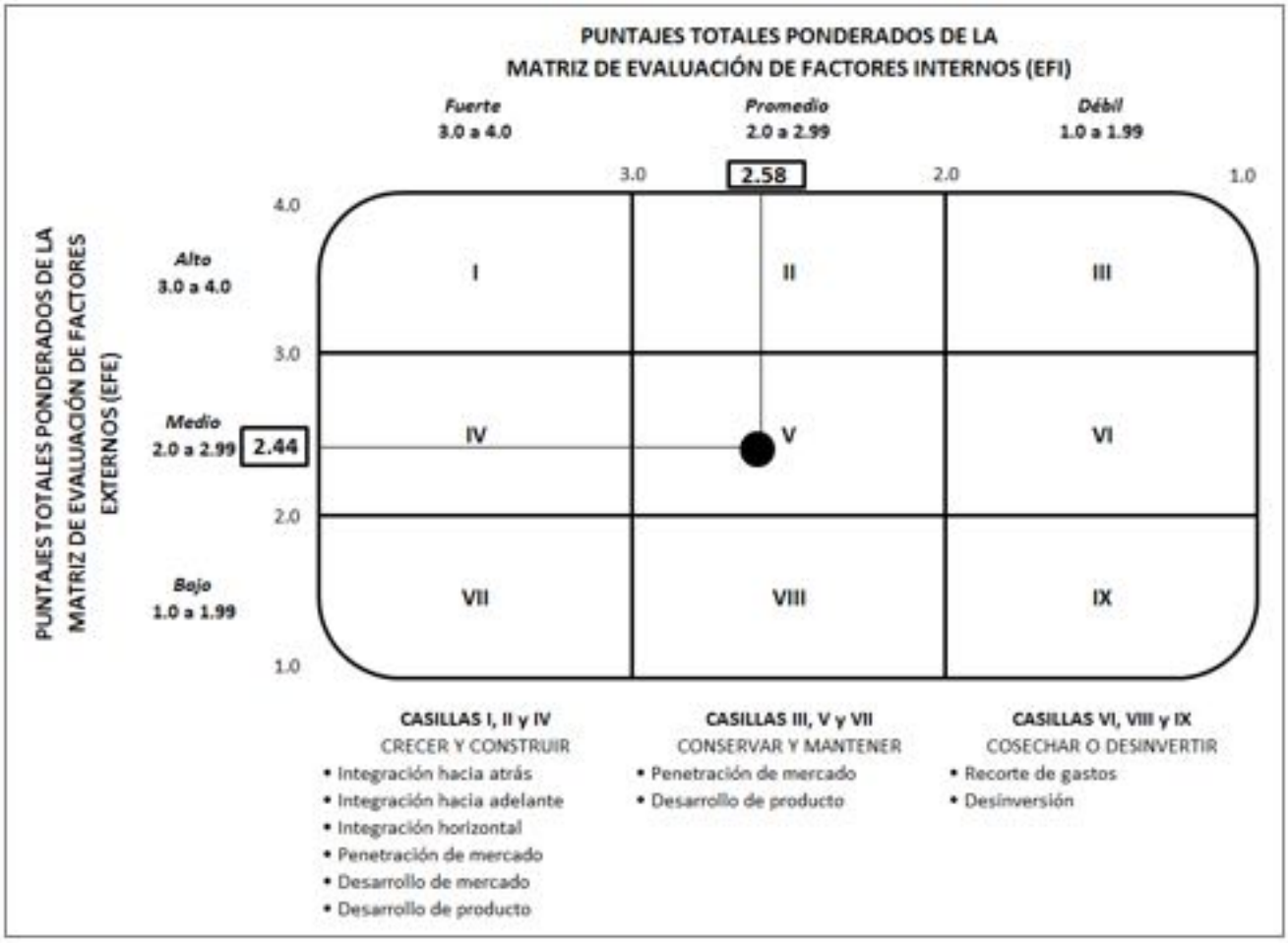
2.4 Matriz interna-externa (IE)

La matriz interna-externa (IE) se construye a partir de las calificaciones obtenidas en las matrices de evaluación de factores externos (EFE) 2.44, e internos (EFI) 2.58, mediante las cuales se identifica un cuadrante específico de la matriz.

Con base en lo anterior, el cuadrante al que corresponden las organizaciones objeto de estudio es el V, en donde se recomienda implementar las estrategias de penetración de mercado, lograr una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes de la firma en sus mercados actuales a través de mayores esfuerzos de *marketing*, y desarrollo del producto que consiste en aumentar las ventas mediante la mejora de los productos o servicios ofertados actualmente por la firma o mediante el desarrollo de nuevos productos y servicios.

La matriz interna-externa (IE) resultante se presenta en la figura 5.

Figura 5. Matriz interna-externa (IE)



Fuente: Elaboración propia con base en las opiniones de los sujetos de estudio.

2.5 Matriz de la estrategia principal

La conformación de esta matriz requiere determinar si el mercado al que pertenece la industria crece rápida o lentamente, y establecer la posición competitiva de la industria, débil o fuerte. Considerando la situación de la industria de la cerveza

artesanal, puede concluirse que pertenece a un mercado de rápido crecimiento, no obstante, también puede apreciarse su débil posición competitiva desde la perspectiva de participación de mercado, costos de producción, tecnología y recursos financieros.

En la matriz de la estrategia principal resultante, ver figura 6 en la página siguiente, se aprecia que en el cuadrante II, donde (•) representa la posición de la industria analizada, se recomienda emplear las estrategias de desarrollo de mercado, introducir los productos o servicios presentes de la firma en nuevas áreas geográficas mediante la expansión; la penetración de mercado, lograr una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes de la firma en sus mercados actuales a través de mayores esfuerzos de *marketing*; el desarrollo de producto, aumentar las ventas mediante la mejora de los productos o servicios ofertados actualmente por la firma o mediante el desarrollo de nuevos productos y servicios; la integración horizontal, mediante la obtención de la propiedad de los competidores, o a través del aumento del control sobre los mismos para el crecimiento de la firma mediante fusiones, adquisiciones y absorciones que permitan mayores economías de escala y mejoren la transferencia del conocimiento y los recursos; desinversión, consistente en la venta de una parte de la organización, generalmente no rentable, para capitalizarla y realizar adquisiciones o inversiones estratégicas; y liquidación, venta de activos de la firma, todos o en partes, cuando las estrategias de reducción de costos y desinversión no han funcionado para evitar pérdidas.

Figura 6. Matriz de la estrategia principal

Fuente: Elaboración propia con base en las opiniones de los sujetos de estudio.

3.1 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)

La matriz cuantitativa de la planeación estratégica constituye una técnica analítica para calificar las estrategias y crear una lista jerarquizada de las acciones alternativas de acuerdo con su nivel de atractivo relativo. Esto significa que existe la necesidad de ponderar cuantitativamente cada una de las estrategias alternativas identificadas como viables para concretar el cometido de internacionalizar el producto elaborado por las microfirmas michoacanas de cerveza artesanal.

Para construir la matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE), se requiere primeramente identificar cada una de las estrategias alternativas obtenidas mediante el empleo de las técnicas consideradas hasta este punto:

- Etapa 1. Etapa de los insumos:
  1. Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE);
  2. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI); y,

3. Matriz de perfil competitivo (MPC));

- Etapa 2. Etapa de adecuación;
  1. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA);
  2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA);
  3. Matriz del *Boston Consulting Group* (BCG);
  4. Matriz interna-externa (IE); y,
  5. Matriz de la estrategia principal).

En la tabla 7, página siguiente, se presenta un concentrado de las principales estrategias identificadas para potenciar la internacionalización de las microfirmas michoacanas productoras de cerveza artesanal.

Tabla 7. Estrategias identificadas por las firmas productoras de cerveza artesanal que desean comercializar sus productos en el exterior

HERRAMIENTA	ESTRATEGIAS IDENTIFICADAS			OBJETIVO
Matriz de la estrategia principal	**ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN**	Permiten que la firma gane control sobre sus distribuidores, proveedores y/o competidores mediante su adquisición o asociación	**Integración horizontal**	Obtener la propiedad de los competidores o aumentar el control sobre los mismos para el crecimiento de la firma mediante asociaciones, fusiones, adquisiciones y absorciones que permitan mayores economías de escala y mejoren la transferencia del conocimiento y los recursos.
Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) **Matriz del *Boston Consulting Group* (BCG)** **Matriz interna-externa (IE)** **Matriz de la estrategia principal**	**ESTRATEGIAS INTENSIVAS**	Permiten que la firma oriente sus esfuerzos para mejorar la posición competitiva de sus productos	**Penetración de mercado**	Lograr una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes de la firma en sus mercados actuales a través de mayores esfuerzos de *marketing*.
			Desarrollo de mercado	Introducir los productos o servicios presentes de la firma en nuevas áreas geográficas mediante la expansión.
			Desarrollo de producto	Aumentar las ventas mediante la mejora de los productos o servicios ofertados actualmente por la firma o mediante el desarrollo de nuevos productos y servicios.
Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	**ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN**	Permiten a la firma la transferencia de conocimientos, tecnologías y capacidades competitivas; la disminución de costos eliminando actividades repetidas, la explotación de un nombre de marca conocido y la colaboración con otras organizaciones para desarrollar y aprovechar ventajas competitivas	**Diversificación relacionada**	Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los ofertados actualmente por la firma.
Matriz del *Boston Consulting Group* (BCG) **Matriz de la estrategia principal**	**ESTRATEGIAS DEFENSIVAS**	Permiten a la firma reaccionar ante situaciones, internas y/o externas, que amenazan su existencia	**Desinversión**	Vender una división o una parte de la organización, generalmente no rentable, para capitalizar a la firma y realizar adquisiciones o inversiones estratégicas.
			Liquidación	Vender activos de la firma, todos o en partes, cuando las estrategias de reducción de costos y desinversión no han funcionado para evitar pérdidas.

Fuente: Adaptado de David, 2013.

Para llevar a efecto la construcción de la matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE), en la columna izquierda se listan los factores internos y externos clave obtenidos de las matrices de evaluación de factores externos (EFE), de evaluación de factores internos (EFI) y de perfil competitivo (MPC), y en la fila superior se consideran las posibles estrategias alternativas derivadas de las matrices de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), la del *Boston Consulting Group* (BCG), la interna-externa (IE) y de la estrategia principal (ver tabla 7). Cabe destacar que en la referida matriz pueden incluirse cualquier número de estrategias alternativas, o conjuntos de éstas, las que se evaluarán de acuerdo con la relación y consistencia existente entre ellas. La matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE) resultante se presenta en la tabla 8 – página siguiente.

Tabla 8. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)

		ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN		ESTRATEGIAS INTENSIVA		ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN		ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	
VARIABLES RELEVANTES	**PONDERACIÓN**	**CALIFICACIÓN**	**PUNTUACIÓN PONDERADA**	**CALIFICACIÓN**	**PUNTUACIÓN PONDERADA**	**CALIFICACIÓN**	**PUNTUACIÓN PONDERADA**	**CALIFICACIÓN**	**PUNTUACIÓN PONDERADA**
1. Incremento de 20.7% en las exportaciones mexicanas de bebidas en agosto de 2017 (INEGI, 2017).	0.02	2.00	0.04	4.00	0.08	4.00	0.08	1.00	0.02
2. Buen posicionamiento de la industria cervecera mexicana en el exterior (Alcaraz *et al*., 2014).	0.06	3.00	0.18	4.00	0.24	4.00	0.24	2.00	0.12
3. Marcado gusto por la cerveza por parte de los consumidores (Alcaráz *et al*., 2014).	0.10	3.00	0.30	4.00	0.40	4.00	0.40	2.00	0.20
4. Incremento del precio de productos sustitutos, como el vino.	0.02	2.00	0.03	4.00	0.06	3.00	0.05	1.00	0.02
5. Tendencia creciente del consumo de cerveza artesanal.	0.05	3.00	0.15	4.00	0.20	4.00	0.20	2.00	0.10
6. Incremento de clientes demandantes de productos caracterizados por una elevada diferenciación.	0.05	2.00	0.10	4.00	0.20	4.00	0.20	2.00	0.10
7. Mayor aprecio por los productos artesanales en otras naciones.	0.01	2.00	0.02	3.00	0.03	3.00	0.03	1.00	0.01
8. Aumento de clientes que buscan productos elaborados de acuerdo a sus necesidades específicas.	0.05	2.00	0.10	3.00	0.15	3.00	0.15	2.00	0.10
9. Acuerdos comerciales establecidos entre México y otras naciones extranjeras.	0.01	2.00	0.02	4.00	0.04	4.00	0.04	2.00	0.02
10. Incremento del precio de los insumos en los mercados internacionales.	0.03	1.00	0.03	3.00	0.09	3.00	0.09	1.00	0.03
11. Desabasto de insumos por compras en volumen por parte de las grandes empresas cerveceras.	0.05	1.00	0.05	4.00	0.20	3.00	0.15	2.00	0.10
12. Empresas cerveceras bien posicionadas en sus respectivos mercados.	0.02	1.00	0.02	3.00	0.06	3.00	0.06	3.00	0.06
13. Precios competitivos de la cerveza producida industrialmente.	0.02	2.00	0.04	3.00	0.06	3.00	0.06	2.00	0.04
14. Elevado poder de negociación de los clientes, si no están satisfechos cambian de marca.	0.05	2.00	0.10	3.00	0.15	4.00	0.20	1.00	0.05
15. Mayor presupuesto de las grandes cerveceras para actividades promocionales.	0.02	3.00	0.06	4.00	0.08	3.00	0.06	2.00	0.04
16. Normatividad más estricta en otros países referentes al proceso productivo, aseguramiento de la calidad del producto, envasado y etiquetado.	0.01	2.00	0.02	4.00	0.04	3.00	0.03	3.00	0.03
17. Boicots a los productos mexicanos.	0.01	1.00	0.01	4.00	0.04	3.00	0.03	1.00	0.01
18. Ventajas con que operan los productores extranjeros por estar ubicados en sus naciones de	0.01	1.00	0.01	3.00	0.03	3.00	0.03	2.00	0.02
19. Cambios drásticos en las tendencias de consumo por parte de los clientes extranjeros.	0.01	1.00	0.01	3.00	0.03	3.00	0.03	2.00	0.02
20. Incremento en los precios de la tecnología requerida para producir.	0.04	2.00	0.08	4.00	0.16	3.00	0.12	1.00	0.04
21. Producción de bienes altamente diferenciados en cuanto a sabor, envase, etiqueta, graduación alcohólica y color.	0.02	3.00	0.06	4.00	0.08	4.00	0.08	2.00	0.04
22. Calidad superior del bien producido debida a los insumos empleados en su elaboración.	0.04	3.00	0.12	4.00	0.16	3.00	0.12	1.00	0.04
23. Conformación de la Asociación Civil de Cerveceros Artesanales de Michoacán (CERARMICH), la cual brinda capacitación y asesoria a sus miembros.	0.02	1.00	0.02	4.00	0.08	3.00	0.06	2.00	0.04
24. Apoyo de organismos municipales, estatales y federales, como PROMEXICO.	0.02	2.00	0.04	3.00	0.06	3.00	0.06	1.00	0.02
25. Emprendedores-empresarios gestionan la operación de la firma.	0.03	1.00	0.03	4.00	0.12	3.00	0.09	2.00	0.06
26. Vinculación de la industria cervecera artesanal con organismos empresariales, y educativos mediante la investigación científica.	0.01	2.00	0.02	3.00	0.03	4.00	0.04	1.00	0.01
27. Aumento de la organización y participación en eventos para posicionar la cerveza artesanal a nivel local, regional, estatal, nacional e internacional.	0.02	1.00	0.02	3.00	0.06	3.00	0.06	2.00	0.04
28. Producción caracterizada por la heterogeneidad, en ocasiones no hay consistencia en los lotes.	0.04	2.00	0.08	4.00	0.16	3.00	0.12	2.00	0.08
29. La producción es reducida.	0.03	2.00	0.06	3.00	0.09	3.00	0.09	1.00	0.03
30. Poca participación de mercado, inlcuso en el terreno nacional.	0.01	1.00	0.01	4.00	0.04	3.00	0.03	1.00	0.01
31. Desconocimiento de los procesos de internacionalización de las operaciones de la firma.	0.04	2.00	0.08	3.00	0.12	3.00	0.12	3.00	0.12
32. Opciones y montos de financiamiento limitados.	0.03	2.00	0.06	4.00	0.12	3.00	0.09	2.00	0.06
33. Poca homologación en las prácticas establecidas por los miembros de la industria cervcera artesanal.	0.01	2.00	0.02	3.00	0.03	3.00	0.03	2.00	0.02
34. Desunión y marcada rivalidad entre los productores de cerveza artesanal.	0.01	2.00	0.02	4.00	0.04	3.00	0.03	2.00	0.02
35. Tiempo reducido de integridad del producto porque no contiene conservadores, no soporta distancias de traslado.	0.03	1.00	0.03	4.00	0.12	3.00	0.09	3.00	0.09
Total	**1.00**		**2.04**		**3.65**		**3.36**		**1.81**

Fuente: Elaboración propia con base en las opiniones de los sujetos de estudio.

Considerando las perspectivas de los sujetos de estudio, plasmadas en la matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE), destaca el hecho de que los microproductores de cerveza artesanal que operan actualmente en el estado de Michoacán de Ocampo, México, interesados en extender sus operaciones al mercado internacional muestran una marcada inclinación primeramente por la estrategia intensiva, a continuación por la estrategia de diversificación, posteriormente por la estrategia de integración, y finalmente por la estrategia defensiva.

Conclusiones

La investigación científica busca una respuesta racional al planteamiento de un problema que intenta resolver, entre tantas, una necesidad humana en un tiempo y espacio dados mediante la generación de propuestas coherentes capaces de materializar algún aspecto de desarrollo social y económico a través de una adecuada asignación de recursos, generalmente escasos, teniendo siempre en cuenta la realidad social, económica, jurídica, cultural, tecnológica, ecológica-ambiental y política en la que se desarrolle.

Con base en el análisis de la realidad actual, debe considerarse que la economía internacional se encuentra expuesta a un rápido proceso de globalización, en donde las firmas que no internacionalicen sus operaciones no estarán en condiciones de participar en el largo plazo en la economía moderna, porque ninguna empresa puede seguir operando con la filosofía de que por estar centrada en un mercado local no se verá sometida a la competencia internacional. Debido a la naturaleza de los mercados actuales, se ha identificado que las organizaciones en general, y las microempresas en particular, enfrentan problemas que en el pasado eran exclusivos de las grandes firmas que operaban en varios países simultáneamente, y la consecuencia es que a muchas de ellas ya no les es posible operar sin tener en cuenta los riesgos y las oportunidades que representa la competencia internacional.

Ante las presiones competitivas de los mercados globalizados, la internacionalización de la empresa se presenta como uno de los principales retos para las microfirmas en la actualidad, y el problema fundamental consiste en determinar cuáles son los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales requeridos para implementar y desarrollar actividades que les permitan a las microempresas participar de manera más activa en el terreno internacional, y contribuir a asegurar su supervivencia, crecimiento y consolidación.

La importancia que tienen las microempresas en México se aprecia al considerar el hecho de que éstas generan hasta el 41% del total del empleo en el país y contribuyen con hasta el 48% del PIB (Secretaria de Economía (2015), a través del Diario Oficial de la Federación – Acuerdo del 30 de junio de 2009), razones por las que las microfirmas conforman la columna vertebral de la economía nacional al operar como catalizadoras del desarrollo económico. No obstante, en la operación de las microempresas puede identificarse un conjunto de problemáticas, tanto internas como externas, que demandan su inmediata atención.

La internacionalización se considera una alternativa para asegurar la futura existencia de las microfirmas por las ventajas competitivas que puede proporcionar a las organizaciones y a su país de origen, sin embargo, constituye también un proceso complejo y costoso por la incertidumbre e imprevisibilidad de las condiciones del mercado, y que puede incluso perjudicar a la empresa que lo emprenda sin realizar previamente un análisis estratégico. Cuando las empresas deciden participar en actividades internacionales, independientemente de su naturaleza y del objetivo que persigan, deben seguir algún patrón de actividades que sea coherente, consistente y lógico a través del tiempo. Este patrón puede ser denominado la estrategia de la internacionalización de la firma.

De conformidad con los resultados obtenidos, el 28% de las microempresas elaboradoras de cerveza artesanal que operan en el estado de Michoacán de Ocampo, México, no consideran en sus planes estratégicos la internacionalización de sus operaciones, mientras que el 72% restante si considera la comercialización de sus productos en los mercados internacionales.

Con base en la presente investigación puede concluirse que independientemente de que las microfirmas pertenecientes a la industria elaboradora de cerveza artesanal contemplen o no llevar a efecto actividades encaminadas a internacionalizar sus operaciones, los resultados obtenidos indican que éstos pueden generalizarse para todas las microempresas pertenecientes al gremio que deseen lograr un efectivo posicionamiento a nivel local, regional, estatal, nacional, e internacional debido a las variables y a las estrategias consideradas en la investigación.

El empleo de los fundamentos de la planeación estratégica, y la consecuente construcción sistemática de las matrices determinadas por ésta, permitió la identificación de las estrategias recomendables para ser implementadas por los microcerveceros artesanales de acuerdo con los resultados arrojados por su diagnóstico ambiental externo e interno. Las estrategias intensivas, entre las que se encuentran la penetración de mercado y el desarrollo de mercado y de producto, las estrategias de diversificación relacionada, las estrategias de integración horizontal, y las estrategias defensivas, integradas por las prácticas de desinversión y liquidación, fueron identificadas como idóneas para ser implementadas por los miembros del gremio de microcerveceros artesanales, independientemente del alcance geográfico que persiga la posición y el posicionamiento deseado por cada uno de ellos para sus respectivas firmas.

Adicionalmente, debe destacarse que la presente investigación, fundamentada en el método científico, se caracteriza por ser exploratoria, descriptiva, cuantitativa, correlacional, cualitativa, no experimental y explicativa, y fue basada en la metodología de estudio de caso en la investigación científica, y se efectuó en un contexto de tiempo y espacio real, mediante el estudio de un solo grupo y una observación única, a través de la obtención de datos cualitativos, sin llevar a efecto experimentaciones, y el análisis de los resultados obtenidos se presentó de una manera explicativa del fenómeno estudiado, con lo cual pueden identificarse las limitaciones propias de estudios de la naturaleza descrita.

La concreción del objetivo de la investigación requirió un escrupuloso y profundo análisis del estado de la cuestión del objeto de estudio, y también del involucramiento y participación de los emprendedores-empresarios, sujetos de estudio que gestionan actualmente las firmas de interés para obtener de ellos sus puntos de vista, perspectivas y apreciaciones, es decir datos cualitativos. En lo tocante a la obtención de este tipo de datos debe considerarse, como aspecto relevante, el nivel de conocimiento, experiencia, veracidad, consistencia y disposición de las personas observadas mediante encuesta al compartir datos e información relevante para la investigación, así como todos los demás aspectos personales y ambientales, que pudieron o no interferir en el proceso.

Los diseños seccionales no experimentales, como el empleado en este estudio, no contemplan diversidad de observaciones, ni de grupos, ni tampoco variables experimentales, por tanto, quedan limitados a una sola observación de un solo grupo en solo momento del tiempo. No obstante, y a pesar de su simplicidad, o quizás por ella misma, esta clase de diseño es la más frecuente en las investigaciones sociales porque tienen la ventaja de estar basados en la observación de los objetos y sujetos de investigación, tal como existen en la realidad, sin intervenir en ellos o manipularlos. Esta ventaja implica también su limitación, pues mediante estos diseños solo se pueden estudiar los rasgos de los fenómenos, pero no sus causas y efectos. Así, el presente análisis se limita a considerar la internacionalización de las operaciones de los microproductores elaboradores de cerveza artesanal instalados actualmente en el estado de Michoacán de Ocampo, México, sin embargo debe considerarse la realización de estudios donde sean incluidas las asociaciones de cerveceros artesanales existentes en las República Mexicana, Guanajuato, Querétaro, Baja California, Chihuahua, y Zacatecas, y en el mundo, con la finalidad de constatar la consistencia de los resultados obtenidos, al incluir firmas que actualmente se encuentran involucradas, de manera activa, en actividades de comercio internacional.

Finalmente cabe agregar que el presente documento, y las aportaciones originadas en él, pueden proporcionar soporte a futuras líneas de investigación, basadas en el empleo de las matrices de incidencia y la aplicación de la metodología de recuperación de efectos olvidados, a la internacionalización de la firma, en lo general y a la internacionalización de las firmas de cerveza artesanal, en lo particular, lo que coadyuvará, desde una perspectiva empresarial, a una mejor toma de decisiones y, desde el punto de vista académico y profesional, a una mejor comprensión del proceso decisorio para la formación de emprendedores internacionales.

Como puede apreciarse, debido a la existencia de diferentes enfoques, es complejo predecir cuál de los modelos existentes puede generar los mejores resultados para consolidar la internacionalización de una empresa en particular, y muy probablemente el proceso efectivo de internacionalización de la firma resulte de una combinación de varios diferentes modelos, o de un proceso completamente nuevo. Se requiere por tanto, de la conjunción sistémica-holística de varios enfoques de la internacionalización de la firma con la finalidad de generar un conjunto, relativamente completo de índole teórica-empírica, de los elementos estratégicos que participan activamente, y de manera coordinada, en la potenciación de la internacionalización de las microfirmas mediante la generación de estudios de carácter explicativos-normativos, los cuales podrían considerar perspectivas tales como el aprendizaje organizacional, el aprendizaje experimental, la teoría de redes sociales, el emprendimiento, la cognición social, la teoría de la agencia, la perspectiva de la contingencia, el emprendimiento étnico, la perspectiva basada en el conocimiento, la economía evolutiva, el emprendimiento estratégico, la teoría neoinstitucional, la teoría económica del emprendimiento, la geografía económica, y la perspectiva basada en la atención, entre otras.

Recomendaciones

De acuerdo con las etapas que conforman el plan estratégico propuesto por González *et al*. (2012), ver figura 1, después de efectuado el diagnóstico organizacional corresponde establecer los objetivos empresariales, los cuales, en el caso de las microempresas productoras de cerveza artesanal que operan actualmente en el estado de Michoacán de Ocampo, México, que están interesadas en extender sus operaciones a los mercados extranjeros, corresponderían a: "Formular, implementar, y evaluar estrategias orientadas a potenciar la internacionalización de las operaciones de la empresa mediante la comercialización de los bienes producidos por ésta, en mercados extranjeros para consolidar su efectivo posicionamiento".

Con base en el objetivo general se procede al establecimiento de las metas organizacionales, las cuales deben ser medibles, cuantificables, fijarse en medida de tiempo, ser claras y alcanzables. La redacción de las metas específicas de cada una de las microempresas pertenecientes a la industria de la elaboración de cerveza artesanal deberá considerar la cantidad de unidades que serán comercializadas en el exterior sobre la medida del tiempo. A continuación, la firma determinará cuál o cuáles son las estrategias que determinarán cómo es que concretará sus metas establecidas de acuerdo a la información suministrada por el diagnóstico efectuado a la industria a la que pertenece la empresa, y a la organización misma.

Una vez establecidas las metas correspondientes, deben identificarse las estrategias que son recomendables implementar de acuerdo a la información proporcionada por el diagnóstico efectuado a la industria a la que pertenece la firma y a la empresa misma. Las estrategias intensivas, entre las que se encuentran la penetración de mercado y el desarrollo de mercado y de producto, las estrategias de diversificación relacionada, las estrategias de integración horizontal, y las estrategias defensivas, integradas por las prácticas de desinversión y liquidación, fueron identificadas como idóneas para ser implementadas por los miembros del gremio de microcerveceros artesanales, independientemente del alcance geográfico que persiga la posición y el posicionamiento deseado por cada uno de ellos para sus respectivas firmas. Posteriormente es responsabilidad de cada una de las firmas llevar a efecto un análisis de las contingencias que podrían enfrentar de acuerdo a sus características específicas con la finalidad de formular planes alternativos de acción.

La identificación de los recursos, tangibles e intangibles, requeridos para implementar las estrategias identificadas, deberá iniciarse con la generación de un inventario de los elementos que serán empleados para alcanzar los resultados buscados. Considerando los resultados obtenidos hasta ahora, los aspectos relevantes que deben ser considerados en la formulación e implementación de una estrategia empresarial, cualquiera que ésta sea, son los atributos del emprendedor internacional, el financiamiento y las ventajas competitivas de la firma, el mercado objetivo seleccionado, la promoción establecida y el modo de entrada elegido por la organización.

El elemento catalizador de toda acción organizacional es el emprendedor-empresario, el cual aplica su conocimiento, experiencia y habilidades en la elección del mercado en el que participará. Además, designa cuál será el método de entrada conveniente, así como el programa promocional que coadyuvará, idóneamente en la concreción del proceso de internacionalización. Se encarga también de desarrollar y explotar racionalmente las ventajas competitivas de la empresa, y de determinar las combinaciones de financiamiento de acuerdo a sus fuentes. El emprendedor-empresario comprende que su conocimiento puede estar limitado con respecto a algunas cuestiones técnicas relacionadas con los negocios internacionales, el comercio internacional, y la internacionalización de la firma. Es en este punto donde puede requerir de asesoría profesional o subcontratar algunas de las actividades requeridas. De cualquier manera, una de sus funciones principales es tomar decisiones.

Ya que la firma cuenta con los recursos identificados como necesarios para llevar a efecto las acciones orientadas a lograr su internacionalización, el paso lógico siguiente es implementar la estrategia, para posteriormente darle seguimiento y evaluarla, con la finalidad de aplicar las acciones correctivas necesarias, obtener retroalimentación y generar aprendizaje organizacional mediante la acción.

Bibliografía

- Alcaráz J., Aguilera J., & Guardado E. (2014). Factores que determinan la competitividad de la industria cervecera mexicana en el mercado internacional, en Federico González Santoyo, M. Beatriz Flores Romero y la Ilustre Academia de Doctores A.C. (Eds), *Nuevos Enfoques para el Desarrollo de Organizaciones de Clase Mundial*, Morelia, Michoacán, México 2014, 587-601.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México, Pearson. 14a. Ed.
- David, F., & David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. México, Pearson. 15a. Ed.
- Fisher, L., & Navarro, A. (1996). *Introducción a la investigación de mercados*. 3era. Ed. McGraw Hill Interamericana.

- González, F., & Flores, M. (2012). *Teoría de calidad y competitividad empresarial*. 1era. Ed. Fegosa Ingeniería Administrativa S.A. de C.V. y Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, 1-15.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación.* México: Editorial McGraw-Hill.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento: métodos de investigación en ciencias sociales,* México: Editorial McGraw-Hill.
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, *7*, 165-193.
- Rivas, L. (2004). *¿Cómo hacer una tesis de maestría?* 1era. Ed. Sociedad Cooperativa de Producción "Taller Abierto", S.C.L.
- Sierra, R. (1986). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*. 5ta. Ed. Thomson.
- S.E. (Secretaria de Economía). (2015). Clasificación de las empresas en México. Recuperado el 25 de junio de 2015, de Secretaría de Economía (S.E.): http://www.economia.gob.mx/ con liga en la dirección: http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/informe_APF/memorias/28_md_cncmipyme.pdf.

YOGA DE LA RISA COMO ESTRATEGIA PARA EL CONTROL DE ESTRÉS EN EL CAPITAL HUMANO

Liliana Calderón Franco, Ingrid Nineth Pinto López
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP). México.
liliana.calderon@upaep.edu.mx, ingrid.pinto@upaep.mx

RESUMEN

Los actuales entornos globales que se caracterizan por su dinamismo, alto grado de competitividad, inciertos y con avances tecnológicos vertiginosos han impactado drásticamente los entornos laborales, aumentando el nivel de estrés en el talento humano. De acuerdo con la OMS, México tuvo en 2017 por segundo año consecutivo, el primer lugar a nivel mundial en estrés laboral, superando a países como China y Estados Unidos. (Forbes, 2017) El estrés laboral detona serios problemas a nivel social y económico al perjudicar la salud del talento humano y disminuir la productividad de las empresas, cuyas pérdidas se estiman entre el 0.5% y el 3.5% del PIB de los países, en México las pérdidas económicas suponen entre 5,000 y 40,000 millones de pesos al año. (OIT, 2016)

El objetivo de la investigación es identificar a través de un análisis descriptivo los factores que mayor incidencia tienen en el capital humano y que derivan en estrés en la Facultad de Administración de Empresas de UPAEP. Se presentan los resultados obtenidos del diagnóstico realizado, así como estrategias que a través de yoga de la risa puedan disminuirlo buscando generar un ambiente laboral de confianza, salud, crecimiento, comunicación y productividad laboral.

PALABRAS CLAVE: Yoga de la Risa, estrés laboral, talento humano, UPAEP.

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el entorno global, con alto grado de competitividad y el progreso tecnológico han transformado drásticamente el mundo del trabajo contribuyendo a que los ambientes laborales sean cada vez más estresantes (Pinto, et.ál., 2018). El estrés está reconocido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) como un problema global que afecta a todas las profesiones y los trabajadores tanto de los países en desarrollo como los desarrollados (OIT, 2016). A principios de este siglo la Organización Mundial de la Salud ya estimaba que cerca del 40% de los trabajadores del mundo sufren de algún tipo de trastorno mental. (Hespanhol, 2015). En la Unión Europea, el estrés es un factor presente en el 50 a 60 por ciento de todos los días laborables perdidos, es la segunda causa registrada con mayor frecuencia en trastornos de la salud relacionados con el trabajo, que en 2005 afectó al 22 por ciento de los trabajadores (OIT, 2016; Verduzco, 2015). El estrés es potencialmente

contagioso, ya que estar cerca o visualizar a otras personas en situaciones de estrés, puede aumentar los niveles de cortisol del observador (IMSS, 2019).

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud, México tuvo en 2017 por segundo año consecutivo, el primer lugar en estrés laboral, superando a países como China y Estados Unidos, el 75% de los mexicanos padece fatiga por estrés laboral (Forbes, 2017; IMSS, 2019). De acuerdo con el Foro Económico Mundial (WEF,2019), las pérdidas que se producen por estrés laboral oscilan entre 5 mil y 10 mil millones de dólares al año y el 25% de los 75 mil infartos que se registran anualmente, se deben al estrés (WEF, 2019).

El estrés laboral detona ambientes hostiles y poco productivos de trabajo porque el talento humano presenta cambios emocionales, cognitivos, conductuales y fisiológicos (IMSS, 2019), existen investigaciones que demuestran que cuando de forma continua se experimenta estrés, se pierde el foco, se deja de pensar de manera creativa, no se toman buenas decisiones y, a la larga, se pierde el compromiso con el proyecto y la empresa (Pinto, ét.al., 2018; Ancochea, 2017), ante estas circunstancias, las organizaciones requieren generar estrategias que les permitan minimizar el estrés, tener talento humano feliz y con buenas condiciones laborales.

La risoterapia se propone como un método que a través de la risa genera beneficios para la salud y como una potencial estrategia de reducción de estrés laboral en las organizaciones. Este método, ha demostrado ser una técnica alternativa de relajación eficaz, aportando además de los beneficios propios de relajación, otras cualidades extras, como la mayor unión de los miembros del grupo, el autoconocimiento a través de la risa, la mejora de la autoestima y se ha demostrado que cuando una persona ríe, además de mejorar su estado de ánimo y mejorar su estado psicológico se genera una sustancia benéfica para el organismo dando un paso atrás a diferentes patologías y/o enfermedades (Risoterapia,2019, Wilke, et.ál.; Dishion, et.ál.; Sand, et.ál.; White, et.ál.)

2. JUSTIFICACIÓN

Para mostrar la pertinencia, relevancia y actualidad de la temática abordada se realiza un análisis bibliométrico a la variable “Laugh Therapy” en el periodo comprendido entre 1985 – 2017 utilizando como soporte la base de datos Web of Science.

Se analizan los siguientes indicadores bibliométricos.

a) Número de publicaciones por año

Sobre este tópico se han realizado 67 publicaciones, se puede observar que ha ido incrementando el término con el paso de los años desde 1985 hasta 2016. (ver Gráfico 1)

Grafico 1: Número de publicaciones por año

Fuente: Elaboración propia en base a Web of Science 2017, con datos del día 10 de octubre de 2017

b) Citas al año para el término Laugh Therapy:

El Gráfico 2 contiene las citas del término por año, en el periodo de 1985 a 2016. En 2014 se puede observar un crecimiento en las citaciones de más de 140 al año. (ver Gráfico 2)

Gráfico 2. Número de citas por año

Fuente: Elaboración propia en base a Web of Science 2017, con datos del día 10 de octubre de 2017

c) Artículos más influyentes de acuerdo con la cantidad de citas para el término Laugh Therapy:

Se puede observar el título del artículo, los autores que han participado en ellos, el nombre de la revista en el cual fue publicado el artículo, el año de publicación y el total de citaciones. (ver Tabla 1)

Tabla1. Top- 15 de los artículos más influyentes para el término Laugh Therapy

P	TITULO	AUTORES	REVISTA	AP	TC
1	New in vivo measurements of pressures in the intervertebral disc in daily life	Wilke, HJ; Neef, P; Caimi, M; et al	SPINE	1999	622
2	Deviancy training in male adolescent friendships	Dishion, TJ; Spracklen, KM; Andrews, DW; et al	BEHAVIOR THERAPY	1996	418
3	PELVIC FLOOR ELECTRICAL-STIMULATION IN THE TREATMENT OF GENUINE STRESS-INCONTINENCE - A MULTICENTER, PLACEBO-CONTROLLED TRIAL	SAND, PK; RICHARDSON, DA; STASKIN, DR; et al	AMERICAN JOURNAL OF OBSTETRICS AND GYNECOLOGY	1995	144
4	OH, BY THE WAY ... - THE CLOSING MOMENTS OF THE MEDICAL VISIT	WHITE, J; LEVINSON, W; ROTER, D	JOURNAL OF GENERAL INTERNAL MEDICINE	1994	81
5	Rett syndrome: characterization of seizures versus non-seizures	Glaze, DG; Schultz, RJ; Frost, JD	ELECTROENCEPHALOGRAPHY AND CLINICAL NEUROPHYSIOLOGY	1998	59
6	THE LUTEINIZING-HORMONE-RELEASING HORMONE-SECRETING HYPOTHALAMIC HAMARTOMA IS A CONGENITAL-MALFORMATION - NATURAL-HISTORY	MAHACHOKLERT WATTANA, P; KAPLAN, SL; GRUMBACH, MM	JOURNAL OF CLINICAL ENDOCRINOLOGY & METABOLISM	1993	58
7	The neuropsychiatry of multiple sclerosis: Focus on disorders of mood, affect and behavior	Papaliagkoupoulos, Thomas; Ferentinos, Panagiotis; Kouzoupis, Anastasios; et al	INTERNATIONAL REVIEW OF PSYCHIATRY	2010	57
8	Pathological crying and laughing: Treatment with sertraline	Mukand, J; Kaplan, M; Senno, RG; et al	ARCHIVES OF PHYSICAL MEDICINE AND REHABILITATION	1996	38
9	Psychological aspects of multiple sclerosis	Sa, Maria Jose	CLINICAL NEUROLOGY AND NEUROSURGERY	2008	33
10	Smile and laughter induction and intraoperative predictors of response to deep brain stimulation for obsessive-compulsive disorder	Haq, Ihtisham U.; Foote, Kelly D.; Goodman, Wayne G.; et al	NEUROIMAGE	2011	22
11	Social Behaviors Increase in Children with Autism in the Presence of Animals Compared to Toys	O'Haire, Marguerite E.; McKenzie, Samantha J.; Beck, Alan M.; et al	PLOS ONE	2013	21
12	Inappropriate crying and laughing in Parkinson disease and movement disorders	Siddiqui, Mustafa S.; Fernandez, Hubert H.; Garvan, Cynthia W.; et al	WORLD JOURNAL OF BIOLOGICAL PSYCHIATRY	2009	19
13	Videoendoscopic analysis of laryngeal function during laughter	Citardi, MJ; Yanagisawa, E; Estill, J	ANNALS OF OTOLOGY RHINOLOGY AND LARYNGOLOGY	1996	17
14	Cognitive impairments in the locked-in syndrome: A case report	New, PW; Epi, MC; Thomas, SJ	ARCHIVES OF PHYSICAL MEDICINE AND REHABILITATION	2005	15
15	Behavioral effects of phenylalanine-free amino acid tablet supplementation in intellectually disabled adults with untreated phenylketonuria	Kalkanoglu, HS; Ahring, KK; Serbaya, D; et al	ACTA PAEDIATRICA	2005	14

Fuente: Elaboración propia en base a Web of Science 2017, con datos del día 10 de octubre de 2017

d) Libros influyentes en el tópico para el término Laugh Therapy:

En la Tabla 2 se pueden observar los 5 libros más influyentes para el término, así como los autores que escribieron cada uno de los libros, el título de cada uno de ellos, el año de publicación y el total de citaciones. (ver Tabla 2)

Tabla2. Libros más influyentes para el término Laugh Therapy

P	TITULO	AUTORES	AP	TC
1	Cognitive therapy of depression	AT Beck	1979	18,053
2	Client Centred Therapy (New Ed)	C Rogers	2012	13,519
3	Cognitive therapy of personality disorders	AT Beck, A Freeman, DD Davis	2015	3,331
4	Changing lives through redecision therapy	MMC Goulding, RL Goulding	1997	613
5	Provocative therapy	F Farrelly, JM Brandsma, I McMahon	1974	253

Fuente: Elaboración propia con base a Google Académico hasta 2015. P: posición, AP: Año de publicación, TC: Total de citas.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

I. Estrés laboral

La salud se define como el equilibrio armónico entre las diferentes dimensiones que integran al organismo humano, es decir, el balance energético que debe existir entre lo físico, psicológico, social y espiritual, dando lugar a la percepción del bienestar y la salud personal (Logan & Ganster, 2005; Oblitas, 2017).

La salud psicológica está dada por el pensamiento y actitud positiva, optimismo, autoeficacia, autoestima, asertividad, resiliencia, emociones positivas, así como por el desarrollo de conductas saludables, que protegen a las personas de los accidentes y de conductas de riesgo para la salud, como el estrés, la ansiedad, la depresión y la ira (Oh, Butow, Mullan, Clarke, & Beale, 2014; Oblitas, 2017).

Para la OIT, el estrés es la respuesta física y emocional a un daño causado por un desequilibrio entre las exigencias percibidas y los recursos y capacidades percibidos de un individuo para hacer frente a esas exigencias. El estrés relacionado con el trabajo está determinado por la organización del trabajo, el diseño del trabajo y las relaciones laborales, y tiene lugar cuando las exigencias del trabajo no se corresponden o excedan de las capacidades, recursos o necesidades del trabajador o cuando el conocimiento y las habilidades de un trabajador o de un grupo para enfrentar dichas exigencias no coinciden con las expectativas de la cultura organizativa de una empresa. (OIT, 2016)

El impacto del estrés en la salud varía de un individuo a otro; sin embargo, los elevados niveles de estrés pueden contribuir al deterioro de la salud, incluidos los trastornos mentales y de comportamiento, tales como, el agotamiento, el burnout que es fatiga por estrés laboral, el desgaste, la ansiedad y la depresión, así como daños físicos, como enfermedades cardiovasculares y los trastornos musculoesqueléticos. (OIT, 2016).

El impacto del estrés relacionado con el trabajo en la productividad y en el conjunto de la economía es considerable. El estrés relacionado con el trabajo puede afectar gravemente el rendimiento general de los trabajadores de forma negativa en lo relativo a la eficiencia y la precisión. (Ibídem). Los síntomas derivados del estrés laboral pueden ser (IMSS, 2019):

a) Emocionales y puede causar ansiedad, miedo, irritabilidad, mal humor, frustración, agotamiento, impotencia, inseguridad, desmotivación e intolerancia.
b) Conductuales los cuales tienen que ver con la disminución de la productividad, cometer errores, reportarse enfermo, dificultades en el habla, risa nerviosa, trato brusco en las relaciones sociales, llanto, apretar las mandíbulas, aumento del consumo de tabaco, consumo de alcohol y otras sustancias.
c) Cognitivos y puede presentarse con dificultad de concentración, confusión, olvidos, pensamientos menos efectivos, reducción de la capacidad de solución de problemas, reducción de la capacidad de aprendizaje.
d) Fisiológicos los cuales tiene que ver con músculos contraídos, dolor de cabeza, problemas de espalda o cuello, malestar estomacal, fatiga, infecciones, palpitaciones, respiración agitada, aumento de la presión sanguínea, agotamiento, mayor riesgo de obesidad y de problemas cardiovasculares, deterioro en la memoria, problemas de sueño.

Entre las consecuencias a largo plazo que se pueden generar debido al estrés, están (Ibídem)

- Reducción de productividad
- Descenso en la calidad de vida
- Problemas de salud física y/o mental (enfermedades)
- Trastornos de depresión y ansiedad
- Problemas familiares
- Riesgos de alcoholismo y otras adicciones

De acuerdo con la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, factores de riesgo psicosocial en el trabajo-identificación, análisis y prevención que ha sido expedida en el año 2018, se plantea lo siguiente:

4.7 Factores de Riesgo Psicosocial: Aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño-vigilia y de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada de trabajo y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral al trabajador, por el trabajo desarrollado. (DOF, 2018)

4.8 Medidas de prevención y acciones de control: Aquellas acciones que se adoptan para prevenir y/o mitigar a los factores de riesgo psicosocial y, en su caso, para eliminar las prácticas opuestas al entorno organizacional favorable y los actos de violencia laboral, así como las acciones implementadas para darles seguimiento. (Ibídem)

II. Risoterapia

Sigmund Freud resalta el poder de las carcajadas en la liberación de energía negativa, demostrándose científicamente que "la corteza cerebral libera impulsos eléctricos negativos un segundo después de reír". Hacia la década de los 50 aparece Albert Ellis quien desarrolló la "Terapia Racional Emotiva Conductual", en donde aporta la participación del humor en la psicoterapia, basándose en el planteamiento de que las personas contribuyen en sus problemas mediante la interpretación de las diferentes situaciones que se le presentan a lo largo de su vida. Posteriormente Moody plantea los beneficios terapéuticos del humor, entre ellos "la exclusión de las emociones negativas y el lidiar con situaciones de tensión". En 1972 el médico Patch Adams, funda el Instituto Gesundheit quien vincula la risa al cuidado médico. (Jaimes, 2011).

La terapia de la risa podría definirse como el uso terapéutico de técnicas e intervenciones aplicables (a una persona o a un grupo) que conducen a un estado/sentimiento controlado de desinhibición para conseguir experimentar risa que se traduzca en determinados beneficios de salud. (Lancheros García, 2011).

La risoterapia tiene múltiples efectos en la salud, no solo disminuye el estrés provocado por la vida diaria y por enfermedades sino también permite mediante la carcajada poner en marcha cerca de 400 músculos, 15 de la cara y algunos del tórax, abdomen y estómago, reactivando de esta forma el sistema linfático, siendo un equivalente de cinco minutos de risa a 45 minutos de ejercicio aeróbico. Igualmente, el movimiento generado en el diafragma durante la risa origina un masaje interno, favoreciendo el funcionamiento de múltiples órganos como el hígado, el intestino, evitando el estreñimiento y la eliminación de la bilis. En cuanto a la función pulmonar, mejora la respiración y aumenta la oxigenación de los tejidos, facilitando el movimiento de 12 litros de aire, es decir duplica lo normal (6 litros) (Jaimes, J., 2011).

Investigaciones han reportado una mejoría con el uso de la risoterapia de síndromes tales como la depresión, esquizofrenia, desorden bipolar, trastorno obsesivo compulsivo (TOC), estrés postraumático, modificando la percepción que tiene el paciente con respecto a sí mismo y a su entorno, teniendo en cuenta que el humor abarca al individuo como un ser integral, incluyendo los aspectos cognitivo, emocional, social, interpersonal y fisiológico. (Ibídem).

III. Yoga de la risa

Yoga de la Risa es un método en el que hay una combinación de risa incondicional con ejercicios de respiración de Yoga (Pranayama), Fue inventado en marzo de 1995 por el Dr. Madan Kataria médico de Mumbai, India. El descubre que cualquiera puede reír sin acudir al humor, chistes o comedia. Como una cuestión de hecho, la risa es primero artificial, pero cambia rápidamente a risa natural o risa genuina, ya que el cuerpo no puede diferenciar

entre una y la otra, ambas producen la misma "química de alegría" y aumenta el oxígeno en la saturación del cerebro y cuerpo. (Laughter Yoga University, 2019, Kataria. M, 2010, et. ál; Yazdani, 2014)

Yoga de la risa es la única técnica que permite a los adultos obtener risa alegre prolongada sin involucrar el pensamiento cognitivo. Sobrepasa los sistemas intelectuales que normalmente frenan la risa natural. Científicamente ha sido comprobado que 20 minutos de risa es suficiente para desarrollar plenamente los beneficios fisiológicos que se obtienen de ella. (Laughter Yoga University , 2019)

Entre los efectos positivos de Yoga de la risa encontramos: (Kataria. M, 2010, et. ál; Yazdani, 2014)

- Mayor sensación de seguridad
- Confianza en sí mismo
- Positivismo
- Incremento de energía
- Distracción hacia pensamientos positivos

En 2013 se realizó un estudio cuyo objetivo fue determinar el impacto de la terapia de la risa en el nivel de glucosa en sangre en pacientes con diabetes tipo 2. Se utilizó Yoga de la Risa, que incluye risa respiratoria y ejercicios divertidos. (Cokolic, 2013)

La influencia del yoga de la risa en el bienestar de los participantes tiene lugar en el entusiasmo, actitud positiva, mejor respiración, incremento en niveles de energía, mejor estado de ánimo, habilidad de reír sin razón, optimismo, nivel de estrés y la relajación mental fueron evaluados solo por los participantes y dirigidos por un profesor certificado en yoga de la risa. El programa incluye aplausos, caminar, reír, ejercicios de estiramiento y respiración. (Cokolic, 2013)

Se encontró que 30 minutos de entrenamiento de yoga de la risa intensa dos veces a la semana, reduce significativamente el nivel de glucosa en sangre en personas con diabetes tipo 2. Al mismo tiempo se encontró que el yoga de la risa tiene un impacto favorable en el bienestar de los individuos ya que señala particularmente que el sentimiento de estrés disminuyó sustancialmente después de este. (Cokolic, 2013)

El ejercicio regular ayudar a mejorar el metabolismo, niveles de glucosa en sangre, presión arterial, grasa en la sangre y ayuda a mantener el cuerpo en un peso apropiado. Numerosos hechos indican que la terapia de la risa como yoga de la risa podrían utilizarse como un nuevo enfoque no farmacológico en prevención de complicaciones microvasculares crónicas. (Ibídem)

En 2014 se realizó otro estudio sobre la salud de estudiantes de enfermería, en el que se practicaron sesiones de Yoga de la risa, en la cual se realizaron un total de 8 sesiones, dos veces por semana, 1 hora por cada sesión durante un mes. En la cual, los primeros 10 minutos, fueron utilizados para técnicas de relajación, seguido por 30 minutos de técnicas de yoga de la risa, posteriormente hubo 10 minutos de descanso y finalmente se administraron 10 minutos de meditación de la risa. La risa gradualmente pasó de ser artificial a risa natural, las personas continuaron con Pranayama el cual es un ejercicio de respiración para comenzar la risa natural mediante la estimulación del diafragma. (Yazdani, 2014).

Los resultados mostraron que yoga de la risa tuvo un efecto positivo en la salud general de los estudiantes y mejoró los signos de trastornos físicos y del sueño, disminución de la ansiedad y depresión. Y promovió su fusión social, así que yoga de la risa se puede utilizar como una de las estrategias efectivas sobre la salud general. (Yazdani, 2014).

4. METODOLOGÍA

El desarrollo de la investigación se genera en dos etapas, la primera identifica a partir de un análisis diagnóstico el nivel de estrés de los sujetos de estudio, a partir de dos test.
La segunda etapa refiere propuestas de implementación de los dos "modelos" "métodos" "procesos" analizados, la primera se genera siguiendo el enfoque de la risoterapia y la segunda el enfoque de yoga de la risa.

I. Etapa 1

Para identificar el grado de estrés laboral en el personal docente de la Facultad de Administración de Empresas perteneciente a la Escuela de Negocios de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, se aplican dos instrumentos de evaluación, el primero de ellos es un test de estrés laboral adaptado del Cuestionario de Problemas Psicosomáticos y utilizado por el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS, 2019) y el segundo es un test de satisfacción laboral adaptado de la Escala General de Satisfacción de Warr, Cook y Wall publicada en 1979 y utilizado por el Instituto Mexicano del Seguro Social (Ibídem), esta escala permite analizar las causas que provocan el estrés e identifica el grado de satisfacción dividido en dos vertientes: satisfacción intrínseca que identifica el grado de satisfacción con el puesto de trabajo como: responsabilidad, contenido de actividades o promoción, entre otros; satisfacción extrínseca, que analiza el grado de satisfacción con factores relacionados con el puesto de trabajo, como: la organización, el horario o remuneración económica, entre otros.
La población de estudio se refiere al personal docente de tiempo completo adscrito a la Escuela de Negocios. La distribución se muestra en la Tabla 1:

Tabla 1. Adscripción y número de profesores tiempo completo

CARRERA	NÚMERO DE PROFESORES
Decano	1
Administración de Empresas	3
Administración Financiera y Bursátil	4
Comercio y Estrategia Internacional	3
Contaduría y Alta Dirección	3
Dirección de Hospitalidad y Turismo	4
Gastronomía	4
Inteligencia de Negocios	3
Logística de Negocios	2
Mercadotecnia	4
Total	31

La muestra considerada en la evaluación es de 26 profesores de tiempo completo y un grado de confianza superior al 90%.

5. RESULTADOS

I. Resultados Test de Estrés Laboral: Los resultados de la investigación incluyen el análisis estadístico de las respuestas de las encuestas, el instrumento de evaluación se presenta en el anexo 1.

Tabla 2. Adscripción y Test de Estrés Laboral

TEST DE ESTRÉS LABORAL	
PREGUNTA	ANÁLISIS
1	50% de los profesores padecen de imposibilidad de conciliar el sueño
2	58% de los encuestados no sufren de jaquecas y dolores ade cabeza
3	46% de los profesores sufre indigestiones o molestias gastrointestinales
4	54% de los encuestados padece sensación de cansancio extremo o agotamiento
5	54% de los encuestados no tiene tendencias de comer, beber o fumar más de lo habitual
6	58% de los encuestados no tiene disminución del interés sexual
7	73% de los profesores no padecen de respiración entrecortada o sensación de ahogo
8	73% de los encuestados no presenta disminución del apetito
9	65% de los profesores no presenta temblores musculares
10	57% de los encuestados no presenta pinchazos o sensaciones dolorosas
11	46% de los profesores no presenta tentaciones fuertes de no levantarse por la mañana
12	63% de los encuestados no presenta tendencias a sudar o palpitaciones

II. Resultados Test Satisfacción Laboral: Los resultados de la investigación incluyen el análisis estadístico de las respuestas de las encuestas, el instrumento de evaluación se presenta en el anexo 1. En las Tablas 3 y 4 se presentan los resultados considerando las preguntas con mayor frecuencia de respuesta.

Tabla 3. Adscripción y Satisfacción Intrínseca

ESCALA GENERAL DE SATISFACCIÓN LABORAL	
SATISFACCIÓN INTRÍNSECA	
PREGUNTA	ANÁLISIS
1	88% de los profesores está satisfecho con la libertad para elegir su método de trabajo
2	77% de los encuestados se siente muy satisfecho con el reconocimiento que obtiene en su trabajo
3	77% de los encuestados se siente satisfecho con la responsabilidad que tiene asiganda
4	85% de los profesores se siente muy satisfecho con la posibilidad de utilizar sus capacidades
5	66% de los encuestados se siente satisfecho con las posibilidades de promocionar
6	62% de los profesores se siente muy satisfecho con su trabajo y con la atención que se presta a las sugerencias que hace
7	73% de los profesores se siente satisfecho con la variedad de tareas que realiza

Tabla 4. Adscripción y Satisfacción Extrínseca

ESCALA GENERAL DE SATISFACCIÓN LABORAL	
SATISFACCIÓN EXTRÍNSECA	
PREGUNTA	ANÁLISIS
1	70% de los encuestados está satisfecho con las condiciones físicas de su trabajo
2	92% de los profesores se siente satisfecho con sus compañeros
3	69% de los encuestados se siente satisfecho con las condiciones de su trabajo y su superior inmediato
4	85% de los profesores está satisfecho con su salario
5	73% de los entrevistados se siente satisfecho con la relación entre dirección y trabajadores
6	50% de los entrevistados siente que podría mejorar el modo en que la empresa está gestionada
7	96% de los profesores se siente satisfecho con su horario de trabajo
8	73% de los profesores se siente satisfecho con su estabilidad en el empleo

II. Etapa 2.

Para poder disminuir el estrés laboral, lo cual como ya se mencionó anteriormente, ocasiona problemas para la salud física y mental, se propone un taller de Yoga de la Risa fundamentado en la derivación de Risoterapia combinando ambos métodos, ya que el reír también significa realizar ejercicio aeróbico y pueda ayudar para que los niveles de estrés disminuyan, así como exista una reducción en la falta de sueño, en las enfermedades gastrointestinales y el cansancio extremo o agotamiento puedan desaparecer. (Jaimes, J., 2011).

De acuerdo con los autores mencionados con anterioridad, proponen que un taller de Yoga de la Risa puede ser de 20 minutos a 1 hora. En este proyecto se desea implementar el taller de una hora poniendo en práctica los lineamientos de Yoga de la Risa, con ayuda de un líder certificado en esta práctica. A continuación, se describen los pasos para el taller. (Laughter Yoga University, 2019, Cokolic,2013, et. ál; Yazdani, 2014)

Una sesión de 1 hora en la que se puedan reunir un número adecuado de personas puede ser de 10 a 20 participantes, realizando diversos ejercicios que pueden ayudar a disminuir el estrés empleando la risa y ayudándose con una correcta respiración diafragmática. (Risoterapia,2019, et. ál; Laughter Yoga University, 2019, et. ál; Yazdani, 2014).

Sesión de Yoga de la Risa:

1. Se da a conocer la historia de Yoga de la Risa y se pide a los participantes que se presenten.
2. Realizar diversos estiramientos musculares para que no vaya a haber ningún problema durante las actividades.
3. Advertir a los participantes sobre las contraindicaciones médicas que pueden existir, como una cirugía realizada recientemente.
4. Los primeros 10 minutos, el guía debe realizar diversas técnicas de relajación que enseñen a los participantes a respirar de una manera correcta, desde el diafragma.
5. Los siguientes 30 minutos, se realizarán técnicas de Yoga de la Risa que pueden estar acompañadas con juegos de contacto y actividades que fomenten la confianza con el grupo y con sí mismo.
6. Posteriormente en los siguientes 10 minutos puede realizarse una sesión de risa contagiosa.
7. Lo últimos 10 minutos son empleados para una meditación de la risa o relajación en la que los participantes descansen después de las actividades realizadas.
8. Finalmente se hace una puesta en común de las experiencias y se despide la sesión.

6. CONCLUSIÓN

Los resultados de las encuestas demuestran que los profesores de UPAEP, cuentan con un grado de estrés leve a medio, ya que los porcentajes que más destacan de acuerdo a la Tabla 2 y los cuales son perjudiciales para la salud, tienen que ver con la falta de sueño, enfermedades gastrointestinales y cansancio extremo o agotamiento, todo esto se debe a un conjunto de factores que generan estrés debido a la carga laboral, los cuales pueden disminuir y las enfermedades que pueden presentar debido al malestar gastrointestinal se pueden prevenir.

En la segunda parte de los resultados y de acuerdo con el análisis previamente hecho sobre las Tablas 3 y 4 se puede observar que la mayoría de los entrevistados se sienten satisfechos con su puesto de trabajo en ambas satisfacciones, solo encontrando algunas variables que se pueden mejorar, pero son mínimas.

7. TRABAJO FUTURO

Diseñar e implementar un programa de Yoga de la Risa, que coadyuve a mejorar los síntomas identificados, que les ayude a conciliar el sueño y disminuir el cansancio extremo o agotamiento y evitar a padecer problemas serios de salud como gastritis, colitis, esofagitis o úlceras. Se espera aplicar el proyecto y volver a medir el estudio en un periodo de seis meses.

8. REFERENCIAS

Ancochea, M. (2017). La felicidad se abre hueco en la empresa. Capital Humano. No. 323.

Cokolic, M. (2013). The Inhibitory Effect of Laughter Yoga on the Increase in Postprandial Blood Glucose in Type 2. 6.

Dishion, T., Spracklen, K., Andrews, D., & ál, e. (1996). Deviancy training in male adolescent friendships. *BEHAVIOR THERAPY*.

DOF. (23 de 10 de 2018). *Diario Oficial de la Federación* . Obtenido de Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención.: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018

Forbes. (2017, 12 21). *Mexicanos, los más estresados del mundo por su trabajo.* Retrieved from https://www.forbes.com.mx/mexicanos-los-mas-estresados-del-mundo-por-su-trabajo/

Hespanhol Bernardo, M., Aparecida De Souza, H., Garrido Pinzón, J., & Kawamura, E. A. (2015). Salud mental relacionada con el trabajo: desafíos para las políticas públicas.

IMSS. (2019). Retrieved from Insituto Mexicano del Seguro Social: http://www.imss.gob.mx/salud-en-linea/estres-laboral

Jaimes, J., Claro, A., Perea, S., & Jaimes, E. (2011). La risa, un complemento esencial en la recuperación del paciente. Revista Médicas UIS, 24(1), 91-95

Kataria, M. (2010). Certified Laughter Yoga Training (CLYL). *Bangalore: Bendre Nagar*, 8.

Laughter Yoga University . (29 de 07 de 2019). Obtenido de https://laughteryoga.org/es/

Lancheros García, E. A., Tovar Valle, J. F., & Rojas Bermúdez, C. A. (2011). Risa y salud: abordajes terapéuticos. Medunab, 14(1), 69-75.

Laughter Yoga University . (29 de 07 de 2019). Obtenido de https://laughteryoga.org/es/

Mahachoklert Wattana, P., Kaplan, S., & Grumbach, M. (1993). The Luteinizing-hormone-releasing hormone-secreting hypothalamic hamartoma is a congenital-malformation-natural-history. *Journal of clinical endocrinology & metabolism*.

Oblitas Guadalupe, L. A., Turbay Miranda, R., Soto Prada, K. J., Borrero, T. C., Cortes Peña, O. F., Puello Scarpati, M., & Ucrós Campo, M. M. (2017). Incidencia de Mindfulness y Qi Gong sobre el Estado de Salud, Bienestar Psicológico, Satisfacción Vital y Estrés Laboral. Revista Colombiana De Psicología, 26(1), 99-113. doi:10.15446/rcp. v26n1.54371

OIT. (2016, 04 28). *Estrés en el Trabajo.* Retrieved from Un Reto Colectivo: https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2016/490658.pdf

Pinto López, I. M. (2018). Tendencias en la organización como estrategias para disminuir el estrés laboral: resultados desde un análisis bibliométrico. (CISCM2018, Ed.) *Supply Chain Management en una Economía Global, 3*.

Risoterapia. (2019). *Risoterapia*. Retrieved from https://www.risoterapia.es/que-es-la-risoterapia.html

Sand, P., Richardson, D., Staskin, D., & ál, e. (1995). Pelvic floor electrical simulation in the treatment of genuine stress- incontinence-a multicenter placebo-controlled trial. *AMERICAN JORUNAL OF OBSTETRICS AND GYNECOLOGY*.

Verduzco, M. R. (2015). *El estrés en el entorno laboral.* Sonora: CULCYT.

WEF. (2019, 03 26). *World Economic Forum.* Retrieved from Las consecuencias del estrés laboral: https://es.weforum.org/agenda/2019/03/las-consecuencias-del-estres-laboral/

White, J., Levinson, W., & Roter, D. (1994). Oh, by the way... the closing moments of the medical visit. *Journal of general internal medicine*.

Wilke, H., Neef, P., Caimi, M., & ál, e. (1999). New in vivo measurements of pressures in the intervertebral disc in daily life. *SPINE*.

Yazdani, M. (2014). The effect of laughter Yoga on general health among nursing students . *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research* , 6.

9. ANEXO 1

Tabla 2. Adscripción y Resultados Test Estrés Laboral

TEST DE ESTRÉS LABORAL		
NÚMERO DE PREGUNTA	PREGUNTA	ESCALA
1	Imposibilidad de conciliar el sueño	1-6
2	Jaquecas y dolores de cabeza	1-6
3	Indigestiones o molestias gastrointestinales	1-6
4	Sensación de cansancio extremo o agotamiento	1-6
5	Tendencia de comer, beber o fumar más de lo habitual	1-6
6	Disminución del interés sexual	1-6
7	Respiración entrecortada o sensación de ahogo	1-6
8	Disminución del apetito	1-6
9	Temblores musculares (por ejemplo tics nerviosos o parpadeos)	1-6
10	Pinchazos o sensaciones dolorosas en distintas partes del cuerpo	1-6
11	Tentaciones fuertes de no levantarse por la mañana	1-6
12	Tendencias a sudar o palpitaciones	1-6

Tabla 3. Adscripción y Satisfacción Intrínseca

ESCALA GENERAL DE SATISFACCIÓN LABORAL		
SATISFACCIÓN INTRÍNSECA		
NÚMERO DE PREGUNTA	PREGUNTA	ESCALA
1	Libertad para elegir tu propio método de trabajo	1-7
2	Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho	1-7
3	Responsabilidad que tienes asignada	1-7
4	La posibilidad de utilizar tus capacidades	1-7
5	Tus posibilidades de promocionar	1-7
6	La atención que se presta a las sugerencias que haces	1-7
7	La variedad de trareas que realizas en tu trabajo	1-7

Tabla 4. Adscripción y Satisfacción Extrínseca

ESCALA GENERAL DE SATISFACCIÓN LABORAL		
SATISFACCIÓN EXTRÍNSECA		
NÚMERO DE PREGUNTA	PREGUNTA	ESCALA
1	Condiciones físicas de tu trabajo	1-7
2	Tus compañeros de trabajo	1-7
3	Tu superior inmediato	1-7
4	Tu salario	1-7
5	Relación entre dirección y trabajadores de la empresa	1-7
6	El modo en que la empresa está gestionada	1-7
7	Tu horario de trabajo	1-7
8	Tu estabilidad en el empleo	1-7

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ENDÓGENO EN LA PIEDAD, MICHOACÁN.

Ma. Elena Hernández Manríquez, Jacqueline López Zarate.
Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de La Piedad.
manriquezz2@yahoo.es, jaquelinelopez396@gmail.com

Resumen

Se propone, impulsar el empleo desde la perspectiva del desarrollo endógeno y del proceso de gestión de los programas federales, estatales y mundiales orientados a emprender en Mipymes, para impulsar el empleo y el desarrollo endógeno en La Piedad, Michoacán., como una alternativa de empleo de los profesionistas egresados de las carreras de Ingeniería en Administración y en la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial del Instituto Tecnológico de La Piedad.

Palabras clave. Desarrollo endógeno, empleo, actores locales, desarrollo autónomo, estrategas.

Introducción.

Objetivo.

Proponer las estrategias del desarrollo endógeno a los actores locales públicos y privados e institucionales de La Piedad Michoacán, para lograr un desarrollo sostenible y duradero, para generar el emprendedurismo, la inversión y el empleo para los egresados del Instituto Tecnológico de La Piedad.

Justificación.

De los veintisiete a casi los treinta y tres años que se inició la educación superior en La Piedad Michoacán, los profesionistas egresados de las Instituciones de Educación Superior , aún tienen la expectativa de que se creen fuentes de empleo de empresas oligopólicas nacionales o mundiales que estén interesadas en nuestro municipio de venir a invertir y de crear empleo para llevar a cabo la inversión e instalación de empresas que ofrezcan empleo a los egresados, de escuelas de Nivel Superior, pero esto no puede ser posible por la limitación territorial y de recursos naturales que existen esta ciudad, es por ello que en este artículo se sugiere y se desea promover un cambio de idea de que estos egresados y en general, la población y que los actores o agentes económicos públicos y que mantienen una idea de promover un desarrollo exógeno, en lugar de un desarrollo endógeno, promuevan y tengan la iniciativa de emprender negocios y propiciar el desarrollo endógeno a través de retomar o continuar aquellas actividades artesanales, productivas, o cadenas de valor que complementan las actividades sectoriales de nuestro país, o de las actividades económicas que se desarrollan en los estados vecinos o de los estados que desarrollan actividades que en este municipio y que se pueden complementar para lograr el desarrollo endógeno.

Base Teórica.

Desde la perspectiva teórica del desarrollo, Vazquez Barquero, (2007) define: el desarrollo como el proceso complejo que transforma el territorio desde diferentes planos: productivo, tecnológico, social, cultural y político, que es posible interpretarlo, gracias al concepto de desarrollo endógeno". "Esencialmente, esta conceptualización del desarrollo se refiere

a procesos de crecimiento y cambio estructural que persiguen satisfacer las necesidades y demandas de la población y mejorar su nivel de vida y, en concreto, se proponen el aumento del empleo y la disminución de la pobreza.

La teoría del desarrollo endógeno y los modelos de crecimiento endógeno aceptan que existen diferentes sendas de crecimiento de las economías en función de los recursos disponibles y de la capacidad de ahorro e inversión, que los rendimientos de los factores pueden ser crecientes, que el progreso tecnológico es endógeno en los procesos de crecimiento y que existe un espacio para las políticas de desarrollo industrial y regional, afirma Vázquez Varquero, (2007)

Desde los diversos enfoques del desarrollo endógeno. Las visiones populistas del desarrollo, como el desarrollo auto centrado o el desarrollo participativo, surgen como reacción a la insatisfacción que generó el agotamiento del modelo de desarrollo desde fuera, que era la interpretación dominante en los años sesenta y setenta. "La visión del desarrollo humano, por su parte, ha tenido una presencia creciente desde principio de los años noventa gracias al apoyo recibido de las agencias internacionales. Las nuevas formas de cooperación internacional han estimulado la ejecución de programas dirigidos a la erradicación de la pobreza y a la promoción empresarial mediante iniciativas de desarrollo que utilizan las capacidades de la población".

Por lo tanto, en un momento concreto, una comunidad territorial, por iniciativa propia, puede encontrar nuevas ideas y proyectos que le permitan utilizar sus recursos y encontrar soluciones a sus necesidades y problemas. Los actores locales, a través de sus iniciativas y decisiones de inversión y de la participación en la formulación y gestión de las políticas, contribuyen al desarrollo y la dinámica productiva de una localidad, un país o un territorio (Friedmann y Weaber, 1979). Las estrategias de «desarrollo desde abajo», que permiten movilizar y canalizar los recursos y las capacidades existentes en el territorio, conducen al progreso económico, cuando los actores locales interactúan entre sí, se organizan y realizan sus iniciativas de forma consistente y coordinada (Stöhr, 1981). Esta interpretación ha recibido el apoyo de aquellos que argumentan que el desarrollo no es importado sino que se produce gracias al trabajo y al esfuerzo económico y social de las comunidades locales. Para erradicar la pobreza y crear empleo la estrategia más eficaz sería instaurar un modelo de desarrollo autónomo que movilizase el potencial de desarrollo existente en el territorio e impulsará la producción de las pequeñas explotaciones agrarias, las pequeñas y medianas empresas y la industria artesanal, que detuviera el proceso de urbanización masiva y que comprometiera la participación de los actores sociales, de esta interpretación, explicaría por qué, en las últimas décadas, la economía social ha recibido una atención creciente, y por qué se han difundido las estrategias y las políticas que propugnan el surgimiento y desarrollo de iniciativas, basadas en la solidaridad, la autonomía de las comunidades locales (y, por lo tanto, de los países) y la utilización de los recursos y potencialidades de que disponen los territorios. Giordani (2004) argumenta que la economía social permite superar la separación entre capital y trabajo e introducir la solidaridad en el propio proceso económico, y propone para México, un nuevo modelo de desarrollo que comprende al sector público, el sector privado y el sector de economía social. Desde esta perspectiva, la solidaridad estaría en el centro de la producción, de la acumulación, de la distribución y del consumo. Así pues, desde esta visión del desarrollo se argumenta que la economía social surge espontáneamente como respuesta de la sociedad a las carencias sociales (en el empleo, en la vivienda, en la calidad de vida) que ni el mercado ni el estado son capaces de atender (Toscano, 2000). Se trata de emprendimientos orientados al bienestar social, que realizan las cooperativas, las micro y pequeñas empresas, las cajas de ahorro, y las instituciones sin ánimo de lucro, en las que prima el trabajo realizado por los miembros que participan en la gestión, y en donde las decisiones se toman de forma democrática entre sus miembros. Sería, como argumentan García Delgado y otros (2004), la expresión de la capacidad creadora de la sociedad, que responde a los desafíos que plantea el desarrollo económico y el cambio social en un mundo cada vez más integrado. Población en el proceso de desarrollo (Gore, 1984; Kitching, 1982).

La demanda de una mayor participación de los actores locales y de la sociedad civil, por su parte, ha dado lugar a iniciativas de desarrollo basadas en la democracia directa de la población, en la democracia participativa, (Rodríguez Villasante, 2006). Este enfoque parte de la idea de que no hay un verdadero desarrollo si los ciudadanos, los beneficiarios del desarrollo, no participan en el diseño, ejecución y control de las iniciativas de desarrollo. Se trata más que nada de una metodología que facilita la participación de los ciudadanos frente a otras metodologías sean estas de carácter jerárquico como la planificación

del desarrollo regional de las administraciones centrales, o sean el resultado de las decisiones colegiadas de los actores locales como es la planificación estratégica.

La visión populista del desarrollo endógeno sostiene que, en la actualidad, lo importante del desarrollo es su carácter autónomo, el autodesarrollo, basado en la utilización de los recursos propios y que, por lo tanto, se podría producir en cualquier localidad o territorio, ya que todos los territorios disponen de un potencial de desarrollo.

La cuestión residiría en utilizar los recursos locales en proyectos diseñados y gestionados por los propios ciudadanos y las organizaciones locales, de tal manera que sus habitantes controlaran el proceso a través de las iniciativas de desarrollo local. Se trata de una interpretación, más bien, optimista de los procesos de desarrollo, que considera que las necesidades de la población estarían bien cubiertas y el éxito de las iniciativas locales garantizado cuando la población define, asume y controla los proyectos por muy limitados que sean los recursos de que dispone y las inversiones que se realizan. Además, valora la utilidad de los recursos de todo tipo existentes en un territorio, y considera que lo importante son los factores y las capacidades del territorio, que constituyen el patrimonio sobre el que basar la generación de renta y la satisfacción de las necesidades. Considera, también, que la acción ciudadana es la base de las políticas de desarrollo, por lo que las acciones públicas más eficientes serían las que se diseñan y se gestionan de abajo, y además concede un valor democrático a la política de desarrollo y a las decisiones de los ciudadanos para satisfacer sus necesidades. A pesar de sus aspectos positivos, el desarrollo autónomo es un enfoque que adolece de importantes debilidades. Ante todo, no considera que sea preciso articular los procesos de desarrollo en función de la acumulación de capital; ni que el ahorro y la inversión sean mecanismos necesarios si se desea la continuidad a largo plazo del progreso económico y social; ni presta atención particular a mecanismos que faciliten su sostenibilidad económica. Frecuentemente, se desconoce la importancia de introducir conocimiento en los procesos de producción y no se valora adecuadamente la importancia de la organización de la producción para obtener rendimientos crecientes. Por último, esta visión del desarrollo endógeno no argumenta suficientemente que las economías locales, ya que los mecanismos que favorecen los procesos de desarrollo tienen que ver con la proyección y utilización de las capacidades de los ciudadanos y con la capacidad creativa y emprendedora de la población. Es decir, el núcleo del proceso de desarrollo residiría en el desarrollo de las capacidades humanas y, en particular, de la capacidad creadora de la población, que es una de las claves del proceso de acumulación de capital y del progreso económico de las sociedades y territorios. Amartya Sen (2001), propone un cambio importante en la interpretación del desarrollo, cuando sostiene que el concepto de desarrollo va más allá del crecimiento y de los niveles de la renta per capita de un país o de un territorio, ya que son tan sólo un instrumento para que la población realice sus capacidades. Lo realmente importante es que las personas lleven a cabo aquellas funciones y actividades que desean y sean capaces de realizar. Es decir, el desarrollo económico se consigue mediante la utilización de las capacidades que las personas han desarrollado gracias a los recursos materiales y humanos, y a la cultura que posee el territorio. Este es un concepto que manifiesta la estrecha relación existente entre desarrollo y libertad. Sen argumenta que lo importante en los procesos de desarrollo es la capacidad de los ciudadanos para poder decidir sobre cuáles son las potencialidades que están dispuestos a utilizar en la realización de su proyecto de vida y, por lo tanto, en su contribución al desarrollo; es decir, se trata de que los ciudadanos puedan elegir, de que la población tenga las oportunidades para poder realizar las actividades que desee con las habilidades y el conocimiento que tiene. Desde esa perspectiva, la libertad de elegir de los ciudadanos ocuparía un lugar central en los procesos de desarrollo, por lo que Sen argumenta que las instituciones, y las normas y reglas, formales e informales, deberían contribuir al ejercicio de la libertad de los ciudadanos y que la libertad es un valor intercultural ya que permite siempre y en todo lugar la utilización de las capacidades de la población. El Programa de Naciones Unidas para el desarrollo, las cuales están integradas en los sistemas productivos nacionales e internacionales. La cultura guía la conducta de la población, como argumenta Landes (1998), pero es algo más que un instrumento que facilita e influencia los procesos de desarrollo las y que, de una forma u otra, se ven afectados por los propios procesos en los que participan.

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2001) ha aceptado esta visión del desarrollo y considera que el desarrollo humano es un proceso a través del que los ciudadanos amplían sus capacidades de tal forma que permita alargar su vida, mejore sus conocimientos y tenga los recursos económicos necesarios para llevar una vida digna. Con las políticas de desarrollo se pretendería ampliar las posibilidades de elección de los ciudadanos, de tal manera que las personas se

conviertan en la clave de todos los factores y procesos que contribuyen al desarrollo de los países, de las regiones y de las ciudades. Por ello, en las propuestas para abordar los retos actuales, se pone el énfasis en definir una senda de crecimiento con arreglo a las capacidades de la población, en fortalecer este enfoque del desarrollo, que sitúa al hombre en el centro de los procesos de transformación de la economía y la sociedad, lo que tiene implicaciones importantes. Ante todo, se entiende que los resultados materiales de la actividad humana nunca son un fin en sí mismo, sino que son un instrumento para el bienestar de los ciudadanos. Además, la pobreza (y, por lo tanto, los bajos niveles de ingreso) deja de ser una limitación para el desarrollo ya que lo que cuenta no es la cantidad de recursos de un territorio sino las capacidades de sus habitantes y es bien conocido, como muestran los movimientos migratorios del último siglo, que las personas con pocos recursos económicos, no por ello carecen de espíritu emprendedor, creatividad, y capacidad de ahorro. Por último, esta visión elimina la falsa diferenciación entre desarrollo y subdesarrollo, ya que considera el desarrollo como un proceso continuo que transforma las capacidades de la población en función de los cambios en el entorno que él, asimismo, ayuda a transformar. El argumento de que la utilización de las capacidades de la población es un elemento crítico en los procesos de desarrollo, conduce inexorablemente a considerar que la capacidad creativa del ser humano es una condición necesaria para que un país o un territorio se desarrolle, ya que sin ella no es posible entender el funcionamiento del sistema económico, ni el de los mecanismos y las fuerzas que impulsan el progreso económico y social. La capacidad creadora ha permitido al hombre crear los mecanismos (económicos, tecnológicos e institucionales) que facilitan el aumento de la productividad, le permiten alcanzar el progreso económico y transformar la sociedad. La creatividad va unida a la capacidad emprendedora de los individuos y de las organizaciones ya que facilita el desarrollo de aquella y, por lo tanto, las transformaciones urbanas, tecnológicas, organizativas, productivas e institucionales (Lasuen y Aranzadi, 2002). A través de la capacidad emprendedora las personas transforman la realidad y crean las oportunidades de desarrollo. La capacidad empresarial y organizativa es, por lo tanto, una forma de manifestación de la capacidad creadora de las personas que permite producir algo nuevo y original en el entorno en el que vive. El proceso creador se produce en función de los recursos, potencial y factores de atracción que caracterizan a un territorio y que cambian de unos lugares a otros. Por ello, la capacidad emprendedora está siempre condicionada por los factores culturales que explican la especificidad del territorio. De ahí que se pueda decir que el desarrollo se produce gracias a la creatividad emprendedora de los ciudadanos en un determinado entorno cultural. Así pues, desarrollo, creatividad y cultura se relacionan de forma diferente en cada territorio. Se produce entre ellos un proceso de interacciones continuas a medida que toma forma el proceso de desarrollo.er la calidad de la formación y en subsanar las deficiencias alimenticias y sanitarias, siempre dentro de un La organización de los sistemas productivos esconde una de las fuerzas centrales del proceso de acumulación de capital, como se ha puesto de manifiesto en los países avanzados, en las economías de desarrollo tardío y en las economías emergentes durante las dos últimas décadas (Becattini, 1997 y 2002; Costa Campi, 1988; Pietrobelli y Rabelotti, 2006). La cuestión no reside en si el sistema productivo de una localidad o territorio está formado por empresas grandes o por empresas pequeñas sino en el modelo de organización de la producción y sus efectos sobre el comportamiento de la productividad y de la competitividad. Así pues, los sistemas productivos locales, los distritos industriales son formas de organización de la producción, basadas en la división del trabajo entre las empresas y la creación de un sistema de intercambios locales que impulsa el aumento de la productividad y el crecimiento de la economía. Se trata de un modelo de organización que permite generar rendimientos crecientes cuando la interacción entre las empresas propicia la utilización de las economías externas de escala existentes en los sistemas productivos, a fin de cuentas uno de los potenciales de desarrollo de las economías. Pero, además, la adopción de sistemas más flexibles en la organización de las grandes empresas y grupos de empresas las hacen más eficientes y competitivas ya que estimula el despliegue de nuevas estrategias territoriales, articulado a través de redes de plantas subsidiarias más autónomas y más integradas en el territorio. La mayor capilaridad de la organización de las empresas les permite utilizar más eficientemente los atributos territoriales y obtener, así, ventajas competitivas en los mercados. Las formas de organización de la producción cambian en el tiempo como consecuencia de las estrategias de las empresas y la evolución de la dinámica económica, que están condicionadas por la introducción de innovaciones y conocimientos en los sistemas productivos (Gordon y McCann, 2000; Vázquez Barquero, 2006). Los distritos industriales surgen y se desarrollan durante la revolución industrial que se inicia a mediados del siglo XVIII, los complejos industriales lo hacen con la revolución eléctrica del último tercio del siglo XIX, y las redes y clúster industriales con la revolución informacional en curso. El actual proceso de integración internacional fomenta la formación de redes de empresas a nivel global ya que se apoya, entre otros factores, en la

internacionalización de las cadenas de valor de la producción vinculando clúster y empresas, así como en un sistema de relaciones sociales que permite gestionarlas (Gereffi, 1994). Se asiste, por lo tanto, a la formación de una economía global en la que se conectan espacios y clúster de las economías avanzadas con los espacios y clúster de las economías emergentes, y en la que los intercambios de productos y conocimientos se establecen dentro de las cadenas de valor (Messner, 2004). La formación y desarrollo de redes y sistemas flexibles de empresas, cuadro de cambio de la cultura y de las instituciones. la interacción de las empresas con los actores locales y las alianzas estratégicas permiten a los

Por último, los procesos de desarrollo tienen, además, profundas raíces institucionales y culturales (Lewis, 1955; North, 1990). El desarrollo de una economía lo promueven los actores presentes en el territorio mediante las iniciativas y decisiones de inversión y localización a través de las que realizan sus proyectos. Las economías funcionan siguiendo normas e instituciones específicas, formales e informales, que se han ido creando a medida que el sistema productivo, la cultura y la propia sociedad se desarrollaban. Dado que los agentes económicos toman sus decisiones en ese entorno organizativo e institucional, el tipo de instituciones existentes facilitará o dificultará la actividad económica.

Los altos niveles de desempleo y de pobreza que se alcanzaron a principios de los ochenta, impulsaron un profundo cambio en las políticas de desarrollo (Stöhr, 1990; Vázquez Barquero, 1993). “La respuesta espontánea de las comunidades locales, con el objeto de neutralizar los efectos negativos de la globalización y del ajuste productivo sobre el empleo y el nivel de vida de la población, ha dado lugar a la política de desarrollo local endógeno en numerosas economías de los países emergentes y de desarrollo tardío”.(Alburquerque, 2001b; Aghon et al., 2001).

Otro de los ejes principales de la política de desarrollo endógeno es la difusión de las innovaciones y el conocimiento en el tejido productivo y social, como puede comprobarse en las iniciativas que funcionan en territorios con dinámicas productivas y niveles de desarrollo muy diferentes. Pero, frecuentemente, se trata de acciones aisladas, que no obedecen a una propuesta de desarrollo integrado que permita aprovechar la sinergia entre las diferentes acciones. Por otro lado, las iniciativas locales no obedecen a una política redistributiva del estado sino que su objetivo es impulsar la creación y desarrollo de empresas en un mundo cada vez más integrado, lo que a largo plazo permite la creación de riqueza y empleo. Sin duda, cuando los resultados son positivos afectan favorablemente a la mejora de la equidad dentro de la economía local, pero no se trata de una política de bienestar en el sentido tradicional del término. Por último, las iniciativas de desarrollo local tienen delante de sí el desafío de la coordinación estratégica con las acciones y políticas de las administraciones del estado y de las organizaciones privadas, que es posible realizar a través de instrumentos como la planificación y gestión estratégica

Sostiene que el desarrollo es, ante todo, un proceso territorial en el que la capacidad emprendedora e innovadora constituye el mecanismo impulsor de los procesos de transformación de la economía y de la sociedad. Fua (1994), considera que lo realmente decisivo para que el desarrollo sea sostenible y duradero son los factores que determinan la competencia espacial del territorio, entre los que destacan la capacidad empresarial y organizativa, la cualificación de la mano de obra, la instrucción de la población, los recursos medioambientales y el funcionamiento de las instituciones. El desarrollo es, además, un proceso que está difuso en el territorio y se apoya no sólo en los factores económicos sino también en los factores sociales y culturales del territorio. En este sentido, Becattini (1997) argumenta que las empresas no son entidades aisladas que intercambian productos y servicios en mercados abstractos, sino que están localizadas en territorios concretos y forman parte de sistemas productivos firmemente integrados en la sociedad local. Aydalot (1985) apostilla que los territorios que muestran un mayor dinamismo son aquellos cuyos procesos de desarrollo se caracterizan por la flexibilidad del sistema productivo, la capacidad innovadora de sus organizaciones y la diversidad económica y cultural. Ahora bien, como se ha señalado anteriormente, existe una variedad de visiones y enfoques sobre el significado de la endogeneidad de los procesos de desarrollo. Pero, como señala Boisier (2003), la endogeneidad, en lo esencial, consiste en la capacidad del territorio para ahorrar e invertir los beneficios en el propio territorio e impulsar el progreso tecnológico del tejido productivo a partir del sistema territorial de innovación. El enfoque evolutivo del desarrollo endógeno argumenta, además, que las transformaciones económicas, sociales e institucionales son posibles si los recursos que se utilizan en los proyectos de inversión inciden sobre las fuerzas del desarrollo favoreciendo la aparición de rendimientos crecientes. El enfoque

estratégico, por su parte, asocia el desarrollo endógeno con las iniciativas locales que han surgido espontáneamente en ciudades, regiones y países durante las últimas décadas como una respuesta de los actores locales a los problemas y desafíos que presenta la globalización, y, en particular, al aumento de la desocupación, y la pobreza crónica. Dado que durante las últimas décadas las administraciones centrales se han ocupado, sobre todo, de las cuestiones macroeconómicas, los actores locales han asumido la función de hacer el sistema productivo más eficiente, promover la equidad y el bienestar de los ciudadanos y mejorar la calidad de vida de la población mediante la ejecución de proyectos de desarrollo. En este sentido, como señala Arocena (2001), el desarrollo endógeno sería un proceso que combina la sostenibilidad económica con la social, ya que los actores públicos y privados toman las decisiones de inversión no sólo con la finalidad de mejorar la productividad y la competitividad de las empresas, sino también con el fin de resolver los problemas y mejorar el bienestar de la sociedad. El enfoque del desarrollo humano, a su vez, confiere al desarrollo endógeno una nueva dimensión cuando argumenta que se trata de un proceso culturalmente sostenible en el que las capacidades y la creatividad de la población son la base sobre la que se apoya el proceso de acumulación y progreso de las localidades y territorios, y sostiene que el hombre es el beneficiario del esfuerzo de transformación económica y social. El desarrollo endógeno es, desde esta óptica, la expresión de la capacidad de (Vázquez Barquero, 2005) los ciudadanos para escoger y elegir libremente su proyecto de vida y, de esta forma, el sendero de cambio y de transformación de la economía y de la sociedad. La discusión anterior pone de manifiesto la validez y relevancia de la teoría del desarrollo endógeno y marca claramente sus límites para comprender los procesos de desarrollo y para actuar a través de las iniciativas de los actores públicos y privados. Ante todo, se trata de una interpretación que permite establecer con claridad la distinción entre crecimiento y desarrollo, al argumentar que cuando se habla de desarrollo no se hace referencia a cambios más o menos rutinarios, que promueven el aumento de las magnitudes económicas, sino que se hace referencia a procesos que suponen una transformación radical de todos y cada uno de los mecanismos y fuerzas del desarrollo. Además, permite explicar como la interacción de estas fuerzas facilita el surgimiento de rendimientos crecientes y, por lo tanto, el desarrollo sostenible. Su validez conceptual plantea ciertas limitaciones, en ocasiones debidas a la dificultad de establecer mediciones de las relaciones entre variables (como ocurre, por ejemplo, con la relación entre cultura y crecimiento) y, en ocasiones, asociadas con el hecho de que no aborda directamente la relevancia del funcionamiento macroeconómico que condiciona el progreso de las economías. Además, es una interpretación que establece la discusión en términos del aumento de la productividad y competitividad de los territorios en el contexto de un mundo cada vez más integrado; pero, no plantea de forma directa las relaciones del sistema productivo local con los mercados y específicamente con los mercados internacionales. En resumen, el desarrollo endógeno es una interpretación que supone un claro avance en términos del análisis y de las políticas, con respecto a los modelos de crecimiento económico, como se ha indicado anteriormente, y con respecto a las propuestas que emanan del pensamiento estructuralista, como se argumenta en otro lugar (Vázquez Barquero, 2005). La teoría del desarrollo endógeno es una interpretación que no necesariamente entra en conflicto con los enfoques del desarrollo más convencionales, sino que por el contrario sus bases teóricas y sus propuestas de acción pública la hacen compatible con otras visiones del desarrollo. Es más, se trata de una conceptualización que se transforma y cambia a medida que lo hace la realidad económica y la investigación. En la actualidad la discusión sobre desarrollo endógeno atraviesa por un momento de gran creatividad, sobre todo en los países emergentes y de desarrollo tardío. Los desarrollos teóricos han recibido un nuevo impulso con trabajos como los de Schmitz (1995), Altenburg y Meyer-Stamer (1999), Boisier (2003), Pietrobelli y Rabelotti (2006), Scott y Garofoli (2007), Wang (2007), el desarrollo endógeno es una interpretación en la que confluyen diferentes visiones del desarrollo que comparten una misma idea, El desarrollo endógeno va acompañado de las teorías y políticas de desarrollo territorial, de la lógica teórica y un mismo enfoque de las políticas de desarrollo. El núcleo de esta interpretación reside en el carácter territorial de los procesos de crecimiento y cambio estructural que depende de los factores y mecanismos territoriales en que se basa el desarrollo, de un lado, y en las leyes que regulan y gobiernan los procesos de crecimiento y de distribución de la renta, de otro. En este sentido, los diferentes enfoques del desarrollo endógeno son compatibles entre sí, y de hecho tienen un carácter complementario. La visión populista cobra mayor sentido dentro de una interpretación más amplia del desarrollo endógeno, que considera que la capacidad emprendedora y la creatividad de la población son los mecanismos que impulsan el cambio y la transformación de la economía y la sociedad de lugares y territorios a través de las iniciativas que favorecen los procesos de acumulación de capital. Por su parte, la visión evolutiva del desarrollo es una interpretación que plantea la mecánica de los procesos de desarrollo, útil para analizar y actuar sobre la realidad, por lo que conceptualiza los fenómenos

actuales que plantea el desarrollo y orienta las respuestas de los actores a los desafíos de la globalización. La visión del desarrollo humano, a su vez, añade que el desarrollo es un proceso culturalmente sostenible. Pero, su sostenibilidad requiere apoyarse en la visión evolutiva del desarrollo ya que los procesos de desarrollo económico los impulsan la creatividad y las capacidades de las personas, pero también el potencial económico y productivo de los territorios que estimulan las fuerzas del desarrollo. El desarrollo endógeno, por último, se ha convertido en una interpretación que facilita la definición de estrategias y políticas, que los actores de un territorio pueden ejecutar aprovechando las oportunidades que presenta la globalización. Cualquiera que sea el enfoque que se adopte, las políticas de desarrollo tienen que construirse a partir de factores económicos, sociales, ambientales, institucionales, políticos y culturales que se combinan de forma única en cada localidad, en cada territorio. Por ello, la política de desarrollo endógeno sostiene que las iniciativas de desarrollo difieren de un territorio a otro, de una localidad a otra. En resumen se trata de una interpretación que surge en la fase actual del proceso de integración económica y que permite analizar los procesos de desarrollo de las ciudades, regiones y países, y proponer soluciones viables a los retos que plantean las transformaciones económicas y sociales. En la actualidad, la nueva generación de investigadores preocupados por encontrar respuestas eficaces a los desafíos que presentan la erradicación de la pobreza, la creación de empleo y el cambio estructural, cuentan con el apoyo de los países y las organizaciones internacionales como el PNUD y la OIT, comprometidos con el desarrollo sostenible, Rasiah (2007). Por su parte, las políticas de desarrollo endógeno reciben un fuerte apoyo de las organizaciones internacionales como la OCDE, la Unión Europea, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la OIT, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial.. Comentarios finales En este trabajo se ha argumentado que el desarrollo endógeno es una interpretación en la que confluyen diferentes visiones del desarrollo que comparten una misma idea del desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorio

Estrategias propuestas..

Se proponen las estrategias para transformar el plano productivo y laboral de La Piedad, Michoacán; desde el concepto de desarrollo endógeno, para mejorar los procesos de crecimiento económico en función de los recursos disponibles, y de la capacidad de ahorro e inversión de los rendimientos crecientes, del progreso tecnológico que se genere, en un espacio de políticas públicas de desarrollo industrial y regional, de los factores económicos y como una iniciativa de los actores en el desarrollo participativo, como una reacción de insatisfacción de género.

Como una reacción a la insatisfacción del modelo de desarrollo, autocentrado en el desarrollo participativo desde la década de los sesentas setentas. Considerar el desarrollo humano como una nueva forma de cooperación, donde se tomen en cuenta la ejecución de programas dirigidos a erradicar la pobreza, la promoción de empresas, mediante las iniciativas de desarrollo que utilizan las capacidades de la población. La comunidad territorial, en este caso la estudiantil puede encontrar nuevos proyectos que le permitan utilizar recursos y encontrar soluciones a sus necesidades y problemas locales a través de sus iniciativas profesionales, y con decisiones de inversión y participación en la formulación y gestión de políticas que contribuyan al desarrollo y dinámica productiva de la localidad, que permitan canalizar y movilizar los recursos y las capacidades existentes del territorio, como son: las explotaciones agrarias, de las pequeñas y medianas empresas artesanales, con capital y trabajo e introducir la solidaridad de los agentes económicos en estos proyectos. Estos emprendimientos deben de estar orientados a la economía del bienestar en la vivienda, en la calidad de vida. Otras alternativas, son las de generar cadenas productivas, clusters, la formación de redes y sistemas flexibles de empresas, cambios en la cultura empresarial, alianzas estratégicas. Hacer difusión de las innovaciones, coordinar estratégicamente las acciones y apoyos financieros del estado y las organizaciones privadas y emplear la planeación estratégica.

Resultados.

Se lograrán a un mediano plazo una vez que se hagan las propuestas, en el Instituto Tecnológico de La Piedad, basados en un proyecto de investigación en el departamento académico de Ciencias Económico Administrativas que actualmente dirijo. También se desarrollará las propuestas de las áreas de oportunidad en los programas municipales en la localidad, en el Estado de Michoacán y del Gobierno Federal, se promoverán los programas de financiamiento para la gestión de éstos.

Los resultados aún no se han logrado, en tanto el cambio de gobierno de éste sexenio, redireccionó los apoyos financieros y programáticos a la población marginada, a la población de los adultos mayores, a los jóvenes desempleados.

Algunos de los programas de apoyo a emprendedores se citan a continuación: En Asociación de Emprendedores de México (ASEM), Programa para emprendedores/ comienza tu empresa escolar. SEDECO de Michoacán, Sistema Integral de Financiamiento para el Desarrollo, Red de apoyo al emprendedor, Impulso al financiamiento, acceso al capital y emprendimiento de alto impacto, Espacio emprendedor, Fondo Nacional de Emprendedor.

Conclusiones.

Esta iniciativa, trata de la propuesta que surge en la fase actual del proceso de integración económica local, de una institución de nivel superior y que permite analizar los procesos de desarrollo de la ciudad, de nuestra región y de nuestro país, y propone soluciones viables a los retos que plantean las transformaciones económicas y sociales. En la actualidad, la nueva generación de actores locales preocupados por encontrar respuestas eficaces a los desafíos que presentan la erradicación de la pobreza, la creación de empleo y el cambio estructural, comprometidos con el desarrollo sostenible.

Bibliografía

Abramovitz, M. (1952): Economics of Growth, en B.F.Haley (ed.) *A Survey of Contemporary Economics.* Homeros, Il, Richard D. Irwin.
Aghon, G., Alburquerque, F. y Cortés, P. (2001): *Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina: Un Análisis Comparativo*. Santiago de Chile, CEPAL/GTZ. Alburquerque, F. (2001a): *Desarrollo económico territorial.* Sevilla, Instituto de desarrollo Regional-
Fundación Universitaria,
—(2001b): *Evaluación y reflexiones sobre las iniciativas de desarrollo económico local en América Latina*. Madrid, Consejo de Investigaciones Científicas.
Alonso, J. A. (2006): Cambios en la doctrina del desarrollo: el legado de Sen, en V. Martínez Guzmán, y S. París Albert, Amartya K. *Sen y la globalización.* Castellón, Universitat Jaume I.
Altenburg, T. y Meyer-Stamer, J. (1999): How to Promote Clusters: Policy Experiences from Latin America. *World Development,* 27:1693-1713.
Arocena, J. (2001): *El desarrollo local: un desafío contemporáneo.* Montevideo, Universidad Católica y Ediciones Santillana
Arrow, K. J. (1962): The economic implications of learning by doing. *Review of Economic Studies,* 29:155-173.
Aydalot, P. (1985): *Economie régionale et urbaine.* París, Economica.
Baldó, J. y Villanueva, F. (1996): Plan de reestructuración de los barrios de la estructura urbana, en H. Garnica (ed.), Los Barrios no tienen quien les escriba. Diario *El Universal,* diciembre, 9:1-4.
Banco Mundial (2005): *Informe sobre Desarrollo Mundial. Equidad y Desarrollo.* Washington, World Bank.
Becattini, G. (1979): Dal settore industriale al distretto industriale: alcune considerazione sull'unita di indagine Dell'economia industriale. R*ivista di Economia e Politica Industriale,* 1:7-21.
—(1997): Totalità e cambiamento: il paradigma dei distretti industriali. *Sviluppo Locale,* 4, 6:5-24.
—(2002): Anomalías Marshalianas, en G. Becattini, T. Costa. y J. Trullen (eds.) *Desarrollo Local: Teorías y Estrategias.* Madrid, Civitas Ediciones, S. L.
Benavides, M. y Manrique, G. (2001): La experiencia de desarrollo económico local del distrito de Villa el Salvador, en G. Aghon, F. Alburquerque y P. Cortés (eds.).
Boisier, S. (2003): *El desarrollo en su lugar. Santiago.* Universidad Católica de Chile.
Brusco, S. (1982): The Emilian model: productive decentralization and social integration. *Cambridge Journal of Economics,* 6:167-184.
Camagni, R. (2003): Incertidumbre, capital social y desarrollo local: enseñanzas para una gobernabilidad sostenible del territorio. *Investigaciones Regionales,* 2:31-58.
Cambell, T. (2001): Innovation and Risk-taking: Urban Governance in Latin America, en Scott, A.J. (ed).

Global City-Regions. Trends, Theory, Policy. Oxford, Oxford University Press.
Canzanelli, G. (2003): *The role of International Organizations for the Promotion of Endogenous Development*. Ginebra, Organización Internacional del Trabajo, y Nápoles, Universitá di Napoli.
Cifuentes, I. (2000): *Proyecto Cuchumatanes. Transferencia de servicios técnicos a las organizaciones de productores.* Huehuetenango, Guatemala, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación.
Coase, R. H. (1937): The nature of the firm. *Economica,* 4:386-405.
Costa Campi, M. T. (1988): Descentramiento productivo y difusión industrial. El modelo de especialización flexible. *Papeles de Economía Española,* 35:251-276.
Dosi, G. (1988): Sources, procedures and microeconomic effects of innovation. *Journal of Economic Literature,* 36:1126-1171.
Douglas, M. (2001): Intercity Competition and the Question of Economic Resilience: Globalization and Crisis in Asia, en Scott, A. J. (ed.). *Global City-Regions. Trends, Theory, Policy.* Oxford, Oxford University Press.
Easterly, W. (2003): *En busca del crecimiento. Andanzas y tribulaciones de los economistas del desarrollo.* Barcelona, Antoni Bosch, editor.
Ferraro, C. y Costamagna, P. (2000): *Entorno institucional y desarrollo productivo local. La importancia del ambiente y las instituciones para el desarrollo empresarial. El caso de Rafaela.* Buenos Aires, CEPAL, LC/BUE/R.246.
Freeman, C. y Soete, L. (1997): *The economics of industrial innovation.* Cambridge, Massachusetts, MIT Press.

Friedmann, J. y Douglas, M. J. (1978): Agropolitan development: toward a new strategy for regional planning in Asia, en F. Lo y K. Salih (eds.), *Growth Pole Strategy and Regional Planning Development Policy.* Oxford: Pergamon.
Friedmann, J. y Weaver, C. (1979): *Territory and Function.* Londres, Edward Arnold.
Fuá, G. (1983): L'industrializzazione nel nord est e nel centro, en G. Fuá y C. Zachia (eds.) *Industrializzazione senza fratture.* Bologna, Il Mulino.
—(1994): *Economic growth: a Discussion on Figures.* Ancona, Istao.
Fukuyama, F. (1995): *Trust. The social Virtues and the Creation of Prosperity.* Londres, Penguin Books
García Delgado, J. L., Jiménez, J.C., Sáez Fernández y Viaña, E. (2004): *Las cuentas de la economía social. El tercer sector en España.* Madrid, Civitas Ediciones.
Garofoli, G. (1983): Le aree sistema in Italia. *Politica ed Economia,* 11:7-34.
Gereffi, G. (1994): «The Organization of Buyer-driven Global Commodity Chains: How US Retailers Shape Overseas Production Networks», en G. Gereffi y M. Korzeniewicz (eds.) *Commodity Chains and Global Capitalism.* Westport, Greenwood Press
Giordani, J. (2004): *Hacia una Venezuela productiva.* Ministerio de Planificación y Desarrollo, Caracas.
Glaeser, E. (1998): Are cities dying? *Journal of Economic Perspectives,* 12, 2:139-160.
Gordon, I. R. y McCann, P. (2000): Industrial Clusters: Complexes, Agglomeration and/or Social Networks? *Urban Studies,* 37:513-532.
Gore, Ch. (1984): *Regions in Question. Space, Development Theory and Regional Policy.* Londres y Nueva York, Methuen.
Guiso, L., Sapienza, P. y Zingales, L. (2006): Does Culture Affect Economic Outcome. *Journal of Economic Perspectives,* 20, 2:23-48.
Hakansson, H. y Johanson, J. (1993): «The network as a governance structure. Interfirm cooperation beyond markets and hierarchies», en G. Grabher (ed.) *The Embedded Firm.* On the Socioeconomics of Industrial Networks. Londres, Routledge.
Hoover, E. M. (1948): *The location of economic activity.* Nueva York: McGraw-Hill.
Hudson, R. (1999): The Learning Economy, The learning Firm and the Learning Region. A Sympathetic Critique of the Limits of Learning. *European Urban and Regional Studies,* 6:59-72.
Johannisson, B. (1995): «Paradigms and entrepreneurial networks – some methodological challenges». *Entrepreneurship and Regional Development,* 7:215-231.
Kitching, G. N. (1982): *Development and Underdevelopment in Historical Perspective: Populism, Nationalism and Industrialization.* Londres, Methuen.
Kutznets, S. (1966): *Modern Economic Growth.* New Haven, Yale University Press
Landes, D. (1998): The Wealth and Poverty of Nations. Nueva York, Norton and Company Inc.
Lasuen, J. R. (1973): Urbanization and development. The temporal interaction between geographical and

sectoral clusters. *Urban Studies,* 10:163-188.
Lasuen, J. R. y Aranzadi, J. (2002): *El crecimiento económico y las artes.* Madrid, Fundación Autor.
Lewis, A. (1955): *The Theory of Economic Growth.* Londres, George Allen & Unwin.
Lucas, R. E. (1988): On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economic,* 22, 1:129-144.
Maillat, D. (1995): Territorial dynamic, innovative milieus and regional policy. *Entrepreneurship & Regional Development,* 7:157-165.
Marshall, A. (1890): *Principles of Economics.* Londres, Macmillan.
—(1919): Industry and Trade. Londres, Macmillan.
Maskell, P., Eskelinen, H. Hannibalsson, I. Malberg, A. y Vatne, E. (1998): *Competitiveness, Localised Learning and Regional Development.* Londres, Routledge.
Massey, D. (1984): *Spatial Divisions of Labour. Social Structures and Geography of Production.* Londres, Macmillan.
Messner, D. (2004): «Regions in the 'World Economic Triangle'». H. Schmitz (ed.),Local Enterprises in the Global Economy. Cheltenham, Edward Elgar.
Nelson, R. (1999): How New is New Growth Theory? *Challenge,* 40, 5:29-58.

North, D. C. (1981): *Structure and Change in Economic History.* Nueva York, W. W. Norton.
—(1986): The new institutional economics. *Journal of Institutional and Theoretical Economics,* 142, 2:230-237.
—(1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance.* Nueva York, Cambridge University Press.
Perroux, F. (1955): Note sur la notion de pôle de croissance. *Économie Appliquée,* 7:307-320.
Pietrobelli, C. y Rabellotti, R. (eds.) (2006): *Upgrading to compete. Global value chains, Clusters, and SMEs in Latin America.* Boston, Harvard University Press.
Piore, M. y Sabel, C. F. (1984): *The Second Industrial Divide.* Nueva York: Basic Books.
PNUD (2001): *Política corporativa del PNUD para los informes de Desarrollo Humano (NHDRs).* Documento de trabajo. Nueva Cork, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.
Polanyi, K., Arensberg, M. C. y Pearson, W. H. (1957): *Trade and Market in the Early Empires: Economies in History and Theory.* Chicago, Henry Regnery Company.
Quigley, J. M. (1998): Urban diversity and economic growth. *Journal of Economic Perspectives*, 12, 2:127-138.
Rasiah, R. (2007): Cluster and Regional Industrial Synergies: The Electronics industry in Penang and Jalisco, en A. Scott y G. Garofoli (eds.), *Development on the ground.* Londres y Nueva York, Routledge.
Rodríguez Villasante, T. (2006): *Desbordes creativos. Estilos y estrategias para la transformación social.* Madrid, Los libros de la catarata.
Romer, M. P. (1986): «Increasing returns and long run growth». *Journal of Political Economy,* 94:1002-1037.
—(1994): The Origins of Endogenous Development. *Journal of Economic Perspectives,* 8:3-22.
Rosenstein-Rodan, P. N. (1943): Problems of industrialization of Eastern and South-Eastern Europe. *Economic Journal,* 53:202-211.
Rosseger, G. (1996): *The Economics of Production and Innovation.* Oxford, Butterworth-Heinemann.
Saraceno, E. (2000): *La experiencia europea de Desarrollo rural y su utilidad para el contexto latinoamericano*. Ponencia presentada en el Taller sobre experiencias, políticas e instrumentos de desarrollo rural en los países de Europa y America que tuvo lugar en. San Fernando de Henares, Madrid, del 9 al 27 de octubre.
Saraceno, E. (2006): *Políticas rurales de la Unión Europea y proyectos territoriales de identidad cultural*. Ponencia presentada al Taller Internacional «Territorios con Identidad Cultural», celebrado en Cuzco, Perú, del 19 al 20 de abril de 2006.
Schmitz, H. (1995): Collective efficiency: growth path for small-scale industry. *Journal of Development Studies,* 31:529-566.
Schumpeter, J. A. (1934): *The Theory of Economic Development.* Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
Scott, A. (1988): New Industrial Spaces. Londres, Pion Ltd.
—(1998): *Regions and the World Economy.* Oxford, Oxford University Press.
—(2005): *The Shoe Industry of Marikina City*, Philippines: A Developing-Country Cluster in Crisis. Kasarinlan:

Philippine Journal of Third World Studies, 20, 2:76-79.
Scott, A., Agnew, J., Soja W. E., y Storper, M. (2001): Global City-Regions, en A. J. Scott, (ed), 2001. *Global City-Regions. Trends, Theory, Policy.* Oxford, Oxford University Press.
Scott, A. y Garofoli, G. eds. (2007): *Development on the Ground.* Londres y Nueva York, Routledge.
Sen, A. (2001): *Development as Freedom,* Nueva Delhi, Oxford, Oxford University Press, 2.ª edición.
Solow, R. (1956): «A contribution to the theory of economic growth». *Quarterly Jornal of Economics,* 78:65-94.
Stöhr, W. B. (1981): Development from below: the bottom-up and periphery inward development paradigm, en W. B. Stöhr and D. R. Taylor (eds) *Development from Above or Below?* Chichester, J. Wiley and Sons.
Stöhr, W. B. (ed.). (1990): *Global Challenge and Local Response.* Londres, Mansell.

Toscano Sánchez, F. (2000): Desarrollo Local y Economía Social, en B. Pérez Ramírez, y E. Carrillo Benito (eds.), *Desarrollo Local: Manual de Uso.* Madrid, ESIC Editorial.
Vázquez Barquero, A. (1983): *Industrialization in Rural Areas. The Spanish Case,* Report, OECD meeting, Senigallia, July 7-10, CT/RUR/113/06, OECD.
—(1988): *Desarrollo local, una estrategia de creación de empleo.* Madrid, Pirámide.
—(1993): *Política Económica Local.* Madrid, Pirámide.
—(2002): *Endogenous development.* Londres y Nueva York, Routledge.
—(2005): *Las nuevas fuerzas del desarrollo.* Barcelona, Antoni Bosch editor.
—(2006): Surgimiento y transformación de clusters y milieus en los procesos de desarrollo. *Revista Eure* XXXII, 95:75-92.
Vergara, P. (2007): *Descentralización para el Desarrollo: ¿Un nuevo escenario social para las élites regionales Chilenas?*. Ponencia presentada al V Encuentro Nacional de Estudios Regionales. Concepción, Chile, octubre.
Wang, J. (2007): Industrial Clusters in China: the low road versus the high road in cluster development, en A. Scott y G. Garofoli (eds.) *Development on the Ground.* Londres y Nueva York, Routledge.
Weber, M. (1905). T*he Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism.* Londres, Routledge.

Otros enlaces de interés

• Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
www.undp.org
• Banco Mundial
www.bancomundial.org
www.bancomundial.org/publicaiones
• CEPAL
www.cepal.cl
• Guías de orientación de políticas públicas para el desarrollo
http://esa.un.org/techcoop/policyNotes.asp
• Foro Social Mundial
www.forosocialmundial.org
• Foro Social Mundial en Porto Alegre: Otro mundo es posible
http://www.forumsocialmundial.org.br/index.php
• Cumbre Mundial del Microcrédito
www.microcreditsummit.org
• Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas
www.un.org/millenniumgoals
• Portal sobre el desarrollo y la reducción de la pobreza
http://topics.developmentgateway.org/poverty
• Portal sobre indicadores de gobernanza
http://info.worldbank.org/governace/wgi2007
• Banco Interamericano de desarrollo
www.iadb.org
• OCDE
www.sourceoecd.org
• Centro Tecnologico do Couro, Caçado e Afins
www.ctcca.locaweb.com.br

LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD IDENTIFICADAS A TRAVÉS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y LAS PROPUESTAS DE MEJORA IMPLEMENTADAS EN LAS EMPRESAS

Ma. Luz Tafoya Celis, Olivina Melgoza Márquez, Paula Ibarra Mora
Instituto Tecnológico de La Piedad
tafoyacelis@hotmail.com, olivinmm@hotmail.com, ibarra_paula@yahoo.com.mx

RESUMEN

Este trabajo se desarrolló en empresas familiares de diferentes giros en donde se hizo un diagnóstico organizacional y a partir de este, se hicieron propuestas de mejora considerando algunas estrategias, con el apoyo de un grupo de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial del octavo semestre, logrando con ello desarrollar experiencias laborales, en dichos alumnos.

Para llevar a cabo el proyecto, se realizaron una serie de actividades, que iniciaron con la identificación de la empresa que daría las facilidades para trabajar en ella, luego conocerla, para posteriormente, plantear objetivos, elegir la metodología de trabajo, hacer un programa de las actividades a realizar e implementarlo, Llevar a cabo el análisis de la información recabada y dar a conocer las propuestas y aplicarlas considerando las características de cada organización.

Es necesario comentar que los estudiantes se esfuerzan para actuar de manera profesional, ya que la experiencia positiva o negativa del empresario influirá en la aceptación de estudiantes para lo que sigue que es el proyecto de Residencias Profesionales.

PALABRAS CLAVE

Diagnóstico organizacional: Es un proceso para entender cómo la organización está funcionando y que elementos requieren mantenerse, modificarse o cancelarse.

Propuestas de mejora: Es un conjunto de acciones futuras que contribuyan en beneficios a la empresa y éstas deben ser sistemáticas, no improvisadas ni aleatorias, diseñadas cuidadosamente, llevarse a la práctica y constatar sus efectos.

Estrategia: alternativas o cursos de acción que muestran los medios, recursos y esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos en condiciones óptimas.

INTRODUCCION

Con el paso del tiempo al interior de una organización, se genera la ceguera de taller, todo suele verse bien, por la costumbre de ver lo mismo todos los días. Esta, es una de las razones por la que es conveniente hacer revisiones sistemáticas en forma periódica ya sea a toda la empresa o a una parte de ellas, con el propósito de hacer las mejoras necesarias con los recursos que se tienen, para hacerle frente al ámbito de competencia en el que se desarrolla con mayores garantías de éxito.

Para evitar dicha ceguera, en este caso particular se hizo la revisión en algunas empresas y los resultados se presentan en el documento, que consta de varias partes: resumen, en él se habla del proyecto en términos generales, introducción, se describe el contenido del proyecto, fundamento teórico, se escribe sobre el estado del arte de los temas que se relacionan con la investigación, resultados y conclusiones, aquí se presenta lo encontrado a través de la búsqueda de información y el análisis de la misma, las estrategias y propuestas de mejora, que no resultan nada fáciles diseñarlas por la cantidad de restricciones que hay para llevar a la práctica dichas propuestas de mejora, y por último la bibliografía empleada en el mencionado estado del arte.

I. FUNDAMENTO TEORICO

Como se mencionó anteriormente en este apartado del fundamento teórico, se dan conocer los conceptos más sobresalientes usados en esta investigación, para facilitar la lectura del interesado y contribuir para que haya una mayor claridad sobre el tema.

1.1 Diagnóstico organizacional

Existen diferentes conceptos de diagnóstico uno de ellos, es el de Guízar (2013) quien dice que “consiste en la recolección de datos relativos al funcionamiento de la organización y el análisis de los mismo. A partir de ello se pueden descubrir las causas del problema o las oportunidades de la organización. Se obtiene información respecto a la naturaleza del entorno y el diseño de cada departamento” (p.197). Dicha revisión puede ser de toda o una parte de la empresa para conocer cómo se están logrando los objetivos establecidos y que es lo que impide su cumplimiento. Una vez identificando las áreas de oportunidad se procede a implementar las propuestas de mejora.

1.1.1 Importancia

El diagnóstico permite identificar la funcionalidad de una organización a través de una investigación exhaustiva, empleando diferentes formas de recolectar información, analizarla y con ello:

- Detectar aspectos que pueden ser mejorados (áreas de oportunidad).
- Determinar qué tipo de intervenciones son las más indicadas para aplicar.
- Sentar las bases para delimitar, esclarecer y dar prioridad a los problemas detectados.
- Primer paso para buscar la efectividad de la organización. (Audirac, De León, Domínguez, López y Puerta, 2011, p. 90)

Dado lo anterior consideran importante el diagnóstico organizacional, como herramienta que ayuda a identificar los puntos donde hay que trabajar.

1.1.2 Metodología

La metodología del diagnóstico organizacional se compone de pasos elementales que sirven como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se lleven a cabo en forma programada y sistemática. También ayuda al consultor en la identificación, ordenamiento de la información y registro de hechos, hallazgos, evidencias, para examinar y elaborar el informe correspondiente. Uno de los primeros pasos es conocer bien la empresa y una vez que se está familiarizado con ella entonces:

- Plantear los objetivos. Es decir lo que se pretende lograr, garantizando la cobertura de los factores prioritarios.
- Elegir la metodología. Esta considera las características propias de la empresa y define la serie de actividades a seguir para llevar a cabo el diagnóstico organizacional.
- Programar cada actividad. Significa dar un tiempo para realizar todas las actividades programadas. empleando la herramienta más adecuada.
- Aplicar las actividades programadas. Poner en marcha el plan.
- Analizar la información. Identificar la problemática que presenta la empresa.
- Presentar las propuestas de mejora. Decir la situación actual de la empresa y como puede mejorar.

Todo diagnóstico busca identificar las deficiencias o debilidades de las diversas áreas de una empresa, para corregirlas y esto lo puede hacer a través de un cambio planeado como se trabaja en el desarrollo organizacional, empleando intervenciones.

1.1.3 Intervención

Para producir un cambio, hay la necesidad de interrumpir un proceso en forma planeada, para obtener los resultados esperados Guízar (2013) dice que las intervenciones son acciones que ayudan a las organizaciones a

incrementar su eficacia, la calidad de vida en el trabajo y su productividad y deben basarse en un cuidadoso diagnóstico, ya que tienen como objetivo resolver problemas específicos y mejorar áreas particulares de la empresa en las que se detectaron diversos tipos de problemas.

1.2 Plan de mejora

Es un conjunto de acciones futuras que contribuyan en beneficios a la empresa y éstas deben ser sistemáticas, no improvisadas ni aleatorias, diseñadas cuidadosamente, llevarse a la práctica y constatar sus efectos. También se concibe como un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar el rendimiento (PDF).

1.3 Estrategias

Los caminos que se emplean para alcanzar los objetivos que se establecen en la planeación se conocen como estrategia y se apoyan en el principio de la flexibilidad, por no conocer con certeza el futuro, de ahí, que las estrategias también experimentan ajustes conforme pasa el tiempo y según se vayan alcanzando dichos objetivos.

1.3.1 Concepto

Existen diferentes formas de conceptualizarlas pero Munch (2010) dice que "son alternativas o cursos de acción que muestran los medios, recursos y esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos en condiciones óptimas" (p.49). A través de las estrategias se plantea el cómo lograr específicamente y de la mejor manera los objetivos.

1.3.2 Tipos

Existen diferentes tipos de estrategias pero a nivel corporativo se determinan cuatro tipos que se refieren al rumbo que puede tomar la empresa en cuanto a crecimiento y producto estas se muestran en la tabla 1.

Tabla 1 Tipos de estrategias

E	Estabilidad	Mejoramiento continuo de sus operaciones; su finalidad es mantenerse en el mercado. Mejoramiento de sus tecnologías	Tasa constante Equilibrio	
S				
T			Intensivas	Penetración de mercado Desarrollo de mercado Desarrollo de producto
R	Crecimiento	Su objetivo es buscar nuevas perspectivas en el mercado, aumentar el nivel de operaciones y la innovación más que la eficiencia	Integración	Hacia atrás Hacia delante
A				Horizontal Fusión
T			Diversificación	Concéntrica Horizontal Conglomerada
E			Consolidación	
G	Contracción	Busca reducir el tamaño de sus operaciones, limita la diversidad de sus operaciones a rendimientos aceptables	Empresas reducidas Un solo producto	
I				
A	Combinadas			
S		Persecución de dos o más estrategias simultáneas en diferentes áreas de la organización. Uso de dos o más estrategias	Mezcla de distintas estrategias	

2. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

El proyecto surge por un lado, porque los autores de la investigación son docentes del Instituto Tecnológico de La Piedad y por el otro, por la necesidad de acercar a los estudiantes con la vida laboral para que los empresarios conozcan su desempeño y se les facilite encontrar trabajo al egresar.

Los resultados del diagnóstico organizacional aplicado a las empresas participantes, se presentan primero en la tabla 1, con las propuestas de mejora en cada una de ellos, después, se muestran en forma gráfica, y por último se habla de algunas de las estrategias empleadas al aplicar dichas propuestas. Cabe mencionar que hay dificultades durante el proceso de desarrollo del proyecto, pero la satisfacción de los estudiantes cuando exhiben los resultados, es lo que motiva a los docentes a seguir vinculando a los alumnos con las empresas de la región.

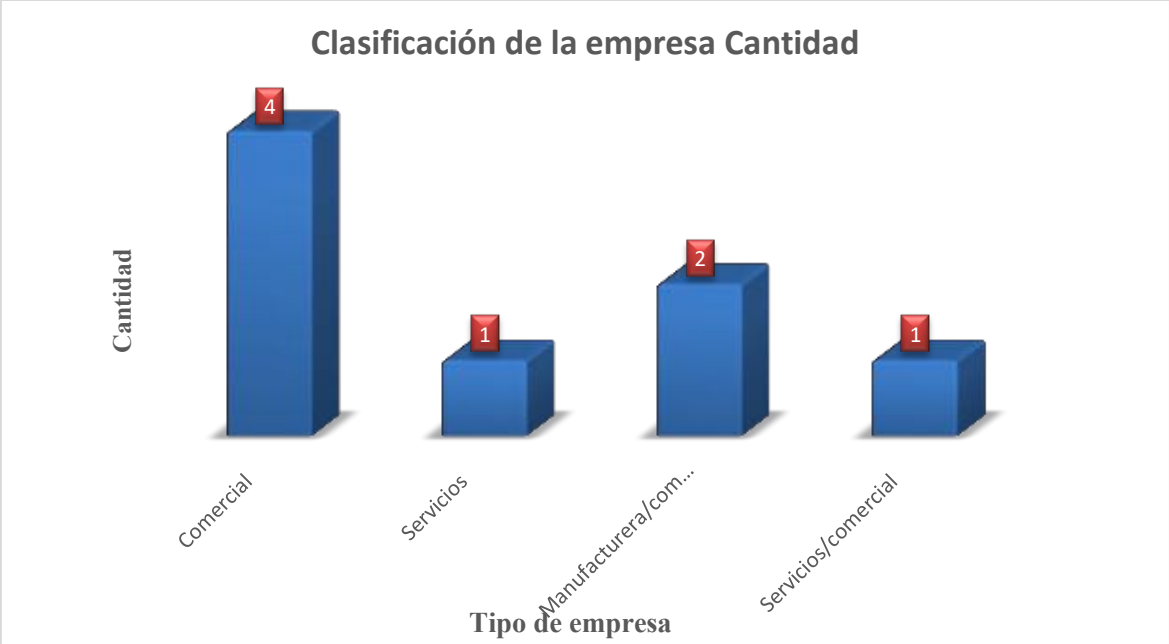
Tabla 1

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

EMPRESA	**GIRO**	NO. EMPLEADOS	**RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO**	**PROPUESTAS/ INTERVENCIONES**
1	Comercial	15	Duplicidad de esfuerzos. Desconocimiento de las funciones de su puesto. No hay Cultura organizacional que oriente al trabajador Deficiencias en la atención a clientes	Elaborar un manual de organización y dar a conocer las funciones a cada trabajador Diseñar la Cultura organizacional Elabora un programa de capacitación en atención al cliente Diseñar una propuesta de evaluación del desempeño y evaluación de satisfacción del cliente,
2	Comercial	10	No hay lineamientos que orienten la funciones del trabajador No hay reglas que regulen el comportamiento del trabajador No hay Cultura organizacional que oriente al trabajador	Elaborar y dar a conocer un Manual de políticas para facultar a los trabajadores a tomar decisiones Elaborar el reglamento interno de trabajo Generar formato para registrar las entradas y salidas de los trabajadores Elaborar la cultura
3	Servicios y comercial	8	Quejas de los clientes por el servicio que se les da	elaboración de un protocolo de atención al cliente y capacitación sobre el mismo

4	Servicios	5	No se cuenta con publicidad, No hay claridad de las funciones de los colaboradores clave No hay cultura organizacional que oriente al trabajador	Hacer una página web que incluye imágenes, información y forma de contacto Se elaboró un manual de organización que contiene una misión, visón y valores que concuerdan y representan a Eventos Lupita, un organigrama, una descripción de puestos de los principales 5 puestos
5	Comercial	15	Duplicidad de esfuerzos y desconocimiento de las funciones No hay una cultura organizacional que guie al trabajador Quejas de los clientes por el servicio que se les da	Elaboración de la cultura organizacional y darla a conocer Hacer un manual de organización y dar a conocer la descripción de las funciones
6	Comercial	7	alta rotación de personal	programa de selección Contratación de personal, programa de inducción.
7	Manufacturera y comercial	9	No hay reglas que regulen el comportamiento del trabajador Los empleados no conocen sus obligaciones y responsabilidades en su puesto.	Manual de organización y uno de reglamento interno.
8	Manufacturera y comercial	15	No hay lineamientos que orienten la funciones del trabajador Duplicidad de esfuerzos	Elaborar un manual de organización y un manual de políticas Elaborar y difundir la cultura organizacional

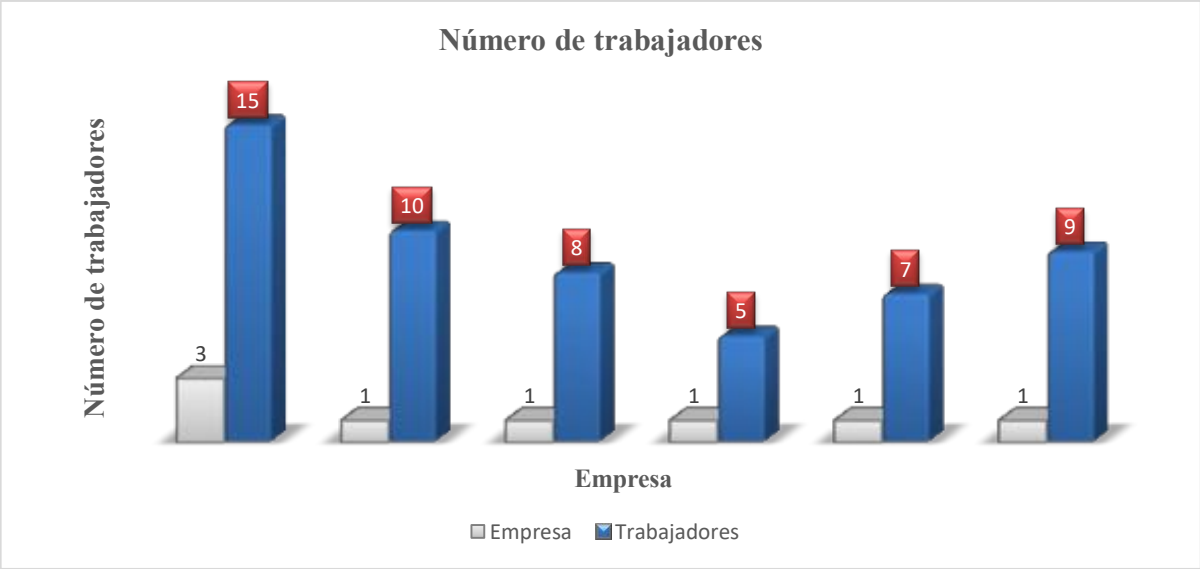
Gráfica 1



Fuente: Elaboración propia

Esta gráfica presenta el tipo de empresas que dieron las facilidades para ser revisadas y analizadas.

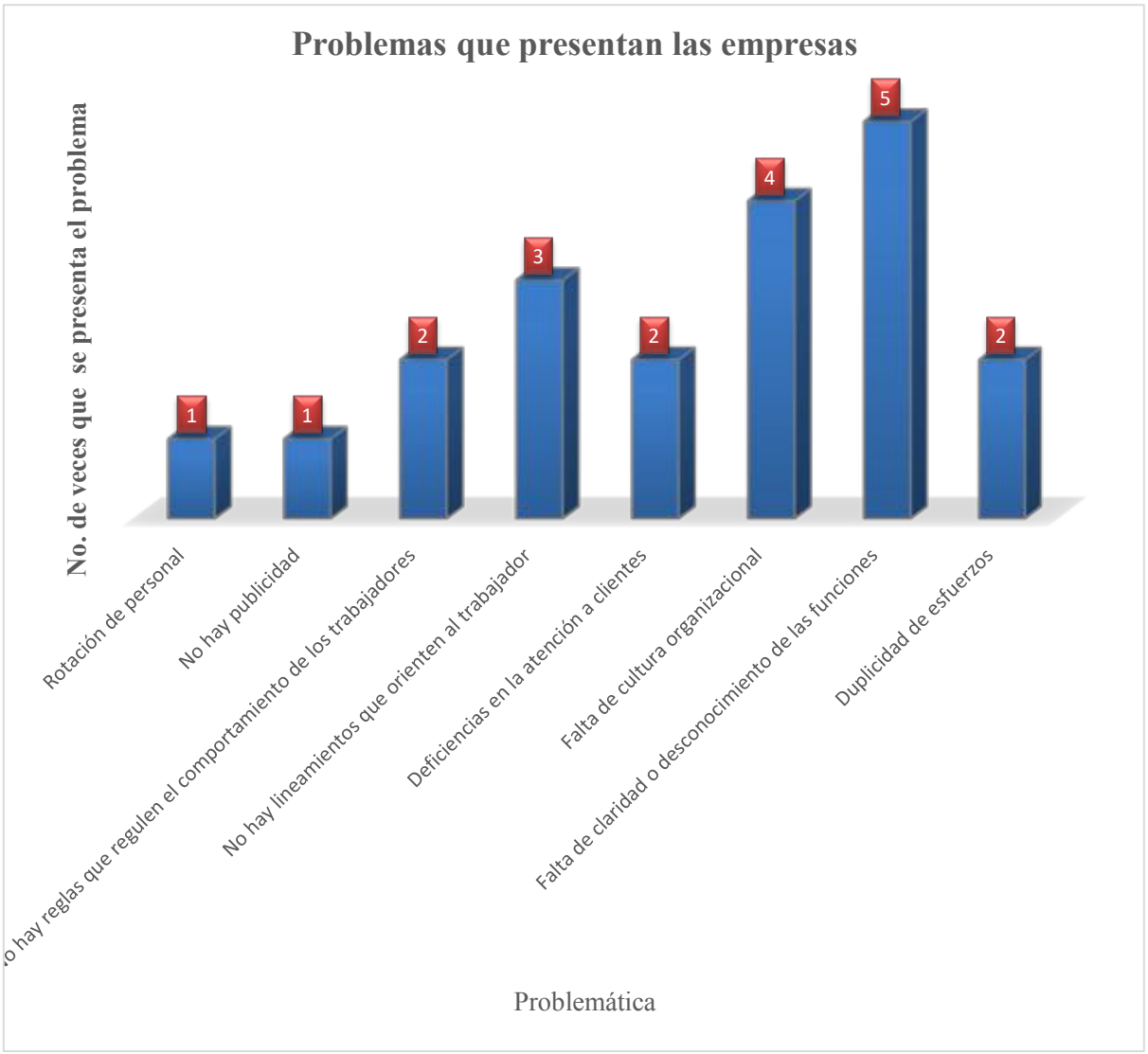
Gráfica 2



Fuente: Elaboración propia

La gráfica nuestra el número de trabajadores que se encuentran laborando en cada una de las empresas objeto de estudio y se observa que en la micro y pequeña son las que dan facilidades para trabajar en ellas.

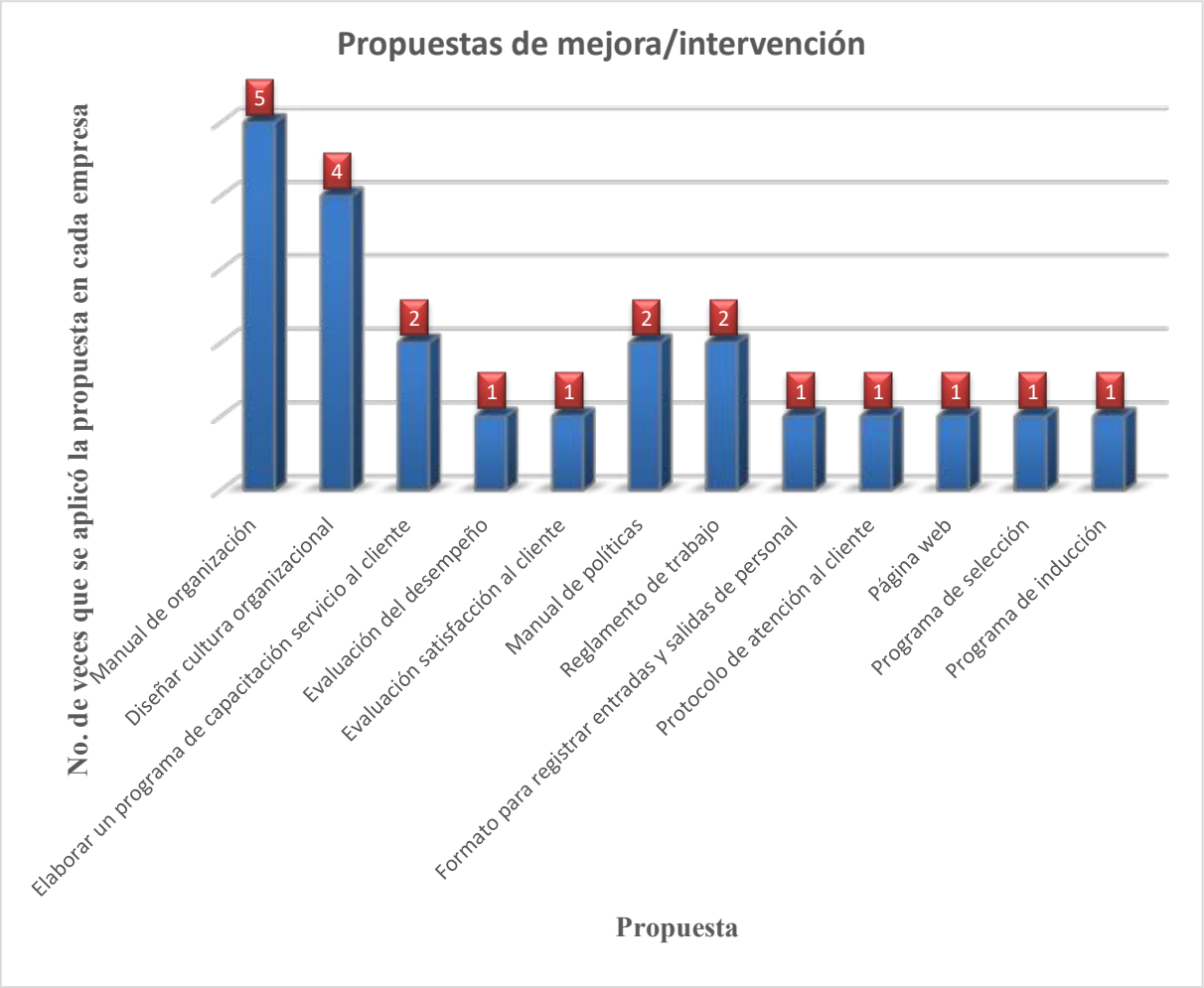
Gráfica 3



Fuente: Elaboración propia

La problemática encontrada y en número de veces que se presenta en cada empresa se muestra en la gráfica 3. Los datos anteriores parecen sencillos cuando se ven desde una sola óptica, pero si se observan dichos datos como una muestra representativa y se hace una proyección a cien empresas los resultados cambian. Por citar un ejemplo, cuando un problema se presenta cinco veces en ocho empresas, al hacer la proyección a cien empresas, será un 62.5 veces que se presenta y entonces las cosas cambian.

Gráfica 4



Fuente: Elaboración propia

Por último se presenta la gráfica 4 que muestra las necesidades de las ocho empresas estudiadas, mismas que fueron trabajadas por los estudiantes, con la asesoría de los profesores que imparten clase en este semestre.

Es importante mencionar que para llevar a cabo el presente proyecto, se coordinan el trabajo y esfuerzo de cinco profesores, que imparten clase en el octavo semestre, dando en un periodo de tiempo la parte teórica de las materias y dejar otro tiempo, para el desarrollo de la práctica. Cabe señalar que el grupo se divide en equipos de trabajo y cada uno de ellos, busca una empresa que le permita aplicar sus conocimientos, desde luego que hay apoyo del área de Gestión Tecnológica, a dichos equipos cuando requieren de alguna documentación.

También es necesario agradecer a las empresas las facilidades que les proporcionan a los estudiantes y, a su participación, en la presentación del proyecto al final del semestre en las instalaciones del Instituto Tecnológico de La Piedad. Cabe comentar que las facilidades son buenas pero limitadas, el trabajo del estudiante en la empresa en el

desarrollo del proyecto, no debe interferir con el trabajo de los empleados ni generar desembolsos de dinero las propuestas de mejora. Así que, algunas de las estrategias implementadas por los estudiantes son:

- Los estudiantes elaboraron los documentos necesarios identificados como propuesta de mejora.
- Asistieron a la empresa dentro de su horario de clase.
- En el caso de una empresa que organiza eventos sociales, los estudiantes participaron en algunos sin importar la hora, con el propósito de identificar las áreas de oportunidad de la misma.
- La capacitación sobre la atención al cliente fue impartida por los estudiantes considerando algunos espacios en el horario de comida.
- En cuanto a la cultura organizacional, hicieron participar al personal primero en su integración y luego en la socialización.
- A la empresa que le faltaba la publicidad se le diseño la página web

Con lo anterior se concluye que el trabajo que se desarrolla durante el semestre, representa un evento en el que todos ganan: el empresario, el estudiante y el profesor. Enseguida se presentan los beneficios generados para los personajes mencionados

Beneficios para el empresario:

- Conoce lo que está pasando en su empresa.
- Se elaboran los documentos que la empresa necesita para mejorar.
- Se le capacita al personal.
- Su personal sigue trabajando sin interferencias.
- No hay desembolsos.
- Tiene la oportunidad de retroalimentar el trabajo cuando al final del semestre los estudiantes lo presentan.
- Se gestiona el conocimiento al interior de la empresa

Beneficios para el estudiante:

- Obtiene experiencia laboral
- Identifica con claridad lo que es resolver un problema teórico en clase y un problema en la empresa real.
- Soluciona la problemática que se le presenta durante el semestre, con sus profesores, con el empresario y con sus compañeros de equipo.
- Investiga lo que ocupa con sus materias y lo que ocupa la empresa.

Beneficios para el docente:

- Se mantiene actualizado con la problemática de las empresas.
- Trabaja en la coordinación con los demás profesores para llegar al mismo objetivo.
- Recibe retroalimentación de los empresarios.

- Logra que los estudiantes adquieran mayor seguridad de sus conocimientos aplicados en la solución de problemas.

BIBLIOGRAFÍA

Audirac, C. et, al. (2011). *ABC del Desarrollo organizacional*. México: Trillas.

Guizar, M. (2013). *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.

Munch, L. (200 5). *Fundamentos de administración.* México: Trillas.

Wendell,B., Zawacki, Castillo, R. (2005). *Desarrollo organizacional*. México: McGraw-Hill.

PERFIL DEL VISITANTE AL FESTIVAL INTERNACIONAL DE ARTES VIVAS 2017 DE LOJA (ECUADOR)

Maldonado-Erazo, Claudia Patricia, Aguilasocho-Montoya, Dora, Del Río-Rama, María de la Cruz
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo - ESPOCH, Riobamba, Ecuador, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH), Morelia, México, Universidad de Vigo, Orense, España
claudia.maldonado@espoch.edu.ec, amontoya@umich.mx, delrio@uvigo.es

RESUMEN:

El Festival Internacional de Artes Vivas de Loja (Ecuador), es un festival inspirado en el aprovechamiento de la riqueza cultural existente dentro de la ciudad de Loja, catalogado como "Capital Cultural y Musical del Ecuador". En el desarrollo de sus ediciones se ha consolidado rápidamente como un espacio de interculturalidad, además de un punto de gran afluencia turística dentro del país. En virtud de ello, el Ministerio de Turismo junto con el Observatorio Turístico Región Sur de Ecuador - Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), en sus esfuerzos para realizar un levantamiento periódico de información que permita determinar el perfil del visitante en este evento, al mismo tiempo que se aprecia el grado de fidelidad, satisfacción e imagen que se está generando con las acciones emprendidas para su generación, además de determinar el beneficio económico que se genera en la ciudad durante los días de ejecución del festival. El propósito del estudio se alcanza con el levantamiento de cuestionarios aplicados por medio de un grupo técnico de encuestadores durante los días del festival. Entre los datos más representativos se aprecia que este evento se está posicionando en la mente del visitante como un recurso turístico de alto nivel, que genera expectativa edición tras edición.

PALABRAS CLAVE: festival, perfil del visitante, turismo cultural, recursos culturales, patrimonio

ABSTRACT:

The International Festival of the Live Arts of Loja (Ecuador), is a festival inspired by the use of the cultural wealth existing within the city of Loja, cataloged as "Cultural and Musical Capital of Ecuador". In the development of its editions, it has quickly established itself as a space of interculturality, as well as a point of great tourist influx within the country. By virtue of this, the Ministry of Tourism, together with the Tourist Observatory of the Southern Region of Ecuador - Universidad Tecnica Particular de Loja (UTPL), join forces to carry out a periodic survey to determine the profile of the visitor to this event, while appreciating the degree of fidelity, satisfaction and image that is being generated with the actions undertaken for its generation, in addition to determining the economic benefit that is generated in the city during the days of execution of the festival. The purpose of the study is achieved by raising questionnaires applied through a technical group of interviewers during the eleven days of the festival. Among the most representative data, it can be seen that this

event is positioning itself in the mind of the visitor as a high-level tourist resource, which generates expectation edition after edition.

KEYWORDS: Festival, visitor profile, cultural tourism, cultural resources, heritage

1. INTRODUCCIÓN

Los recursos culturales de las distintas sociedades se han convertido en el eje central para la creación de nuevas políticas de desarrollo local (Bianchini & Parkinson, 1994). En función a esto Devesa, Báez, Figueroa, and Herrero (2012) aprecian que la cultura se está convirtiendo en un elemento en torno al cual se proponen nuevas forma de ordenación y regeneración urbana, además de fundamentar la inversión en infraestructuras que permitan la puesta en escena de manifestaciones culturales que permiten la vinculación y contacto con la población local, lo cual a su vez abre la puerta hacia la vinculación de estos recursos con la oferta turística de las ciudades (García & Alburqueque, 2003).

Una de las formas de mayor relevancia para la puesta en valor y aprovechamiento de los recursos culturales dentro de las ciudades son los festivales (Weiler & Hall, 1992). Desde los años noventa, se manifiesta que la presencia de un festival es uno de los atractivos más destacados para la actividad turística (Chacko & Schaffer, 1993), además de considerarse como un factor que puede influir en la elección del destino, así como motivar la repetición de visita e incluso contribuir en la satisfacción indirecta de diversas necesidades del turista (Getz, 1997, 2008).

La relevancia que toma el festival es tal, que Devesa, Herrero, and Sanz (2009) manifiesta que el potencial colectivo de esta tipología de eventos posee un aprovechamiento ilimitado en la actualidad, debido a la capacidad que tiene para aumentar la demanda turística local en diversas épocas del año, lo que provoca una desconcentración de los visitantes hacia épocas de temporada baja (Felsenstein & Fleischer, 2003), además de permitir la generación de múltiples ingresos económicos y fuentes de empleo directo e indirecto (Devesa et al., 2012). De esta manera, el festival permite el diseño de nuevos productos versátiles que pueden incluir las nuevas demandas del visitante nacional e internacional (Araújo & Domínguez, 2012; Gonzalo, 2006).

En este contexto, esta investigación tiene como objetivo analizar el perfil del turista que asiste al Festival Internacional de Artes Vivas de Loja (FIAVL) durante la edición 2017, consiguiendo una caracterización sociodemográfica, así como conocer el grado de satisfacción, fidelidad e imagen de la ciudad que se está alcanzando por medio del festival.

Este artículo se estructura en cinco secciones. Una breve introducción, seguida de una revisión de la literatura que muestra la relevancia que está tomando la ejecución de festivales dentro de los destinos turísticos a nivel internacional, para luego presentar la metodología de trabajo empleada en el levantamiento y análisis de los datos

recabados. En la cuarta sección se muestran los resultados y construcción del perfil del visitante del festival. Finalmente, se exponen las conclusiones y problemáticas identificadas en la investigación.

2. MARCO TEÓRICO

El posicionamiento de distintos eventos a nivel nacional como internacional, han provocado que la relación entre estos y el turismo se vea fortalecida. De acuerdo con Araújo and Domínguez (2012), el turismo que se vincula a distintas tipologías de eventos, se cataloga como el segundo bloque de mayor auge dentro del turismo cultural, debido a su versatilidad para complementar otras ofertas turísticas de los destinos.

En la actualidad, se aprecia como diversos destinos se encuentran apostando por la organización de eventos como una estrategia capaz de generar cambios. Por un lado, se convierten en una alternativa para diversificar aquellos destinos maduros, mientras que por otro, se establecen como una opción que genera atractibilidad para destinos que no disponen de atractivos capaces de captar la atención de las audiencias turísticas (Perez, 2016; Perles, 2004).
En el primer caso, como ejemplo se aprecia a España, destino caracterizado por la concentración de playas masificadas por la modalidad de sol y playa. En este para 2018, se ha identificado que entre el 30% y 40% de los turistas extranjeros eligen este país por el sol y playa, pero muy de cerca y repuntando en las tendencias el 18% de turista eligen el destino por la amplia variedad de programación que ofrece el turismo de eventos, la cual abarca desde festivales, ferias, conciertos y demás tipología (Hosteltur, 2018).

En complemento, también se aprecia que el turismo de eventos puede contribuir en la revitalización de la imagen del destino, como es el caso de Mérida (Venezuela), ciudad dentro de la cual se apuesta por el turismo de evento como una modalidad capaz de generar una desestacionalización de los flujos turísticos al brindar alternativas culturales relacionadas a la academia, el arte o el deporte; aunque el análisis de este destino recalca la necesidad de incluir un enfoque de sostenibilidad pues esta modalidad también puede generar efectos de congestionamiento vehicular, falta de articulación entre instituciones públicas y privadas, precariedad en el funcionamiento de servicios público, así como limitaciones de conectividad en transporte (Morillo, 2018).

En el segundo caso, Kotler, Gertner, Rein, and Haider (2007) manifiestan que esta modalidad se ha empleado como un mecanismo para generar y construir la identidad de lugares pequeños o rurales, por ejemplo, se identifica a Calca y Urubamba, dos provincia de Perú, en las cuales más del 50% de la población se encuentran en condiciones de pobreza, éstas provincias se establecen como puntos de ingreso a uno de los destinos de mayor afluencia turísticas que es el Cuzco, frente a la falta de opciones que diversifiquen la economía local, se toma al turismo de eventos como una alternativa para mejorar la calidad de vida de estas poblaciones, para lo cual se desarrollaron emprendimientos de turismo comunitario enfocados a la recepción de eventos, congresos y conferencias académicas. De esta manera en los dos primeros años de este proyecto se han ejecutado 16 eventos de los cuales se han obtenido 26.716 USD como ingresos (Fundación Codespa, s.f.).

Terrill and Jacob (2015) manifiestan que los municipios de cualquier tamaño pueden aportar por la promoción de festivales que tomen características particulares del territorio, para a partir de ello impulsar la afluencia de visitantes, tal es el caso de la música. Este elemento puede ser aprovechado en el fomento de la creación artística y cultural, al mismo tiempo que fortalece el tejido social con la cohesión y dinamización de las comunidades. En caso de Melbourne (Australia) se aprecia que los eventos y festivales de música en vivo generaron para 212 por sí solos, un gasto por parte de los visitantes de 1.000 millones de dólares australianos lo dio como respuesta la creación de 116.000 empleos anuales a tiempo completo.

En función de todo lo mencionado, es evidente que los flujos turísticos generados por eventos y festivales provocan una mayor proporción beneficios sociales y financieros capaces diversificar la economía de las comunidades locales (Getz, 2008), aunque no se puede descartar que también pueden ser causantes de efectos negativos los cuales pueden ser solventados con una gestión sostenible de los espacios (Ibarra & Velarde, 2016).

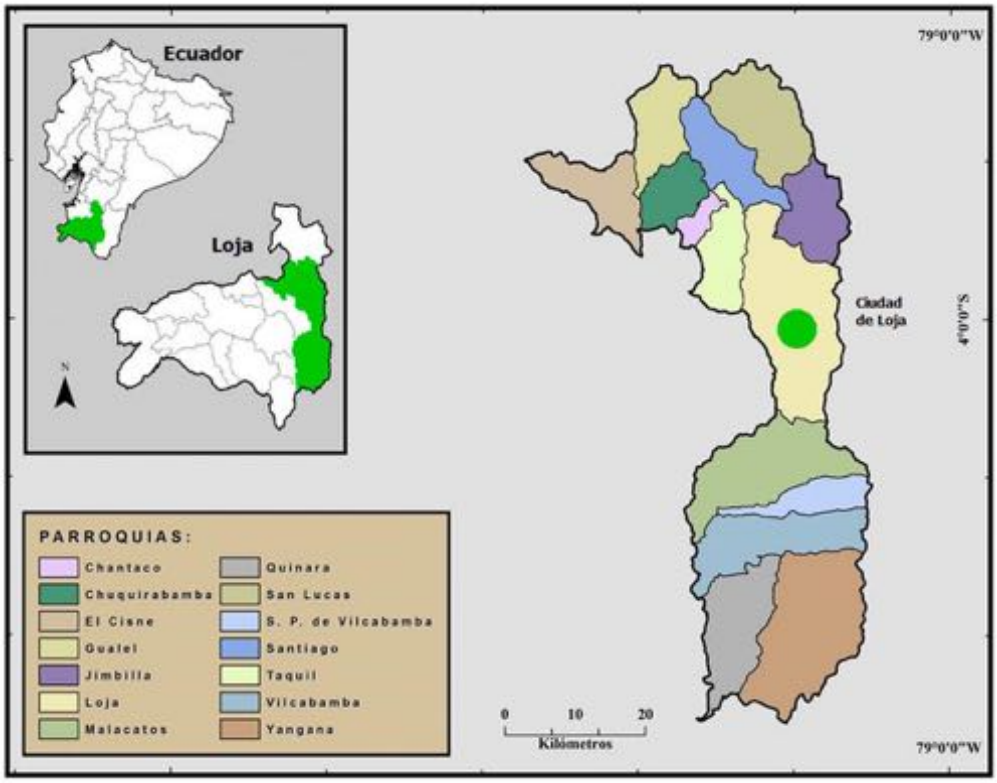
Con el inicio de esta nueva alternativa de turismo, también se aprecia el surgimiento de un nuevo tiempo de turista que busca nuevas experiencias de enriquecimiento cultural y vivencial, además de satisfacer una necesidad de conexión con los grupos sociales de los destinos (Crompton & McKay, 1997; Lee & Crompton, 1992). Con ello, se aprecia que la comprensión de las características de los turistas interesados en la participación en eventos, es necesaria para establecer el perfil del mismo (Barlés, Abella, & Mur, 2012), debido a que esta información resulta en una herramienta clave para el impulso de estrategias de planificación, diseño y marketing que satisfagan sus necesidades (Chang, 2006).

De esta manera, el Ministerio de Cultura y Patrimonio (MCYP) y el Ministerio de Turismo del Ecuador (MINTUR), se han propuesto construir el perfil del turista que participa del Festival Internacional de Artes Vivas de Loja, a través del levantamiento de información de una serie de variables en cada una de las ediciones que este evento presenta.

Estas variables permiten alcanzar una caracterización sociodemográfica del visitante, además de dar a conocer la satisfacción, recomendación y repetición de su participación en el FIAVL. Así también, se obtiene un feedback de los impactos positivos y negativos que se están generando por el festival, acción que conlleva a la articulación de estrategias de fortalecimiento o mitigación para las futuras ediciones.

Dentro del Ecuador, II Festival Internacional de Artes Vivas de Loja, el cual se celebra en el mes de noviembre como evento paralelo a las fiestas de Independencia de la ciudad, despierta el interés por su estudio. El FIAVL se desarrolla en la ciudad de Loja, ubicada dentro de la zona 7 de planificación del país, área que a su vez corresponde a la Zona de Integración Fronteriza con la República de Perú (figura 1).

Figura 1. Mapa de ubicación de la ciudad de Loja



Fuente: (Flores-Mancheno, Maldonado-Erazo, Tierra, & Gallegos, 2019)

Este festival se genera a lo largo de 11 días de programación, compuesta de eventos tanto pagados que se efectúan en distintos bienes patrimoniales de la ciudad, así como también, se disponen eventos de acceso libre los cuales se ejecutan en los distintos espacios públicos de la ciudad como iglesias, plazas, parques y calles de la ciudad. Estos últimos, disponen de una programación muy versátil y espontánea, debido a que en ellos se brinda la oportunidad de participación a los visitantes del festival.

Un elemento singular de este festival es que durante el lanzamiento de la primera edición del FIAVL en 2016, la principal novedad fue la inauguración del Teatro Nacional Benjamín Carrión. Este proyecto se inicia en 2007 y se concluye nueve años debido a una serie de discordancia entre las distintas administraciones sobre la potenciación de la cultura dentro de la ciudad (Cueva, 2016).

Este espacio que se integra dentro de la estructura del MCYP como parte de la Coordinaciones Zonal 7, pero a un nivel de entidad operativa desconcentrada. Éste se cataloga como el principal escenario de artes escénicas de la ciudad, el cual dispone de corredores con áreas de exposición, una antesala, un escenario principal con la capacidad de 900 butacas y un foso con elevador de orquesta con capacidad de 150 músicos. Además de aulas para talleres escénicos o pequeños auditorios y una cafetería-restaurante. La combinación de todas estas áreas lo han convierto en un espacio multipropósito de gran calidad con un aforo de 1.140 personas, así también se encuentra catalogado como

uno de los más modernos del Ecuador, y uno de los mejores equipados de América (Cueva, 2016; Festival Internacional de Artes Vivas Loja, s.f.), es decir se constituye en "un nuevo monumento a la cultura" (Presidencia República del Ecuador, 2016).

El FIAVL se centra en la consolidación de los derechos culturales que la Constitución de la República del Ecuador (2008) manifiesta los cuales son "derecho a desarrollar su capacidad creativa", al "ejercicio (…) de las actividades culturales y artísticas", a "beneficiarse de la protección de los derechos morales y patrimoniales", y la "creación de espacios públicos que permitan el intercambio cultural, la cohesión social y la promoción de la igualdad" (p.27). En complemento a esto la Ley Orgánica de Cultura (2016) establece que la cultural será incluido como eje de transformación de la economía al "reconocer e incentivar el aporte a la economía de las industrias culturales y creativas" (p.4).

La relevancia que este evento ha alcanzado en sus dos primeras ediciones, tanto en el desarrollo y potenciación de las artes escénicas, así como en el aumento de la diversificación económica y turística de la ciudad, han llevado a trabajar por la institucionalización del evento dentro de la ciudad, para lo cual, por medio de un proyecto de ley presentado a la Asamblea Nacional del Ecuador, se consigue expedir la Ley Orgánica para la Institucionalización del FIAVL (2019).

Este cuerpo legal brinda las seguridades necesarias para la ejecución anual del festival el cual se cataloga de carácter obligatorio durante el mes de noviembre y dentro de la ciudad de Loja. En la misma ley se considera al FIAVL "como un importante punto de encuentro cultural en el mapa nacional, regional y mundial, que permitirá difundir el potencial cultural del país en sus diferentes aristas y facetas; así como fortalecer nuestra identidad y nuestras relaciones interculturales, por lo cual es necesario se proceda a su institucionalización legal" (p.3).

De esta manera, este festival que se encuentra inspirado en el Festival de Aviñón, uno de los más prestigiosos del mundo (Presidencia República del Ecuador, 2016), dispone de partidas presupuestarias estatales generadas y entregadas por el MCYP y el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Loja. Para el año 2017, el presupuesto conjunto se estableció en 5'828 millones de dólares, mientras que el ingreso económico que se calculó al término del evento fue de 3'018 millones de dólares para la economía local (Universidad Técnica Particular de Loja, 2017), valor que consiguió cubrir casi el total de la inversión final que se destinó en la ejecución del festival (Diario La Hora, 2017).

3. METODOLOGÍA

3.1. Área de estudio

Se selecciona el II Festival Internacional de Artes Vivas de Loja (FIAVL) desarrollado durante el mes de noviembre de 2017, evento que pone en escena una programación relacionada a las artes escénicas. El evento se configura por

12 espectáculos internacionales que muestran 10 géneros diferentes de las artes escénicas, además de una serie de espectáculos integrados por artistas nacionales y locales. La cartelera del evento presenta tanto eventos pagados como de ingreso libre.

3.2. Recolección de datos

La técnica utilizada corresponde a una encuesta y se toma como instrumento de recopilación de información el cuestionario, el cual se compone de cuatro secciones: a) datos generales del evento y característica sociodemográficas del visitante, b) datos de la experiencia turística, c) organización y distribución del gasto y c) evaluación de Loja como destino turístico. Cabe indicar que el cuestionario fue sometido a una prueba piloto para corregir preguntas poco claras u otros errores que se identificaran dentro del instrumento.

La información recabada dentro de este levantamiento de información procede el trabajo efectuado por el Observatorio Turístico Región Sur de Ecuador - UTPL para dar respuesta a las cifras turísticas que el Ministerio de Turismo genera para cada evento de relevancia turística del país.

Tabla 1. Ficha metodológica de la población de estudio

CRITERIOS	DETALLE
Universo	Asistentes al FIAVL 2017
Criterio de selección	Asistente a eventos cerrados o pagados
Muestreo	Aleatorio
Proporción de la muestra con la característica de interés	Desconocida con lo cual P y Q = 0,5
Error teórico del muestreo	0,05
Nivel de confianza	95%
Tamaño de la muestra	375 encuestas
Tipo de encuesta	Personal: efectuada por un encuestador calificado
Trabajo de campo	Del 16 y 26 de noviembre del año de la edición

Fuente: Observatorio Turístico Región Sur de Ecuador - UTPL & Ministerio de Turismo (2017) .

Es necesario mencionar que, el levantamiento de la información considero un muestro aleatorio, hecho que permitió disponer de una mayor diversidad de opiniones, que se estratificó en función de la programación de eventos cerrados o de pago, aplicándose el peso de cada estrato en función del aforo de cada escenario.

4. ANÁLISIS DE DATOS

Corresponde a un análisis descriptivo, en la primera parte se presenta las características sociodemográficas de los visitantes encuestados, para luego de ello presentar la tendencia de gasto turístico, calidad, satisfacción y recomendación que el visitante posee en relación al FIAVL.

Los datos obtenidos fueron procesados mediante el software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), programa especializado en procesamiento de información para generar análisis y resultados adecuados para el cumplimiento del objetivo en esta investigación.

5. RESULTADOS

5.1. Características sociodemográficas del estudio

La Tabla 2, presenta de forma condensada las características sociodemográficas del visitante del FIAVL que participó durante la edición 2017.

Tabla 2. Resumen de las características sociodemográficas

Variables sociodemográficas		Porcentaje (%)
Sexo	Hombre	46,40
	Mujer	53,6
Edad	Menos de 18	4,5
	Entre 19-30	36,8
	Entre 31-40	17,1
	Entre 41-50	12,3
	Entre 51-60	11,5
	Entre 61-70	13,3
	Más de 71	4,5
Ocupación	Dirección de las empresas y administraciones públicas	14,9
	Técnicos y profesionales científicos e intelectuales	23,5
	Empleados de tipo administrativo	8,5
	Trabajadores de los servicios de restauración y comercio	4,5
	Artesanos y trabajadores cualificados de las industrias	1,1
	Trabajadores no cualificados	1,6
	Fuerzas armadas	0,3
	Desempleado	0,5
	Ama de casa	2,7
	Jubilado/Retirado/Pensionista	12,0
	Estudiante	25,3
	Otros (especifique)	2,7
Nivel de instrucción	Sin instrucción	0,0
	Primaria	0,8
	Secundaria	7,7
	Superior	73,6
	Postgrado	16,8

Variables sociodemográficas		Porcentaje (%)
Ingresos	Menor de $500	26,7
	De $500 a $1000	19,7
	De $1001 a $1500	16,5
	De $1501 a $2000	13,9
	De $2001 a $2500	3,7
	De $2501 a $3000	4,3
	De $3001 en adelante	4,5
	No contesta	0,0
Nacionalidad	Ecuador	97
	EEUU	1
	Colombia	1
	Brasil	1
	Otros	1

Nota: no todas las variables alcanzan el 100%, puesto que no se presenta el porcentaje de casos perdidos.
Fuente**:** (Observatorio Turístico Región Sur de Ecuador - UTPL, 2017)

El estudio presenta una participación relativamente proporcional, al existir solo un 7,2% más de mujeres que de hombres. La edad en la que mayoritariamente se concentran los visitantes es entre 19 y 30 años (36,8%), seguido de aquellos que se encuentran entre los 31 y 40 años (17,1%).

En su mayoría los visitantes son personas con un nivel de instrucción de superior o de grado, presentando en su mayoría ocupaciones de estudiante (25,3%), y técnicos y/o profesionales científicos e intelectuales (23,5%); con lo cual los niveles de ingresos se concentran entre menos de $500 y $1000 (46,4%).

La mayor cantidad de visitantes proceden del territorio nacional con el 97% y solo el 4% son extranjeros. De esta manera, se establece con respecto a la afluencia de los visitantes, que en función de la nacionalidad de cada 100 nacionales 2 son extranjeros; en tanto que, por cada 10 residentes 5 son visitantes, es decir, proceden de una ciudad diferente a la ciudad de Loja.

5.2. Perfil del visitante

A continuación, se presenta el detalle del perfil del visitante (no residente) que participa del FIAVL, dentro del cual calzan 121 visitantes.

5.2.1. Organización y distribución del gasto

En esta sección se analiza las variables que influyen que permiten conocer como organiza el viaje el visitante, así como aquellas que corresponden la adquisición de bienes y servicios de consumo que el visitante efectúa dentro de la ciudad.

En un primer momento se analiza cada una de ellas de forma individual, para luego presentar de forma consolidada el gasto turístico promedio en el festival a través de las sumatoria de todas las variables previamente presentadas.

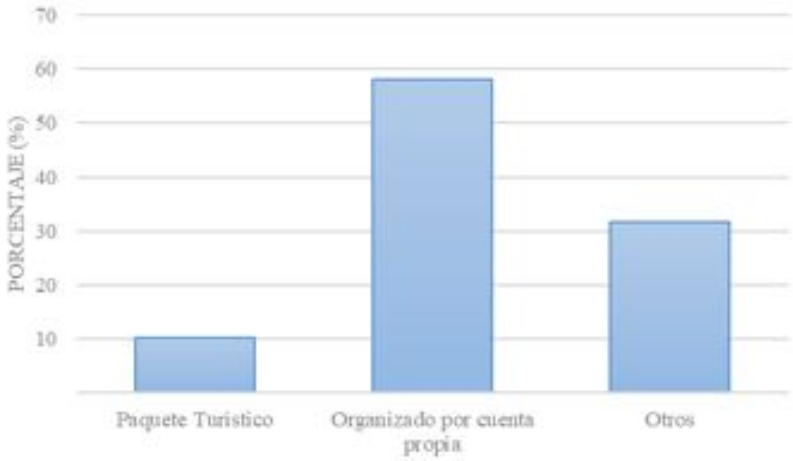
a) Motivación y forma de viaje

Para el visitante no residente, la principal motivación de visita se enfoca en desarrollar vistas a familiares y amigos, al mismo tiempo que aprovecha para disfrutar del festival. Este prefiere desarrollar sus viajes en un 81,8% acompañado por un promedio de 2 a 3 personas, mientras que el 18,2% restante lo hace solo.

b) Paquete turístico

El visitante prefiere en un 58% organizar la visita al FIAVL por cuenta propia, mientras que 31% efectúa una combinación de mecanismos para planificar su visita al festival, tal como lo indica la figura 2.

Figura 2. Tipo de organización de la visita al FIAVL



Fuente: Observatorio Turístico Región Sur de Ecuador - UTPL (2017)

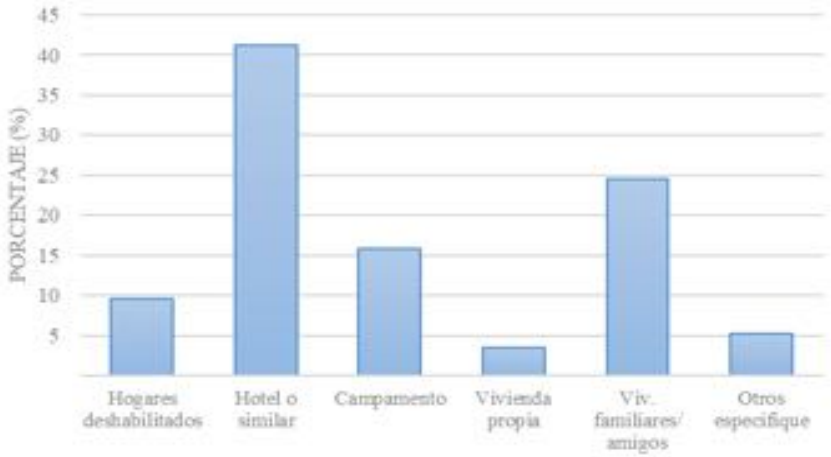
c) Pernoctación

Con el propósito de conocer el aporte económico que la actividad del visitante tiene dentro de la ciudad de Loja, se consulta si el turista pernocta en el destino o si su actividad es solo por el día, con lo cual los resultados manifiestan que únicamente el 6,61% de los visitantes desarrollan excursiones de un día, dejando el 93,39% de las visitas con pernoctaciones las cuales han generado mayores ingresos. Del porcentaje que, si pernocta, un 36% permanece por dos noches, mientras que el 17,1% lo hace por tres noches.

d) Alojamiento

Las pernoctaciones que se efectúan durante el festival principalmente se efectúan en hotel o similares con el 41,2%, seguido del 24,6% que en función de su motivación de visita emplea la vivienda de familiares y amigos durante su estancia (figura 3).

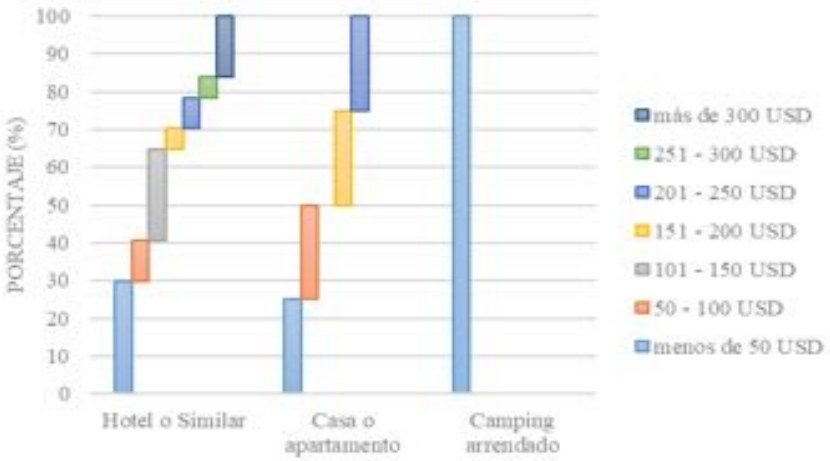
Figura 3. Alojamiento usado durante el FIAVL



Fuente: Observatorio Turístico Región Sur de Ecuador - UTPL (2017)

Tomando en consideración que no todos los tipos de alojamiento incurren en un gasto (figura 4), para ello se seleccionaron las alternativas que requieren un pago, evidenciándose que la tarifa más seleccionada es de un valor menor a 50 dólares. Aunque, en promedio se establece que el gasto por concepto de alojamiento es de 130 USD durante la estadía.

Figura 4. Tarifa por tipo de alojamiento

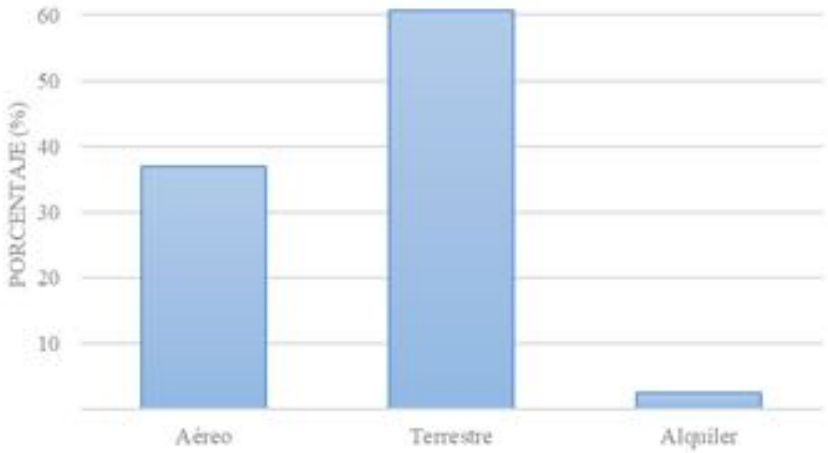


Fuente: Observatorio Turístico Región Sur de Ecuador - UTPL (2017)

e) Transporte

La forma de conectividad más empleada es la terrestre con el 61%, mientras que 37% hace uso del transporte aéreo (figura 5). Es necesario precisar que, el uso de transporte aéreo se ve limitado por la falta de frecuencia de vuelo hacia la ciudad, así como la falta de otras aerolíneas que permitan brindar este servicio.

Figura 5. Transporte empleado para arribar al FIAVL



Fuente: Observatorio Turístico Región Sur de Ecuador - UTPL (2017)

f) Alimentos y bebidas

En relación a los consumos de alimentación en un 60% se efectúan dentro de restaurantes, aunque también se evidencian consumos fuera de restaurantes (19%), es decir efectúan gastos dentro de espacios de comida ambulante o en su defecto en un 22% consumen ambas modalidades (figura 6). En promedio se aprecia un gasto de 36 USD dentro de los restaurantes y de 14 USD fuera de este tipo de establecimientos.

Figura 6. Modalidades de consumo de alimentos y bebidas en el FIAVL

Fuente: Observatorio Turístico Región Sur de Ecuador - UTPL (2017)

g) Diversión y suvenires

En esta categoría se aprecia que el visitante suele destinar en promedio 27,25 USD por concepto de diversión o entretenimiento. En tanto que, para comprar de suvenires se aprecia en promedio un gasto de 55 USD.

h) Participación de eventos

Se aprecia que el visitante tanto en eventos pagados como de ingreso libre, en promedio se establece que asiste a cuatro eventos (2 pagados y 2 de acceso libre). En relación a los eventos pagados, se aprecia que en promedio el visitante gasta 30,49 USD por concepto de entradas a los eventos que son cerrados y se efectúan en los escenarios oficiales del festival.

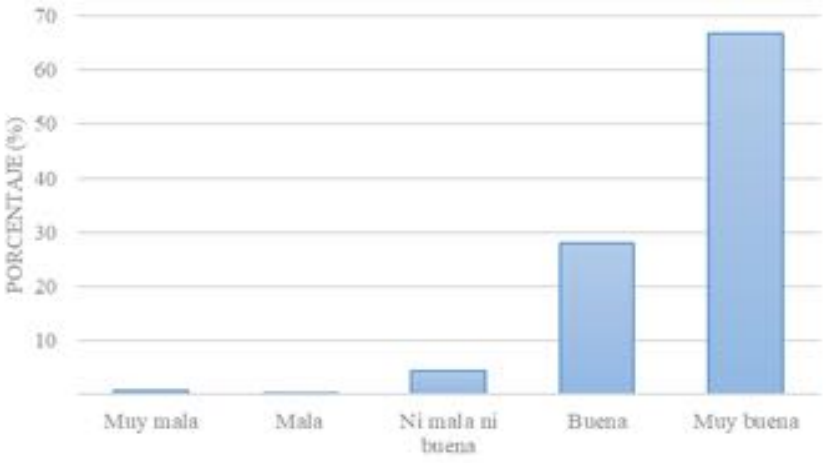
i) Gasto promedio del visitante

En función de los gastos efectuados en alojamiento, alimentación, transporte, diversión, suvenires y las entradas a los eventos pagados del festival, se establece un gasto promedio de 462 USD por una estadía promedio de 5 noches dentro de la ciudad de Loja.

5.2.2. Datos de la experiencia turística

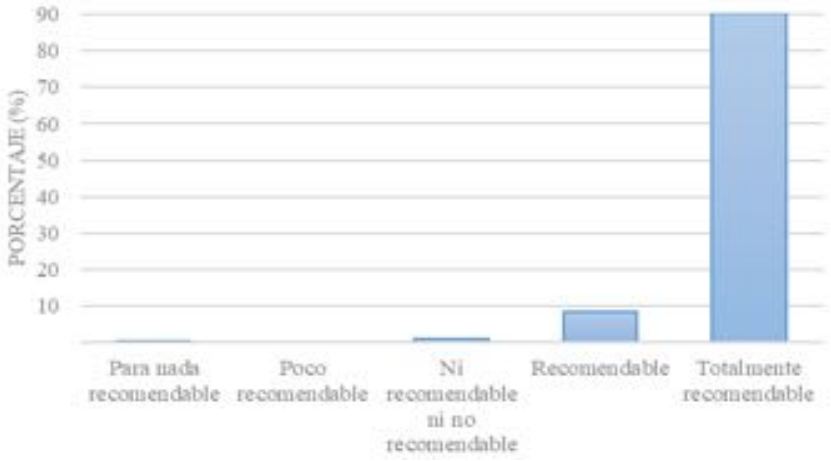
El visitante posee una percepción general de la calidad del festival de muy buena (figura 7), lo que en consecuencia da un 90% de visitantes que recomendarían el FIAV a otras personas (figura 8). La buena experiencia que posee el visitante permitió tener una predisposición de participación del 92% en la edición 2018 (figura 9).

Figura 7. Calidad general del FIAVL



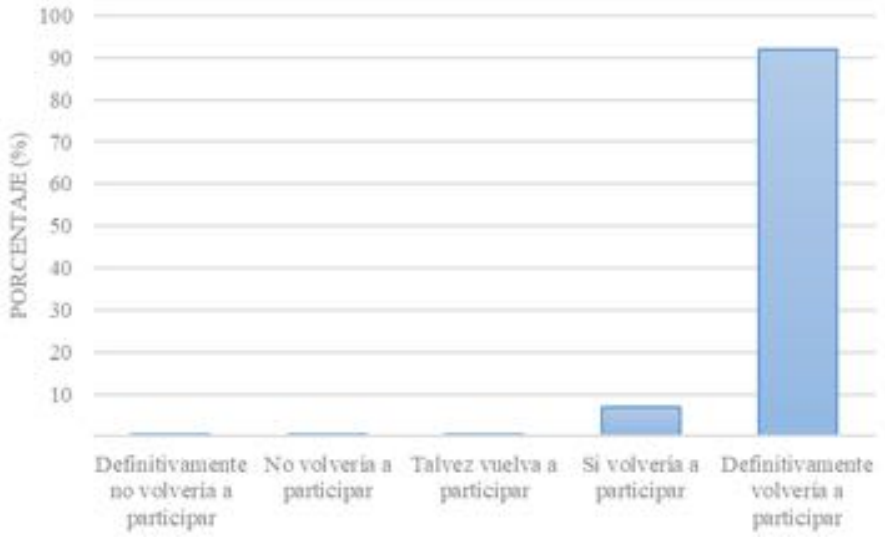
Fuente: Observatorio Turístico Región Sur de Ecuador - UTPL (2017)

Figura 8. Recomendación del FIAVL



Fuente: Observatorio Turístico Región Sur de Ecuador - UTPL (2017)

Figura 9. Participación del FIAVL 2018

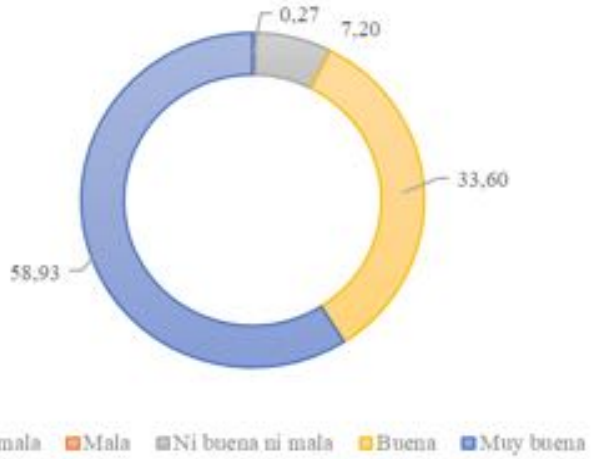


Fuente: Observatorio Turístico Región Sur de Ecuador - UTPL (2017)

5.2.3. Evaluación de Loja como destino turístico

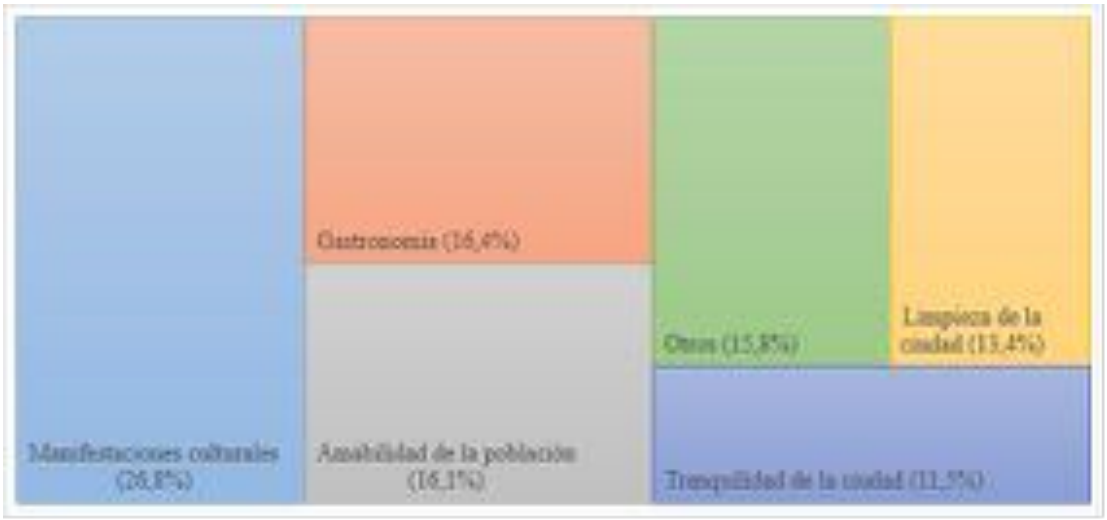
La imagen de la ciudad alcanza la mejor valoración a considerarse entre buen (33,60%) y muy buena (59,93%), pero se evidencia que existe un visitante que la cataloga como mala (0,27%), aunque ninguno lo establece como una ciudad de muy mala imagen (figura 10).

Figura 10. Percepción de la imagen de la ciudad de Loja en el FIAVL



Fuente: Observatorio Turístico Región Sur de Ecuador - UTPL (2017)

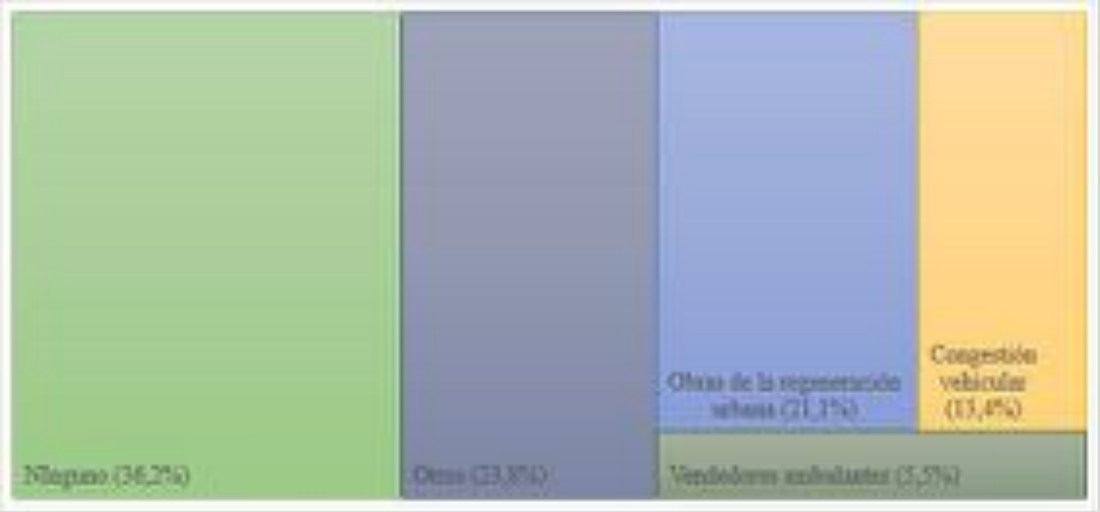
Figura 11. Aspectos positivos de la ciudad de Loja en el FIAVL



Fuente: Observatorio Turístico Región Sur de Ecuador - UTPL (2017)

Entre los aspectos positivos que se atribuyen a la ciudad (figura 11) están sus manifestaciones culturales, gastronomía y amabilidad de los residentes. En tanto que los aspectos negativos, se refieren a las obras de regeneración urbana que evidencio esta edición del festival 21,1%, las cuales a su vez provocaron congestionamiento vehicular en las zonas circundantes del festival 13,4%, pero afortunadamente a parte de estos elementos el 36,2% de los visitantes consideran que no existen elementos negativos dentro de imagen de la ciudad (figura 12).

Figura 12. Aspectos negativos de la ciudad de Loja en el FIAVL



Fuente: Observatorio Turístico Región Sur de Ecuador - UTPL (2017)

6. CONCLUSIONES

El FIAVL atrae en cada edición un visitante mucho más exigente y especializado en temas de arte (teatro, música, danza, etc). Este turista se motiva por complementar su estancia entre el disfrute de visitas a familiares y amigos, con la oferta cultural de la ciudad; la afluencia del visitante es relativamente equitativa entre los géneros, concentrándose la edad del visitante entre jóvenes y adultos jóvenes (19 a 30 años), lo que deriva en el registro de ocupaciones de estudiantes, empleados administrativos y profesionales intelectuales, con una formación académica de nivel superior. El gasto turístico se encuentra próximo a los 500 dólares por persona, por una permanencia de 5 días en promedio. Aunque, los visitantes en su mayoría son de carácter nacional, se aprecia que con cada edición la afluencia de turistas internacionales aumenta. Es necesario destacar que la mayoría de la cartelera del festival se nutre de eventos del tipo teatro, los cuales en su mayoría poseen una tarifa de acceso y los cuales se establecen como los eventos de mayor afluencia por parte del visitante.

Entre las principales limitaciones del estudio se destaca que no es posible cubrir toda la magnitud del evento, debido a que este se desarrolla a lo largo de toda la ciudad, provocando que el levantamiento de información se tenga que sesgar hacia los eventos de audiencia cautiva, para evitar duplicación de criterios.

Entre las acciones que se pueden implementar en las siguientes ediciones, es la instalación de contadores en las principales zonas de acceso a los espacios públicos empleado para el desarrollo de la programación del festival, lo cual permitirá disponer de un aforo promedio a los eventos de acceso libre y con ello, disponer de un histórico que permita influir estos eventos dentro de los datos del levantamiento de información.

Adiciona a ello, se plantea que las acciones efectuadas en la organización del FIAVL deben continuar siendo mejoradas, con el propósito continuar alcanzando un *feedback* de alta calidad por parte del visitante, lo cual también se traducirá en una buena imagen de la ciudad y repetición de la experiencia en futuras ediciones.

Finalmente, es necesario resaltar que no se observan estrategias de sostenibilidad para la gestión del festival las cuales debe ir siendo incorporadas, para evitar efectos negativos dentro de la ciudad y de los recursos culturales empleados para la creación y organización del festival.

REFERENCIAS

Araújo, N., & Domínguez, T. (2012). Los festivales de cine como elemento potenciador de destinos turísticos. El caso de San Sebastián. *Revista de Comunicación Vivat Academia*(121), 31-49.

Barlés, M., Abella, S., & Mur, M. (2012). Perfil del turista de festivales: el caso del Festival Internacional de las Culturas Pirineos Sur. *Cuadernos de Turismo*(30), 63-90.

Bianchini, F., & Parkinson, M. (1994). *Cultural policy and urban regeneration. The West European experience.* . Manchester: Manchester University Press.

Constitución de la República del Ecuador. (2008). Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008. Montecristi: Asamblea Constituyente.

Crompton, J. L., & McKay, S. L. (1997). Motives of visitors attending festival events. *Annals of Tourism Research, 24*(2), 425-439.

Cueva, E. (2016). Loja ya cuenta con nuevo teatro. Retrieved 29 de septiembre, 2019, from https://www.eluniverso.com/vida-estilo/2016/11/17/nota/5907220/loja-ya-cuenta-nuevo-teatro

Chacko, H., & Schaffer, J. (1993). The evolution of a festival. *Tourism Management, 14*(6), 475-482. doi: http://dx.doi.org/10.1016/0261-5177(93)90100-Y

Chang, J. (2006). Segmenting tourists to aboriginal cultural festivals: An example in the Rukai tribal area, Taiwan. *Tourism Management, 27*(6), 1224-1234.

Devesa, M., Báez, A., Figueroa, V., & Herrero, L. C. (2012). Repercusiones económicas y sociales de los festivales culturales: el caso del Festival Internacional de Cine de Valdivia. *EURE (Santiago), 38*, 95-115.

Devesa, M., Herrero, L. C., & Sanz, J. A. (2009). Análisis económico de la demanda de un festival cultural. *Estudios de Economía Aplicada, 27*(1), 137-158.

Diario La Hora. (2017). Turismo mejoró en el Fiavl de Loja. Retrieved 17 Septiembre, 2019

Felsenstein, D., & Fleischer, A. (2003). Local festivals and tourismpromotion: the role of public assistance and visitor expenditure. *Journal of Travel Research, 41*(4), 385-392.

Festival Internacional de Artes Vivas Loja. (s.f.). Sedes Festival de Loja 2018. Retrieved 29 de septiembre, 2019, from https://www.festivaldeloja.com/sedes/

Flores-Mancheno, A. C., Maldonado-Erazo, C., Tierra, N., & Gallegos, P. (2019). Satisfacción del turista en los eventos del FIAV para la declaratoria de "Loja, ciudad creativa de la música". *Ciencia Digital, 3*(3.4), 191-211. doi: https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i3.4.846

Fundación Codespa. (s.f.). Turismo de convenciones: innovación en el turismo rural comunitario para salir de la pobreza. Retrieved 28 de septiembre, 2019, from https://www.codespa.org/proyectos/turismo-de-convenciones-innovacion-en-turismo-rural-comunitario-para-salir-de-pobreza/

García, A., & Alburqueque, F. J. (2003). El turismo cultural y el de sol y playa: ¿sustitutivos o complementarios? *Cuadernos de Turismo*(11), 97-106.

Getz, D. (1997). *Event management & event tourism*. Nueva York: Cognizant Communication Corporation.

Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management, 29*(3), 403-428.

Gonzalo, P. (2006). El turismo cultural de Festivales y Eventos como herramienta para la segmentación de la demanda turística. *En Investigación y Marketing*(87), 25-30.

Hosteltur. (2018). Turismo de festivales, un nuevo competidor para el sol y playa. Retrieved 28 de septiembre, 2019, from https://www.hosteltur.com/108112_turismo-de-festivales-un-nuevo-competidor-para-el-sol-y-playa.html
Ibarra, J., & Velarde, M. (2016). El Programa Pueblos Mágicos y la sustentabilidad turística; el caso de Cosalá y los eventos Cosaltazo y Cosalazo *El periplo sustentable*(13).

Kotler, P., Gertner, D., Rein, I., & Haider, D. (2007). *Marketing Internacional de lugares y destinos*. México: Pearson Educación.

Lee, T.-H., & Crompton, J. L. (1992). Measuring novelty seeking in tourism. *Annals of Tourism Research, 19*(4), 732-751.

Ley Orgánica de Cultura. (2016). Registro Oficial No. 913, 30 de diciembre de 2016.
Ley Orgánica para la Institucionalización del FIAVL. (2019). Registro Oficial No.405 Lunes 14 de enero de 2019 Suplemento.

Morillo, M. (2018). Turismo de eventos: Alternativa de diversificación de la oferta turística del estado Mérida, Venezuela. *21*(37).

Observatorio Turístico Región Sur de Ecuador - UTPL. (2017). *FIAV Loja*.

Observatorio Turístico Región Sur de Ecuador - UTPL, & Ministerio de Turismo. (2017). Reporte estadístico II Festival Internacional de Artes Vivas de Loja 2017. Loja: UTPL.

Perez, L. (2016). *Impactos turístico-económicos y socio-culturales de los festivales musicales en la comunidad valenciana.* Universidad de Alicante, Alicante.

Perles, J. F. (2004). *Turismo, Ventaja Competitiva y Desarrollo Local.* Universidad de Alicante, Alicante.

Presidencia República del Ecuador. (2016). Inauguración del Teatro Nacional Benjamín Carrión y el Festival Internacional de Artes Vivas Loja 2016 (pp. 1-6). Loja: Presidencia República del Ecuador.

Terrill, A., & Jacob, A. (2015). ¿Qué beneficios obtienen las ciudades al ayudar a crecer la industria musical?. *OMPI REVISTA*(5).

Universidad Técnica Particular de Loja. (2017). Presentación de estadísticas turísticas del II FIAVL 2017. Retrieved 17 Septiembre, 2019

Weiler, B., & Hall, C. M. (1992). *Special interest tourism*. Londres: Belhaven Press.

LA CONTABILIDAD FINANCIERA APLICADO AL SECTOR HOTELERO DE TUXPAN, VER.

Marcela Olarte García, Oralia Elorza Martínez, Leonardo Flores Barrios
Universidad Veracruzana Facultad de Contaduría, Campus: Tuxpan.
molarte@uv.mx, oelorza@uv.mx, lflores@uv.mx

Resumen:

El objetivo de esta investigación es identificar la Contabilidad Financiera en el sector hotelero de Tuxpan, Ver., de tal manera que le permita al usuario tener una idea más amplia del tema. Esta investigación se estructura de la siguiente forma, en primer lugar, se muestra el marco teórico vinculado con la contabilidad financiera aplicado al sector hotelero de Tuxpan, Ver., se continua con la descripción del procedimiento metodológico y se procede al análisis teórico enfocado a la contabilidad financiera en el sector hotelero y se finaliza con propuestas y conclusiones. Los resultados preliminares de esta investigación muestran que es factible conocer la contabilidad financiera en el sector hotelero. Por lo tanto, se concluye que es de gran importancia para toma de decisiones.

Palabras claves: Contabilidad Financiera, entidades económicas, toma de decisiones.

Código de clasificación JEL: M21

Abstrac

The objective of this research is to identify Financial Accounting in the hotel sector of Tuxpan, Ver., In such a way as to allow the user to have a broader idea of the subject. This research is structured as follows, first, the theoretical framework linked to financial accounting applied to the hotel sector of Tuxpan, Ver., Continues with the description of the methodological procedure and proceeds to the theoretical analysis focused on the Financial accounting in the hotel sector and ends with proposals and

conclusions. The preliminary results of this research show that it is feasible to know financial accounting in the hotel sector. Therefore, it is concluded that it is of great importance for decision making.

Key words: Financial Accounting, economic entities, decision making.

Introducción

Tuxpan de Rodríguez Cano, Veracruz; es el municipio del estado mexicano de Veracruz, frecuentemente llamado "puerto de los bellos atardeceres", la actividad hotelera contribuye al desarrollo económico, la contabilidad financiera constituye un elemento sustancial en toda organización que debe ser confiable y oportuna debido a esta investigación se realiza la aplicación de la contabilidad financiera en el sector hotelero de cuatro y cinco estrellas de Tuxpan de Rodríguez Cano, Veracruz, con objetivo de preparar e informar la información contable financiera.

Marco Teórico

La perspectiva de Guajardo (2008, p. 18) sobre la Contabilidad Financiera es que:

> "Se conforma por una serie de elementos tales como las normas de registro, criterios de contabilización, formas de presentación, etc., y se le conoce como contabilidad financiera, debido a que expresa en términos cuantitativos y monetarios las transacciones que realiza una entidad, así como determinados acontecimientos económicos que le afectan, con el fin de proporcionar información útil y segura a usuarios externos para la toma de decisiones".

El término de Normas de Información Financiera A-1 (2018, p. 10)

> **"**Se refiere al conjunto de pronunciamientos normativos, conceptuales y particulares, emitidos por el CINIF o transferidos al CINIF, que regulan la información contenida en los estados financieros y sus notas, en un lugar y fecha determinados, que son aceptados de manera amplia y generalizada por todos los usuarios de la información financiera". (Normas de Informacion Financiera, 2018)

Desde el punto de vista de Romero (2010, p. 16) para este autor la contabilidad financiera:

> "Es una técnica para elaborar y presentar la información financiera de transacciones (operaciones) comerciales, financieras, económicas y sus efectos derivados, efectuadas por entidades comerciales, industriales, de servicios, públicas y privadas; y cuando se utiliza en la toma de decisiones, se convierte en una rama muy importante, si no es que en la de mayor importancia, de la profesión de la contaduría pública".

De acuerdo a la Ley Federal del Trabajo (2015) en su Artículo 16 nos dice que:

> "Para los efectos de las normas de trabajo, "se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que, como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa". (Ley Federal del Trabajo, 2018)

De acuerdo al Código Fiscal de la Federación (2018) en su Artículo 28 fracción I-A se afirma que

> "Las personas que de acuerdo con las disposiciones fiscales estén obligadas a llevar contabilidad en los libros, sistemas y registros contables, papeles de trabajo, estados de cuenta, cuentas especiales, libros y registros sociales, control de inventarios y método de valuación, discos y cintas o cualquier otro medio procesable de almacenamiento de datos, los equipos o sistemas electrónicos de registro fiscal y sus respectivos registros, además de la documentación comprobatoria de los asientos respectivos, así como toda la documentación e información relacionada con el cumplimiento de las disposiciones fiscales, la que acredite sus ingresos y deducciones, y la que obliguen otras leyes; en el Reglamento de este Código se establecerá la documentación e información con la que se deberá dar cumplimiento a esta fracción, y los elementos adicionales que integran la contabilidad". (Código Fiscal de la Federación, 2018)

De acuerdo a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) en su artículo 31 fracción IV se afirma que: "Son obligaciones de los mexicanos contribuir para

los gastos públicos, así de la federación como del distrito federal o del estado y municipio en que residan de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes" (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2018)

Por otra parte, el código de comercio (CCO) en su Capítulo III sobre la Contabilidad Mercantil en los artículos comprendidos del 33 al 38 se norma lo siguiente:

> **Articulo 33.-** El comerciante está obligado a llevar y mantener un sistema de contabilidad adecuado. Este sistema podrá llevarse mediante los instrumentos, recursos y sistemas de registro y procesamiento que mejor se acomoden a las características particulares del negocio, pero en todo caso deberá satisfacer los siguientes requisitos mínimos:
>
> **Artículo 34.-** Cualquiera que sea el sistema de registro que se emplee, los comerciantes deberán llevar un libro mayor y, en el caso de las personas morales, el libro o los libros de actas; sin perjuicio de los requisitos especiales que establezcan las leyes y reglamentos fiscales para los registros y documentos que tengan relación con las obligaciones fiscales del comerciante.
>
> **Artículo 35.-** En el libro mayor se deberán anotar, como mínimo y por lo menos una vez al mes, los nombres o designaciones de las cuentas de la contabilidad, su saldo al final del período de registro inmediato anterior, el total de movimientos de cargo o crédito a cada cuenta en el período y su saldo final. Podrán llevarse mayores particulares por oficinas, segmentos de actividad o cualquier otra clasificación, pero en todos los casos deberá existir un mayor general en que se concentren todas las operaciones de la entidad.
>
> **Artículo 36.-** En el libro o los libros de actas se harán constar todos los acuerdos relativos a la marcha del negocio que tomen las asambleas o juntas de socios, y en su caso, los consejos de administración.

Artículo 37.- Todos los registros a que se refiere este capítulo deberán llevarse en castellano, aunque el comerciante sea extranjero.

Artículo 38.- El comerciante deberá conservar, debidamente archivados, los comprobantes originales de sus operaciones, en formato impreso, o en medios electrónicos, ópticos o de cualquier otra tecnología, siempre y cuando, en estos últimos medios, se observe lo establecido en la norma oficial mexicana sobre digitalización y conservación de mensajes de datos que para tal efecto emita la Secretaría, de tal manera que puedan relacionarse con dichas operaciones y con el registro que de ellas se haga, y deberá conservarlos por un plazo mínimo de diez años. (Código de Comercio, 2018)

Con base a las Normas de Información Financiera (NIF) es fundamental para las organizaciones la aplicación de la contabilidad financiera, pues ofrecen las siguientes ventajas:

- ✓ Las NIF particulares establecen las bases específicas de valuación, presentación y revelación de las transacciones, transformaciones internas y otros eventos, que afectan económicamente a la entidad.

- ✓ Establecer los criterios generales, que deben utilizarse en la valuación, tanto en el reconocimiento inicial como en el posterior, de transacciones, transformaciones internas y otros eventos, que han afectado económicamente a una entidad.

- ✓ Establecer las normas generales aplicables a la presentación y revelación de la información financiera contenida en los estados financieros y sus notas. (Normas de Información Financiera, 2018)

Lo antes descrito contribuye a la competitividad de la entidad económica, para este artículo esta se define de acuerdo a la Real Academia Española (RAE) como “La capacidad de competir o la rivalidad para la consecución de un fin”, así mismo la RAE afirma que la

competitividad es "Una característica que deben tener las organizaciones para sobrevivir dentro de un mercado saturado, puesto que si no se consigue una alta competitividad la empresa tiende a la desaparición".

Otra definición en la que marca la secretaria de economía de competitividad se refiere a la capacidad que tienen estos agentes económicos para permanecer vendiendo bienes o servicios en un mercado" (2010). (Secretaria de Economia, 2018)

Otro concepto que nos establece el Instituto Mexicano de la Competitividad se define como "Una forma de medir la economía en relación a los demás, es como una carrera donde importa que tan bien le va a uno respecto a los otros" (2018). (Instituto Mexicano de la competetitividad, s.f.)

La contabilidad financiera y su implicación en la competitividad en la empresa es un tema ya investigado pues existen algunas investigaciones vinculadas a esta temática algunas se muestran a continuación:

En el contexto internacional se encontró la investigación de Cavero y Reig (2012), a continuación, se da una breve descripción:

En una investigación titulada *El peso de la Contabilidad en el Grado de Administración y Dirección de Empresas,* (Cavero y Reig, 2012) desarrollan una investigación cuyo objetivo general es: "Analizar el peso que la materia de Contabilidad tiene en la formación universitaria del egresado en el Grado en Administración y Dirección de Empresas, y las posibles causas que pueden explicar la situación actual de la disciplina" (p.1) obtenido como resultado la forma en que se ha modificada la formación general y en Contabilidad de los estudiantes, tanto en el ámbito nacional como individual por universidades, consecuencia de las diferentes reformas de los planes de estudio. (Cavero Rubio, 2017)

El estudio antes mencionado se vincula con esta investigación, pues se conoce que las actualizaciones en contabilidad y otras disciplinas tal como lo marca (Cavero y Reig, 2012) generan un impacto en la organización por tanto diagnosticar la aplicación de la contabilidad financiera en los hoteles resulta transcendental.

En un contexto nacional se encuentran los estudios realizado por Aguilera (2017)

En México se realizó un estudio denominado "Evaluación económica y financiera del proyecto uso eficiente de energía y aprovechamiento de fuentes renovables en los hoteles pymes del sector turismo" donde Aguilera Acosta Alejandro (2017, p. 86) concluye que:

> "Pasando al tema de la MIPYMES, la falta de planeación y administración de las mismas ha traído como consecuencia que surjan diferentes líneas de investigación, así como focos de atención para este tipo de empresas, que a pesar de no contar con la estructura económica o tamaño de grandes empresas es importante que cuenten prácticamente con todos los elementos de planeación, por supuesto, con las particularidades que le corresponden. Es por ello que es importante como se logró observar que el análisis financiero se integre a la planeación contable de las MIPYMES, ya que gracias al manejo integral de la información se podría explotar otros estímulos fiscales y lograr una mayor viabilidad del proyecto". (Aguilera Acosta, 2017)

En un contexto internacional se encuentran los estudios realizado por Pastor (2017), Flores (2017), López (2013)

En Valencia se realizó un estudio denominado "Análisis económico financiero de la cadena hotelera Hoteles Santos" donde Pastor (2016, p.80) concluye que:

> "En cuanto a la estructura financiera, destaca la financiación ajena predominando la deuda con entidades de crédito los primeros años, la evolución favorable de la misma es evidente siendo actualmente predominada por la deuda con empresas del grupo y asociadas, es decir, sin coste". (Veillard Pastor, 2016)

En Ambato se realizó un estudio denominado "El proceso contable y la toma de decisiones en el sector hotelero de la cuidad de Puyo" donde Flores (2017, p.90) concluye que:

> "En el sector hotelero de la ciudad de Puyo existe una desorganización en el proceso contable, y por ende esto origina a que se tomen decisiones inadecuadas e inalcanzar los objetivos planteados, este sector carece de cumplimiento en la toma de decisiones por lo que genera que la gestión administrativa de la misa tenga inestabilidad". (Sánchez Herrera, 2017)

En Cuenca se realizó un estudio denominado "Manual de implementación de las NIIF para pequeñas y medianas entidades (PYMES) del sector hotelero de la provincia del Azuay" donde López (2013, p.150) concluye que:

> "La implementación de NIIF para PYMES incrementa la confiabilidad, calidad y transparencia en los Estados Financieros, generando confianza a los accionistas, administradores, empleados, organismos de control y además usuarios. Además, la implementación de estas normas reduce los altos costos ocasionados por la aplicación de las NIIF en pleno y su léxico es menos complejo. La aplicación de las NIIF para pequeñas y medianas empresas da oportunidad a la gerencia y departamento financiero a evaluar y ajustar políticas contables, sistemas y procedimientos de acuerdo a los lineamientos dispuestos en esta nueva normativa". (Orellana Osorio, 2013)

Como se observa en el apartado antes descrito la temática que se aborda en este estudio se ha desarrollado en un contexto nacional e internacional, sin embargo, para este trabajo se enfoca a un sector trascendental para la economía mexicana: sector hotelero.

El sector hotelero en México en base a la Secretaria de Turismo representa el 60.30% del año 2016 porcentaje de ocupación hotelera, por lo que se ha venido incrementando de años anteriores lo que justifica la realización de esta investigación y la aplicación en este campo de estudio. (Turismo, 2018)

Técnica de recolección de datos

Esta investigación se realiza aplicando la técnica de la encuesta. El instrumento que se aplica un cuestionario cuya característica es:

Es un cuestionario de diez preguntas cerradas estas preguntas tienen tres niveles de respuesta.

Forma de aplicación: Este instrumento se aplicará de forma presencial a los responsables de los hoteles del Municipio de Tuxpan, Ver., de los cuales a continuación se describe.

Con base a sus reportes se elaboran con base a las NIF, se puede observar que la mayoría da una respuesta afirmativa, recibe su información contable en tiempo y forma contestando la mayoría una respuesta afirmativa.

Procedimiento metodológico.

En esta investigación se realiza bajo el siguiente procedimiento

1. El primer paso es revisión literaria relacionada a las Normas de Información Financiera (NIF) aplicada a las organizaciones.
2. Revisión de antecedentes sobre investigaciones similares al objeto de estudio en un contexto nacional e internacional
3. Diseño de un instrumento de recolección de datos
4. Descripción del campo de aplicación
5. Aplicación de instrumento de recolección de datos
6. Procesamiento y presentación de la información

Los hoteles en la ciudad de Tuxpan de Rodríguez Cano, Veracruz se clasifican tal como se muestran en la tabla 1.

Tabla 1.- Número de hoteles según su clasificación

Numero de estrellas	Número de hoteles
Una estrella	--------
Dos estrellas	7

Tres estrellas	9
Cuatro estrellas	4
Cinco estrellas	3

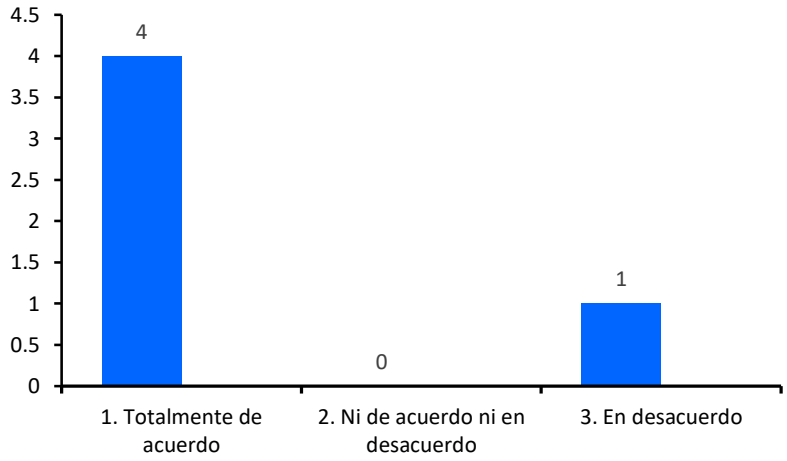
Fuente: Elaboración propia.

Resultados

El estudio realizado tiene un alcance descriptivo con enfoque cuantitativo, se desarrolla durante el semestre agosto – diciembre 2018 teniendo como objeto de estudio hoteles de cuatro y cinco estrellas en la ciudad de Tuxpan de Rodríguez Cano, Veracruz.

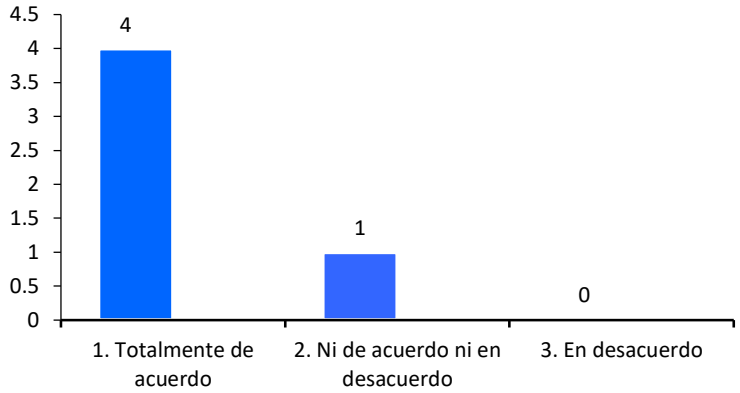
De los cuales se deduce que para los hoteles de cuatro y cinco estrellas es importante llevar la contabilidad financiera porque permite controlar e informar los movimientos económicos de la empresa.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos representados en gráficos de barras.



Grafica 1. Sus reportes se elaboran con base a las NIF.

El resultado obtenido en la pregunta 1, de las empresas encuestadas el 80% responde a que está totalmente de acuerdo que los reportes se elaboran con base en las NIF y que si respetan la normatividad financiera.



Grafica 2. Recibe su información contable en tiempo y forma.

Los hoteles de cuatro y cinco estrellas en su mayoría contestaron que están totalmente de acuerdo que reciben su información en tiempo y forma., y considerando que el 20% responde que esta ni en acuerdo ni en desacuerdo.

En base a los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento se puede observar que los hoteles de 4 y 5 estrellas de la ciudad de Tuxpan, Ver., se alinean rigurosamente a las exigencias que marca la normatividad de la información financiera, ya que los administradores de los hoteles son contadores de profesión por lo que cumplen con los requisitos financieros.

Conclusión

El sector hotelero es uno de los más atractivos turísticos de la zona norte del estado de Veracruz, es por eso que se decidió realizar la presente investigación aplicable en el sector

hotelero siendo esta una de las principales actividades a la que se dedica la población y que se proporciona un crecimiento económico en la región.

Derivado de la investigación se concluye que las empresas hoteleras de cuatro y cinco estrellas aplican la legalidad financiera como lo marca la normas de información financiera.

Referencia Bibliografía

Código de Comercio. (2018). Obtenido de Diario Oficial de la Federación México, 28 de Marzo de 2018

Código Fiscal de la Federación. (2018). Obtenido de Diario Oficial de la Federación México, 04 de Junio de 2009

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2018). Obtenido de Diario Oficial de la Federación México, 29 de Enero de 2016

Ley Federal del Trabajo. (2018). Obtenido de Diario Oficial de la Federación México, 09 de Abril de 2012

Normas de Informacion Financiera. (2018).

Secretaria de Economia. (2018). Obtenido de http://www.2006-2012.economia.gob.mx/economia-para-todos/abc-de-economia/competitividad/217-competitividad

Aguilera Acosta, A. (2017). Evaluación Económica y Financiera del Proyecto "Uso Eficiente de Energía Y Aprovechamiento de Fuentes Renovables en los Hoteles PYMES del Sector Turismo".

Cavero Rubio, J. A. (2017). El peso de la Contabilidad en el Grado de Administración y Dirección de Empresas.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (s.f.).

Instituto Mexicano de la competetitividad. (s.f.). Obtenido de https://imco.org.mx/videos_es/que_es_competitividad_-_imco/

Orellana Osorio, I. (2013). Manual de Implementación de las NIIF para Pequeñas y Medianas Entidades (PYMES) del Sector Hotelero de la Provincia del Azuay.

Sánchez Herrera, B. J. (2017). El proceso contable y la toma de decisiones en el sector hotelero de la cuidad de Puyo.

Turismo, S. d. (2018). *Informe de labores*. Obtenido de http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2018/09/SEXTOinformeSECTUR_B.pdf

Veillard Pastor, I. (2016). Análisis económico financiero de la cadena hotelera "Hoteles Santos".

LA IMPORTANCIA DE LA MEMORIA ORGANIZACIONAL

María de Lourdes González Ayala, David López Ortiz
Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de La Piedad
maria.ga@piedad.tecnm.mx, davis_spl@hotmail.com

RESUMEN

En los últimos años la gestión del conocimiento ha tomado una importancia relevante debido a que el conocimiento ha venido a revolucionar la forma en que las organizaciones manejan sus capitales; una herramienta importante de la gestión de conocimientos es la Memoria Organizacional. El presente artículo, tiene como objetivo presenter algunos antecedentes, conceptos relevantes, el papel de la memoria organizacional en la gestión del conocimiento, la eficiencia y liderazgo en la toma de decisions, así como las conclusiones de la importancia de la memoria organizacional, evidenciando como influye una memoria organizacional en la toma de decisiones en las organizaciones. Es importante resaltar que la memoria organizacional sirve para generar conocimiento explícito relacionando y evidenciando todo lo que sucede en las diferentes areas o departarmentos de la organización, lo cual permite que cualquier persona que esté al frente de un puesto o solicite información conozca lo sucedido en ella y tome decisions acertadas.

(Palabras clave: Gestión del conocimiento, memoria organizacional, toma de decisiones, conocimiento explícito, experiencia, efectiva, líder)

1. INTRODUCCION

El mundo actual se caracteriza por ser de la era de la información, el conocimiento y las comunicaciones, y si a eso se agrega la comercialización de productos y servicios de manera abierta hacia diversos puntos del orbe esto suena competitivo y retador para cualquier organización. Pérez Soltero (1997) manifiesta que parte de esto "*ha ocasionado*

que el proceso de compartir el conocimiento y las experiencias entre los empleados se vuelva más complicado (s.p.)". Además de que por otro lado, muchas organizaciones tienen su conocimiento disperso y no lo tienen estructurado ni almacenado adecuadamente para que éste sea utilizado fácilmente por sus integrantes.

Diariamente se planean proyectos, se realizan actividades y se ejecutan diferentes tareas, se toman decisiones sobre algún problema o situación, pero lo que con poca frecuencia se hace es documentar estas acciones y registrar con base en qué o cómo se tomaron dichas decisiones y menos aún almacenar estos conocimientos, información o experiencias resultado de estos procesos.

Se podría imaginar, ¿cómo sería la vida si el hombre no tuviera memoria? Y más aún si la civilización no hubiera considerado el hecho de almacenar su historia a través de libros, documentos, pinturas, museos, etc.

Al igual que las personas y la civilización, las organizaciones deben poseer memoria, esa memoria que les permita con base en el conocimiento y a la información, entre otras cosas tomar decisiones en el momento preciso y de manera efectiva.

El alto directivo debe poseer diferentes competencias, habilidades y capacidades. Aprovechado la aportación de Pérez Bengochea (2008) "*Las Competencias Gerenciales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales (s.p.)*" este autor propone seis diferentes competencias: comunicación, planeación y administración, trabajo en equipo, acción estratégica, globalización y manejo de personal. Para lograr éstas, debe de estar tomando cotidianamente decisiones, además de ejercer un liderazgo efectivo. El llevar a cabo las diferentes actividades producto de ejecutar sus competencias genera diferentes conocimientos. García Manjón (2010) defiende la idea de que "*el principal recurso estratégico de la empresa es el conocimiento" (p. 137)*. En este sentido el conocimiento lo entiende como "*el conjunto de saberes y habilidades (saber hacer) que atesora la empresa, sobre los cuales basa la organización su proposición de valor para el mercado" (p. 137)*. De tal manera que puede estar compuesto por aspectos técnicos, conocimiento del mercado, del sector, experiencia de gestión de la empresa, trato con el cliente, aspectos organizativos, entre otros. Estos conocimientos constituyen el tesoro más preciado con el que cuenta la organización y, por tanto, debe ser capaz de gestionarlo

convenientemente (García Manjón 2010). Es importante por lo tanto saber de qué manera hay que atesorar dicho conocimiento a través del almacenamiento en una memoria organizacional.

2. ANTECEDENTES

La documentación de las actividades que se llevan en la organización es fundamental, ya que el hecho de no llevarla a cabo se presta a la pérdida de datos, información conocimiento y experiencia, lo que puede reflejarse en ineficiencias, baja productividad y por consiguiente en bajas utilidades para la organización. Los conocimientos se codifican, es decir, que de acuerdo con Peluffo y Catalán (2002) *"la codificación es la representación del conocimiento tácito o explícito de modo que pueda ser accesado" (p. 22)* agregan además *"...que la representación tiene que ver con el uso del lenguaje más apropiado al sistema-entorno que utilizará el conocimiento codificado..." (p. 22)*. El resultado de este proceso se llama Contenido, estos contenidos se depositan en contenedores, que como enuncia Peluffo y Catalán (2002) *"...son repositorios o estructuras específicas según los tipos y formatos en que se encuentran codificados tales contenidos" (p. 22)*. De tal manera que el conjunto de contenedores forma lo que se denomina la Memoria Organizacional.
Esta memoria pretende ayudar al alto directivo a tomar decisiones de manera ágil.

De tal manera que en las organizaciones, se hace necesario entonces documentar, almacenar datos, información, conocimientos y experiencias para así poder consultar en el momento que se requiera los resultados de las actividades y proyectos realizados, permitiendo con ello disminuir la incertidumbre y decidir más acertadamente sobre los acontecimientos que día a día puede enfrentar el alto directivo en su área de influencia y así contribuir con ello a lograr mayor eficiencia, productividad en la operación de un área, departamento, así como rapidez, descentralización y efectividad al tomar decisiones.

El sinnúmero de actividades que se llevan a cabo día a día en los diferentes departamentos de una organización, así como la rapidez con que suceden los acontecimientos, lleva en muchas ocasiones a que los datos, información y conocimientos se pierdan al confiar solamente en la mente, ya que en ocasiones ésta puede ser memoria a corto plazo. Sin

lugar a dudas el contar con información documentada, almacenada de manera ordenada y sistematizada, va a permitir consultarla en cualquier momento y esto puede llevar a cabo una toma de decisiones efectiva de manera más rápida y con una menor incertidumbre. De lo contrario, si no se almacenan los datos e información de las actividades de manera adecuada, sin considerar las experiencias y las vivencias del personal, se corre el riesgo de tomar decisiones de manera subjetiva, con suposiciones y sólo recuerdos.

3. ALGUNOS CONCEPTOS

La Nueva Economía: La Economía del Conocimiento

Este concepto es relativamente nuevo y se da principalmente en la década de los sesenta, con las computadoras, la expansión de las organizaciones en otras partes del mundo y la formación de capitales internacionales.

En la obra de Benavides y Quintana (2003), se manifiesta de acuerdo con Argandoña (2001), que la nueva economía tiene dos dimensiones una tecnológica y otra económica. En cuanto a lo tecnológico, se refiere a un cambio en la adquisición, procesamiento, transformación y distribución del conocimiento y de la información, lo cual sirve de base para cualquier proceso de toma de decisiones en una organización. Desde la perspectiva económica, la nueva economía se caracteriza por la creación y aportación de nuevos productos y procesos para la producción y el consumo.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico la OCDE, define la economía basada en el conocimiento como la economía basada en la producción, distribución y uso del conocimiento y de la información. En esta definición hay implícito el reconocimiento del conocimiento como factor de producción. Si en la economía agrícola el recurso central era la tierra y en la industrial era el capital físico, en la nueva economía es el conocimiento (Barceló 2001).

De tal manera que hoy en día, el conocimiento es un valioso activo organizacional. El poder llevar al mercado productos superiores, en forma más barata y con mayor rapidez y eficacia que los competidores, se fundamenta en contar con los conocimientos expertos de los procesos de diseño, producción, mercadotecnia y distribución. Incluso saber hacer las cosas mejor (Giannetto y Wheeler 2004).

Indudablemente la globalización ha jugado un papel crucial para el inicio y desarrollo de las nuevas economías, al demandar cada vez más y mejor efectividad y productividad en las organizaciones, ya que de acuerdo a Benavides y Quintana (2003), con la globalización y el cambio tecnológico se ha supuesto el origen de una nueva era del desarrollo económico. El decreciente costo de los flujos de información, el incremento del número de mercados, la liberalización de los productos y del mercado de trabajo, la desregulación de los flujos financieros internacionales, etc. están provocando la búsqueda de nuevas fuentes de competitividad y nuevos conceptos de creación de riqueza. Es por ello que las organizaciones deben de contar con sistemas de información útiles en donde apoyen sus decisiones de manera eficiente al influir estos en la disminución de errores al aprovechar experiencias pasadas incrementando así su productividad.

Sociedad del conocimiento

El progreso indica una mejora en la calidad de vida de las personas, y para lograr esto se debe contar con diferentes bienes y servicios que satisfagan las necesidades, es por ello que para entender qué es la sociedad del conocimiento, se hace necesario analizar rápidamente la historia.

Es increíble cómo ha evolucionado la obtención de los satisfactores a lo largo de la historia, empezando con la época agraria, la riqueza se obtenía de la propia tierra sobre todo mostraba una ventaja de quienes la poseían con aquellos que no. A principios de 1800, los arados cambiaron a metal en vez de madera, de manera que las nuevas técnicas y sistemas de producción, reflejaron un incremento en la productividad agrícola que sirvió para alimentar a una población en constante crecimiento la cual empezó a reubicarse en nuevos centros urbanos. La tecnología trajo consigo el paso de la economía agraria a la Revolución Industrial. A la par de la máquina de vapor, el desarrollo en transportes y comunicaciones y el avance de las innovaciones tecnológicas se produjeron aumentos significativos en la producción, desarrollándose las grandes industrias. De acuerdo con Minolli (2010), *"la fórmula tierra, trabajo y capital cayó en desuso frente a la aparición de nuevas formas de organización del trabajo (p. 13)"*. Las empresas adquirieron grandes dimensiones, la producción era a gran escala.

Manifiesta el autor citado anteriormente, que los nuevos grandes cambios, provocados por el avance informático dieron lugar al próximo cambio de paradigma, de la Revolución

Industrial a la Sociedad de la Información. Los avances se darían entonces a pasos agigantados. No es raro entonces que a partir de 1981, cada empleado de una organización moderna cuente con su propia computadora. La competencia en los negocios rápidamente comienza a responder a un mundo globalizado, tecnologizado e informado como nunca antes. Así en 1989 podría decirse nació un nuevo paradigma, a saber: la Sociedad del Conocimiento.

La información se encuentra a disposición de todo el mundo en cualquier momento, por lo que la Sociedad del Conocimiento, se sirve de la idea de que la riqueza proviene del conocimiento y por ende en la nueva economía, las personas y las empresas utilizan el conocimiento para generar nuevas riquezas (Minolli, 2010). De aquí se puede desprender la importancia de tomar decisiones de manera ágil con base en la información almacenada.

Por otro lado Peluffo y Catalán (2002), argumentan que la *Sociedad de la Información* tiene su eje central en el manejo y difusión de la información y las comunicaciones, más que en la generación del conocimiento. Se organiza sobre la base del uso generalizado de información a bajo costo, del almacenamiento de datos y de las tecnologías de transmisión.

Mencionan Benavides y Quintana (2003), que la sociedad del conocimiento se caracteriza por la aparición continua de saberes nuevos y por el desarrollo permanente de las facultades intelectuales. Son los conocimientos los que posibilitan en la economía actual la generación y sostenibilidad de la ventaja competitiva empresarial. En la tabla 1, se presentan diferentes rasgos de las sociedades, referentes a sus aspectos relevantes.

Tabla 1. *Rasgos de las sociedades preindustrial, industrial y postindustrial.*

	SOCIEDAD PREINDUSTRIAL O EXTRACTIVA	SOCIEDAD INDUSTRIAL O DE FABRICACION	SOCIEDAD POSTINDUSTRIAL O DE PROCESO
ACTIVIDAD PREDOMINANTE	Agricultura	Industria	Servicios
RECURSO TRANSFORMADO PRINCIPAL	Fuerzas naturales	Energía creada	Información
RECURSO ESTRATÉGICO	Materias primas	Capital financiero	Conocimientos: capital humano e intelectual
EJE DEL SISTEMA TECNOLÓGICO	Manual-artesanal	Hierro-vapor-textil Electro-mecánico-químico	Información-telecomunicaciones-multimateriales-biotecnología
BASE ENERGÉTICA	Fuerzas naturales	Carbón Petróleo	Multienergías
PRINCIPIO AXIAL	Costumbre-tradición	Crecimiento económico	Codificación de los conocimientos teóricos

Fuente: Benavides y Quintana (2003 p. 6)

Sugiere Drucker (1993), que uno de los retos más importantes para toda organización en la sociedad del conocimiento es la construcción sistemática de prácticas para gestionar su propia autotransformación. La organización debe estar preparada para abandonar el conocimiento obsoleto y aprender a crear mediante la mejora continua. La organización debe conseguir incrementar la productividad de los trabajadores del conocimiento y de los servicios para afrontar este reto con éxito (Alegre, 2004).

El papel del líder

La productividad, competitividad y la eficiencia de las organizaciones, no se da por arte de magia, ni por obra de la casualidad, es el resultado de la actividad de diversas personas que a través de diferentes estrategias llegan a objetivos, o metas determinadas, estas personas son guiadas por otra persona o personas que ejercen un liderazgo, pero ¿qué es el liderazgo?

De acuerdo con Daft (2006), el liderazgo ha sido generador de interés para historiadores y filósofos desde la antigüedad, pero su estudio científico empezó apenas en el siglo XX. Se han presentado más de 350 definiciones de este término, de tal manera que se ha dicho que "es uno de los fenómenos más observados en la Tierra y uno de los menos comprendidos".

Daft (2006) argumenta que: "*definir el liderazgo ha sido un problema complejo y escurridizo, en gran parte, porque su esencia misma también es compleja (p. 4)"*. Aprovechando la aportación de Daft (2006), se tiene que, el liderazgo es una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los líderes del siglo XXI deben tener en cuenta varios aspectos para conseguir que sus seguidores realicen con eficiencia dichas tareas. La tecnología se relaciona con el cambio al convencer a la gente a aprender a hacer de manera diferente las cosas, el líder es el motor de estos cambios ya que los cambios son rápidos.

Con lo anterior se determina que si el líder es fundamental en las organizaciones tradicionales, con mayor razón en aquéllas donde se gestiona el conocimiento, de tal manera que el líder efectivo dentro de la sociedad del conocimiento, debe hacer uso de diferentes sistemas de apoyo a la decisión que le permita descentralizar y agilizar las decisiones, al utilizar un proceso adecuado de la información y conocimiento como son las memorias organizacionales las cuales pueden ser desde la forma manual hasta el empleo de nuevas tecnologías de información y comunicación.

4. LA MEMORIA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Para abordar la memoria organizacional, se hace necesario analizar algunos elementos relacionados con la gestión del conocimiento como son:

- El conocimiento, que de acuerdo con Domingo (2003), es una mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. En las organizaciones no sólo se presenta en los documentos y bases de datos, sino en lo que cotidianamente se lleva a cabo como, procesos, prácticas y normas, siendo entonces una mezcla de elementos.

Giannetto y Whelleer (2004), clarifica que el conocimiento es más que datos o información. Ya que abarca asimismo: Creencias y valores, creatividad, juicio, habilidades y experiencia, teorías, reglas, relaciones, opiniones, conceptos, experiencias previas de tal manera que es preciso racionalizar y comprender estos datos e información. El conocimiento permite tomar decisiones, realizar tareas, aplicar la experiencia obtenida. El conocimiento se puede clasificar en explícito y tácito.

- El conocimiento explícito, es aquél que resulta fácilmente transferible y accesible a través de documentos, presentaciones, bases de datos, etc. Éste se compone, fundamentalmente, de conocimientos técnicos, de algunas capacidades y habilidades y de pocas actitudes, siendo fácil su transmisión con las actuales tecnologías de información y de las comunicaciones (Nonaka y Takeuchi, 1995).
- El conocimiento tácito, es aquél que pertenece a la naturaleza personal, difícil de formalizar y comunicar, estando profundamente radicado en las acciones de las personas y grupos. Está cercano al talento, al arte o a un determinado modelo mental y se compone de actitudes y la mayoría de las capacidades y conocimientos abstractos y complejos o sofisticados (Bueno, 1998). La transferencia de éste tipo de conocimiento requiere una relación muy cercana del personal que lo posee y para que pueda ser rentabilizado al máximo, es necesario que se substraiga del contexto de origen y se formalice.
- La Gestión del conocimiento desde el punto de vista de Rodríguez y León (2006), lo presentan como un nuevo enfoque gerencial que se basa en el conocimiento y utilización del valor más importante de las organizaciones: los recursos humanos, su conocimiento y su disposición al colocarlos a su servicio. De tal manera que ésta se soporta en un sistema que permite administrar la recopilación, organización, refinamiento, análisis y diseminación del conocimiento en una organización. Los objetivos que persigue de acuerdo con Peluffo y Catalán (2002), son: poner en funcionamiento los medios necesarios para conseguir información y conocimiento por medio de herramientas para analizar la información. Administrar el conocimiento y aprendizaje organizacional. Crear una base tecnológica que contenga las experiencias más exitosas y las formas en que fueron superados o solucionados los errores más frecuentes. De tal manera

que la Gestión del Conocimiento tiende a aprovechar de forma óptima los conocimientos existentes, desarrollando y transformando los mismos en nuevos productos, procesos y campos de actividad económica.

Agregan Rodríguez y León (2006), que otros objetivos son:

"[...] contribuir a comprender cómo conseguir organizaciones más competitivas y adaptables, así como crear procesos y mecanismos de gestión que aceleren los procesos de aprendizaje, la creación, adaptación y difusión del conocimiento, tanto en la organización como entre la organización y su entorno [...] s.p."

La Gestión del conocimiento no se detiene en los límites de la empresa, sino que abarca a clientes, proveedores, socios y otros usuarios externos, significa por lo tanto una apertura simultánea hacia afuera y adentro de la organización (North y Roque, 2008).
Se tiene entonces que la Gestión del conocimiento, contribuye de manera significativa a incrementar la competitividad de la organización utilizando los conocimientos que se generan día a día, aprovechando la experiencia generada tanto en el interior como en el exterior de la organización, en donde sin duda alguna la toma de decisiones contribuye a los resultados que se obtienen.

Memoria Organizacional

Los seres humanos cuentan con un órgano donde almacenan una serie de acontecimientos, sucesos, hechos que en un momento determinado pueden evocar, ya sea para recordar, usar, aportar, o demostrar lo aprendido, esto es la memoria. De manera análoga, en las organizaciones se presentan diferentes experiencias, actividades, proyectos, procesos, prácticas, resultados, acontecimientos, los cuales deberían de mantenerse en un lugar especifico dentro de la organización, como si fuera dentro del cerebro, es decir en una Memoria Organizacional, a continuación se presentarán diferentes conceptos para comprenderlo mejor.

Senge (2005) hace mención en su obra de lo siguiente:

"[…] el aprendizaje se construye sobre el conocimiento y la experiencia pasada, es decir, sobre la memoria, la cual debe depender de mecanismos institucionales y no de individuos, pues de lo contrario se corre el riesgo de perder lecciones y experiencias ganadas con sacrificio porque la gente migra de un empleo al otro, de acuerdo con Ray Stata (1989) ejecutivo de Analog Devices […] (p.416)"

De acuerdo con Valerio y Ramírez (2005), la memoria organizacional es definida como "*la capacidad de recordar sucesos o experiencias pasadas por requerimientos presentes, concluyendo además que es la capacidad de guardar información del pasado y recuperarla cuando se necesite (p. 3)"*.

Para Huber (1991), la memoria organizacional juega un papel crítico en el proceso de aprendizaje organizacional, ya que ésta se refiere al repositorio donde el conocimiento se almacena para uso futuro. El mayor reto para las organizaciones es la interpretación de la información y crear una memoria organizacional que sea fácil de acceder.

Según Borghoff y Pareschi (1998), una memoria organizacional es una representación explícita y persistente de la información de una organización, y su principal función es mejorar la competitividad de la misma.

Walsh y Ungson (1991), analizan con profundidad el concepto de memoria organizativa, detallando, asimismo, los atributos de la estructura, procesos y contenidos de la misma, señalan que puede contribuir a la eficiencia y efectividad de la toma de decisiones, particularmente en la preselección de los escenarios posibles. Esto permite visualizar las repercusiones sobre alguna decisión.

A las aportaciones anteriores se suma la de Simon (1991), quien se preocupa por la exploración de los contenidos de la memoria organizativa. En concreto, por el modo en que dichos contenidos son adquiridos y transmitidos de una parte a otra de la organización, y la forma en que se accede a los mismos en el proceso de toma de decisiones. Asimismo, Simon concede una gran importancia al papel de los individuos en el aprendizaje que se produce en el plano organizativo, de tal modo que no concibe que una organización pueda aprender si no es a través de los individuos que la integran. En esta línea, la transmisión de lo aprendido por un individuo a otros individuos tiene una importancia crucial en el proceso de aprendizaje organizativo, así como en la conformación de la "memoria organizativa".

El objetivo básico de toda Memoria Organizacional, es simplemente recordar, es decir, que la información valiosa sea recuperada por quien la necesite, sin importar donde ésta resida.

Huber (1991), recalca la importancia de construir una "memoria organizativa", es decir, de almacenar todo el conocimiento generado en la organización. El planteamiento de este autor se orienta a la importancia de los sistemas informáticos, como soportes de gran parte

de la información adquirida y difundida dentro de la organización; la necesidad de establecer mecanismos que permitan almacenar y recuperar no sólo la información dura de la organización (contenida en las rutinas organizativas), sino también la información blanda (no recogida en los procedimientos y rutinas definidos).

La memoria organizacional como herramienta en el almacenamiento del conocimiento

Existen diferentes etapas en el Sistema de Gestión del Conocimiento (GC), la que interesa en mayor grado para este artículo es la del Almacenaje, la cual incluye otras fases.

- Herramientas para apoyar los procesos de Producción, Almacenaje/Actualización y Circulación/Utilización de Conocimientos. Dentro de éstas existen varias alternativas de implementación de la GC, las cuales dependen del grado de maduración que presenta la organización respecto de la visión del uso y gestión del conocimiento como recurso estratégico. Como se puede apreciar en la figura 4, los Sistemas de GC contemplan una serie de herramientas de soporte que incluye otros elementos.

Figura 1. Herramientas usadas por los Sistemas de Gestión del conocimiento
Fuente: Peluffo y Catalán (2002 p. 74)

Como se puede observar la Memoria Organizacional, se ubica dentro de las herramientas de los procesos de Producción, Almacenaje-Actualización y Circulación-Utilización de

Conocimientos de las cuales se desprenden e interactúa el almacenamiento de contenidos diversos que son administrados por especialistas.

Una de las herramientas para crear y mantener esta Memoria son los bancos de contenidos que de acuerdo con Peluffo y Catalán (2002), son entidades complejas que permiten mantener datos, información o conocimientos relativos a la realidad y sus relaciones de forma histórica. Estos bancos dan servicio de recuperación, acceso a contenidos, mecanismos de mantenimiento y depuración que apoya a la función de Administración de contenidos. Algunos ejemplos son: simples datos estructurados, conjuntos de anécdotas, gráficos, videos, aquellos que permitan integrar, relacionar o conectar el contenido.

Las Memorias organizacionales pueden estar compuestas por administradores de contenidos, los sistemas de almacenamiento web, las bases de datos, los servidores de contenidos entre otros, dándoseles el nombre de repositorios los cuales permiten almacenar datos, información y conocimiento codificado de acuerdo a formatos diversos y tipos de contenidos variados. Estos tipos de contenidos incluyen según Peluffo y Catalán (2002): documentos; metadatos asociados a libros, revistas, catálogos; informes; datos estructurados, planillas de cálculo, proyectos, datos no estructurados, sonido, video, imágenes, gráficos, planos, fotografías, hipertexto, mensajes de correo, páginas web. En síntesis: cualquier objeto de la realidad que se pueda Leer, Mirar y/o Escuchar.

5. EFICIENCIA Y LIDERAZGO EN LA TOMA DE DECISIONES

Walsh y Ungson (1991), señalan que la memoria organizacional puede contribuir a la eficiencia y efectividad de la toma de decisiones, particularmente en la preselección de los escenarios posibles. Además que esto permite visualizar las repercusiones sobre alguna decisión. Por lo que la toma de decisiones se torna más ágil cuando se cuenta con esta herramienta, ya que se puede visualizar de una manera más completa las actividades que se han efectuado en un periodo determinado, además de tener un mayor orden en la documentación y control de la información. Es bajo este argumento que se desprende el análisis de este punto, observándose que en algunas área de la organización, se utiliza algunas herramientas de la gestión del conocimiento como lo es la documentación, codificación y el almacenamiento, éste se hace de manera inconexa o intuitiva, ya que no hay una metodología clara de cómo llevar a cabo una memoria organizacional, por lo que

esto provoca que las decisiones se tornen en algunas ocasiones equivocadas por ejemplo al asignar a un docente a una actividad careciendo éste del perfil para llevarla a cabo y lentas al estar consultando en archivos físicos o electrónicos tardando para ello en la búsqueda de la información requerida por los altos directivos de la institución, por otros departamentos o bien por el jefe del área.

6. CONCLUSIÓN

La importancia de una memoria organizacional es que a partir de su uso en una organización se generan toma de decisiones efectivas en el área objeto de este estudio, lo cual logra un incremento en el rendimiento de trabajo del personal al contar con una memoria organizacional en dicho departamento así como una relación directa entre el liderazgo ejercido por el jefe del departamento y la existencia de la memoria organizacional. Se propone a las organizaciones, que con un liderazgo efectivo y la generación de un proceso bien planeado para la implementación de una memoria organizacional con la utilización de las herramientas informáticas que se tengan al alcance, cuya finalidad sea el comienzo de una organización inteligente que pueda tener presentes los acontecimientos pasados y que éstos le permitan la toma de decisiones expeditas incrementando la eficacia y productividad departamental y por consiguiente contribuir a las metas o objetivos de la organización.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alegre, V. J. (2004). La gestión del conocimiento como motor de la innovación: lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa. Castelló de la Plana: Universitat Jaume I

Barceló L. M. (2001). Hacía una Economía del conocimiento. Madrid: PricewaterhouseCoopers

Benavides C. y Quintana C. (2003). Gestión del conocimiento y calidad total. Madrid: Ediciones Díaz de Santos

Borghoff U. y Pareschi R. (1998). Information Technology for Knowledge Managemetne. Editorial Springer

Bueno C. E. (2000). Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual. Obtenido el 17 de junio 2011, desde http://gestiondelconocimiento.com

Daft, R. L. (2006). La experiencia del liderazgo. México: Thompson

Domingo, V. (2003). Gestión del conocimiento: del mito a la realidad. Madrid: Díaz de Santos

Drucker, P. (1993). La sociedad post capitalista. Barcelona: Grupo Editorial Norma

García. M. J.V., (2010). Innovar en la era del conocimiento. Claves para construir una organización innovadora. España: Netbiblo Universidade da Coruña

Huber, G. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. Organization Science, Vol. 2 No. 1. Obtenido el 10 de abril de 2011, desde: http://www.jcspender.com/uploads/Spender_3_concepts_JOCM_96_o31.pdf

North K. y Roque R. (2008). La gestión del conocimiento. Una guía práctica hacia la empresa inteligente. Obtenido el 3 de marzo de Libros en Red. www.book.google.com

Peluffo, A. M. B y Catalán C. E. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Santiago de Chile: CEPAL

Pérez B. V. (2008). ¿Cómo Desarrollar Competencias Gerenciales? Obtenido el 17 de junio 2011, desde http://www.degerencia.com

Pérez S. A. (2001). Memorias de IX Seminario Ibero-Americano de Gestión Tecnológica. ALTEC 2001. Octubre 2001. San José, Costa Rica. ISBN 9968-32-012-9. Obtenido el 20 de abril de marzo de 2011, desde: http://www.aperez.com.mx/ponenaltec2001.pdf

Rodríguez C.M. y León S.M. (2006). Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento. Vancouver: Acimed. Obtenido el 13 de marzo de 2011, desde http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci08206.htm

Senge, P. (2005). La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. México: Ediciones Granica

Simon, HA (1991). Organizations and markets, Journal of Economic Perspectives , Vol. 5 No. 2, pp. 25-44. Obtenido el 10 de abril de 2011, desde: http://www.jcspender.com/uploads/Spender_3_concepts_JOCM_96_o31.pdf

Valerio G. y Ramírez P. (2005). Originalmente publicado en Transferencia, año 18, No. 71, julio de 2005, pp 22-24. Obtenido el 20 de abril del 2011, desde http://www.sistemasdeconocimiento.org/Produccion_intelectual/articulos/Memoria_Organizacional.pdf

MICRO EMPRESAS FAMILIARES ANTE EL RETO DEL MARKETING EN MÉXICO

María Estela Corona Moreno, Laura Alejandrina Acosta Urzúa, Alejandra Berenice García Torres
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
fccacorona@gmail.com, lacurzua@gmail.com, aleberegarcia@gmail.com

RESUMEN

Como consecuencia del crecimiento económico en los últimos años, una parte significativa de las empresas mexicanas han presentado un desarrollo lento o nulo. En concreto, las microempresas familiares son la parte más vulnerable del sistema económico mexicano (Filion, 2011) debido a que dichas empresas, generalmente, carecen del uso de estrategias de marketing (uno de los factores más importantes para que se presente el mencionado atraso), por tal motivo, la mercadotecnia (*marketing*, en la actualidad), desempeña un papel fundamental en la economía de las empresas en todo el mundo.

Hoy en día, se requiere activar a las microempresas familiares para que la economía nacional se impulse y se agilice. Para que esto se logre es primordial fomentar la creación de valor mediante el marketing, para potenciar sus fortalezas.

Con la particularidad de la economía en crisis, la hipersegmentación de los consumidores, la era digital, la Internet, exponen indudables oportunidades para estas empresas y sus empresarios. Para no dejar ir estas grandes oportunidades, se debe apostar por el marketing dentro de estas organizaciones para así alcanzar la competitividad deseada que les ayude a sobresalir en el competido mercado local. Por tal motivo, es recomendable que se contrate a una agencia especializada que desarrolle un plan estratégico e integral, que apoye en la definición de objetivos, canales, mensajes, contenidos y activaciones; pero además es también recomendable que se capacite al personal idóneo de su empresa y que operen su propio marketing, sobre todo, el digital, ya que nadie mejor que ellas conocen la personalidad de la marca, sus procesos, su filosofía y cultura, nadie mejor que ellos mismos.

PALABRAS CLAVE*: Empresa familiar, marketing, marketing digital, competitividad.*

ABSTRACT

As a result of economic growth in recent years, a significant part of Mexican companies have presented a slow or no development. Specifically, family microenterprises are the most vulnerable part of the Mexican economic system (Filion, 2011) because these companies generally lack the use

of marketing strategies (one of the most important factors for the aforementioned delay) For this reason, marketing (Marketing, at present), plays a fundamental role in the economy of companies worldwide.

Today, it is necessary to activate family microenterprises so that the national economy is boosted and accelerated. For this to be achieved it is essential to promote the creation of value through marketing, to enhance their strengths.

With the particularity of the economy in crisis, the hypersegmentation of consumers, the digital era, the Internet, undoubtedly expose opportunities for these companies and their entrepreneurs. In order not to let go of these great opportunities, you must bet on marketing within these organizations in order to achieve the desired competitiveness that will help you excel in the competitive local market. For this reason, it is recommended that a specialized agency be hired to develop a strategic and comprehensive plan that supports the definition of objectives, channels, messages, contents and activations; but it is also recommended that the right personnel of your company be trained and that they operate their own marketing, especially digital, since nobody better than them knows the personality of the brand, its processes, its philosophy and culture, nobody better than themselves.

KEY WORDS: *Family business, marketing, digital marketing, competitiveness.*

INTRODUCCIÓN

Esta investigación se desarrolla con el fin de comprobar y dar a conocer que el marketing es un reto muy importante y complicado que las micro empresas familiares tienen que enfrentarse en la actualidad para lograr y alcanzar sus objetivos, y al mismo tiempo lograr mantenerse en el mercado actual. Además se debe reconocer que es una herramienta empresarial muy importante para éstas en México. El marketing debe ser implementado en forma formal como una función más del negocio ya que es esencial para cualquier organización; sin embargo, hasta el día de hoy -pareciera increíble pero cierto- existe un sin fin de empresas de este tipo que no tienen claro el cómo ponerlo en marcha y, por lo tanto, la importancia y aplicación de las estrategias que abarca éste y que pudieran dar importantes resultados a la hora de implementarlo. El marketing se puede ver en el exceso de productos que existen en el mercado y en los anuncios que se ven en la pantalla de la televisión, que aparecen en revistas o que llegan al buzón de correo. Por lo tanto los mercadólogos han desarrollado nuevos métodos de marketing que van desde creativos sitios web y redes sociales hasta su teléfono celular.

Así que el marketing lo tenemos en el hogar, en la escuela, en el trabajo y en donde quiera lo vemos en casi todo lo que hacemos. Sin embargo, es mucho más de lo que llega de casualidad e inesperadamente al consumidor.

El entorno actual de las empresas familiares mexicanas es sumamente competitivo, es por ello que es esencial que se preocupen por adquirir y sostener diferentes herramientas de marketing que les permitan estar presentes en el mercado en el cual participan; pero aunado a esto, obtener resultados cada vez mayores que les permita alcanzar, sostener y mejorar su posición dentro de un entorno socioeconómico.

Las microempresas familiares tienen la característica de estar conformadas por menos de 10 trabajadores, estar integradas por parte de una familia o de varias familias que tienen la finalidad de generar utilidades y estar presentes en un determinado mercado; pero lo anterior puede ser parte de una ventaja competitiva o de un conflicto empresarial por las misma características de este tipo de empresas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según la Secretaría de Economía, actualmente el mayor porcentaje de las empresas en México son las microempresas; son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos y representan el 95 por ciento del total de las empresas y el 40 por ciento del empleo en el país; además, producen el 15 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB).

Este tipo específico de empresas familiares, por su naturaleza, les afectan con mayor facilidad los problemas que surgen en el entorno económico como la inflación y la devaluación, viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas; están más indefensos ante la fiscalización y control gubernamental, normalmente siempre tienen escasos recursos financieros, lo cual los limita, ya que no es fácil acceder a las fuentes de financiamiento, son pocas o nulas posibilidades de fusionarse a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas, siempre viven tensionados por los grandes empresarios que tratan por todos los medios de eliminarlos, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece; su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños (que regularmente, el administrador es inexperto administrando), por lo tanto, éste dedica muchas horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.

Las PyMES (Pequeñas y medianas empresas), que según Longenecker las define como: "Negocio que es pequeño en comparación con las grandes empresas de una industria, con operaciones limitadas y un sitio geográfico específico, financiado por unos cuantos individuos y dirigido por un pequeño grupo." (Longenecker et al., 2012b); éstas son las empresas que aportan un mayor porcentaje al PIB, que es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas (inegi.org.mx) las cuales, por la globalización y otros factores más, enfrentan retos y desafíos de los cuales no están exentas, por lo que deben prepararse para enfrentar retos financieros, políticos, económicos y tecnológicos que decidirán su crecimiento o supervivencia.

Por todo lo anterior, la condición de desventaja de la mayoría de las microempresas familiares se centra en el desconocimiento y la falta de formación en determinadas áreas que son indispensables para la óptima operación de la empresa, o bien, la falta de conocimiento para poner en marcha estrategias competitivas las cuales (E. Porter, 2001b) las define como "una combinación de fines (metas) que busca la compañía y de medios (políticas) con que trata de alcanzarlos" así como estrategias de innovación, crecimiento o internacionalización. No obstante, sí que es conveniente

conocer y saber cómo utilizar algunas estrategias, métodos y herramientas para gestionar de forma eficaz un negocio y dar a conocer su producto o servicio. Por lo anterior -y porque la mayoría de este tipo de empresas son administradas en su mayoría por el dueño-, una de las herramientas más eficaces y actuales es un plan de marketing, el cual puede llegar a ser muy oneroso, por lo cual muchas veces el microempresario suele confundir con publicidad en redes sociales y que además se enfrentan a los siguientes retos: Encontrar profesionales capacitados, poca capacidad de negociación frente a proveedores y clientes, precios menos competitivos, dificultades tecnológicas, expandir su negocio.

OBJETIVOS

- Establecer, mediante el análisis de los diferentes libros y documentos científicos, que la implementación de un plan de marketing en las micro empresas familiares influye de manera directa y positiva en la competitividad de las mismas.
- Mostrar las diferentes estrategias de marketing que se pueden aplicar para acrecentar la competitividad de las microempresas familiares.
- Mostrar que existen diversas razones para utilizar las diferentes estrategias de marketing digital.
- Determinar la relación que existe entre las estrategias de mercadotecnia, conocimiento de marketing y planeación estratégica con la competitividad.

MARCO CONCEPTUAL

En su libro (Belausteguigoitia, 2017b) “una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, suelo referirme a empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas”. Así mismo, (Monteros, Edgar 2005 p 15) señala que “una microempresa puede ser definida como una asociación de personas que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos: humanos, materiales, económicos y tecnológicos, para la elaboración de productos y/o servicios que se suministran a consumidores, obteniendo un margen de utilidad luego de cubrir sus costos fijos variables y gastos de fabricación”, por lo tanto se puede definir a una microempresa familiar como un conjunto de personas que son miembros de una o varias familias y que aplican sus conocimientos de manera organizada para la elaboración o comercialización de productos obteniendo utilidades y cierta satisfacción personal.

El mundo empresarial actual es un escenario que se mueve a una velocidad vertiginosa, impulsado por las nuevas tendencias derivadas de los avances tecnológicos, la globalización que va marcando el camino y las pautas del desarrollo económico y administrativo de las organizaciones.

El área del marketing, mercadotecnia o mercadología, entendido como el estudio de las necesidades de un mercado y la satisfacción de las mismas con productos o servicios, no se queda fuera de tales cambios y generación de tendencias, las cuales reclaman, por lo tanto, de una reflexión y profundo análisis en nuevas tendencias del marketing. A su vez, como dice (Kotler & Armstrong, 2012b), el marketing es un proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas para obtener a cambio valor de ellos.

Una de las tendencias más efectivas actuales derivada del marketing, de influencia sobre las distintas áreas de la empresa y de la sociedad y, por su impacto, sobre los futuros escenarios tanto locales como globales dentro del ámbito empresarial y organizacional, sería el *marketing digital*, el cual, según (Chaffey & Chadwick, 2014b, pp. 8–10), es el manejo y la ejecución del marketing utilizando medios electrónicos como la web, el correo electrónico, la televisión interactiva y los medios inalámbricos junto con datos digitales acerca de la características y el comportamiento de los clientes. En otras palabras del mismo autor, es "lograr los objetivos de marketing mediante la aplicación de tecnologías digitales", por tal motivo, sería una excelente alternativa para las microempresas familiares por muchas razones, las cuales se detallan más adelante.

DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación que se desarrolló es de tipo exploratoria, no experimental, en base a un análisis documental de diversos artículos científicos, ponencias, artículos de divulgación, sitios de internet y libros, de los cuales se extrajo la información pertinente, que de acuerdo con los fundamentos teóricos constituye la base para explicar, primeramente, qué es una microempresa familiar, qué es el marketing y finalmente se propone como estrategia el marketing digital además de explicar el impacto que éstos tiene en los consumidores para identificar la importancia de mejorar y permanecer en el mercado. Para ello, primeramente se identificó la bibliografía pertinente así como la búsqueda de información que consolidará la propuesta de esta investigación. Finalmente se presentan las conclusiones.

HALLAZGOS

Las empresas en la actualidad (y sobre todo microempresas) enfrentan grandes retos como lo dice en su artículo Martínez Castrillón Doris, de la Revista Orbis. Las dificultades que hoy día presenta el mundo de los negocios está caracterizado por un entorno altamente cambiante y competitivo,

obligando a las empresas que desean posicionarse en el mercado a hacer esfuerzos especiales, aplicando con rigor y profundidad las diferentes herramientas estratégicas o técnicas con las que disponen para lograr sus objetivos. También hace mención de la necesidad de determinar un "factor clave de éxito" que en el artículo del Dr. Ronald D. (1961) son llamados como puntos de palanca, de fuerza, áreas de presión (o zonas de influencia) a los elementos que le permiten a la organización alcanzar los objetivos establecidos, las metas deseadas y ser una organización saludable, permitiendo diferenciarse de la competencia. Para precisar este aspecto, Henderson, J. y Venkatraman, N. (1994) enfatizan que "es un número limitado de áreas en las cuales, los resultados, si son satisfactorios, aseguran un desempeño competitivo exitoso para la organización; por lo tanto, son áreas que requieren cuidadosa y constante atención de la gerencia" (p.p.30) debido a que las cosas en la organización deben ir bien para que el negocio triunfe, o en caso contrario, el desempeño no satisfará las expectativas. (Martínez, 2016b)

Las organizaciones con actividades comerciales necesitan de herramientas gerenciales que las prepare y les permita analizar las acciones, evaluar los planes u objetivos, medir la adecuación con el entorno, averiguar las oportunidades y amenazas, coordinar el mercadeo de servicio, indicar las áreas sobre las qué actuar; lo que deviene en emplear el marketing como aliado gerencial para incrementar el bienestar, aumentar la rentabilidad y que recomiende las actuaciones con tendencias a mejoras, punto que será desarrollado en lo sucesivo. (Martínez, 2016b). Además agrega que es importante que el marketing sea un aliado gerencial, como lo explican los autores expertos del área tales como: Philip Kotler, William Stanton, Scott Davis, Rafael Muñís, Seth Godin, Triasde Bes y Lambin, quienes tienen argumentos en común en referencia a que el marketing tiene sus orígenes en las primeras relaciones humanas, las primeras sociedades y la primera forma de mercado (trueque), pues dichos autores se refieren a que son las nociones de comercio e intercambio de bienes o servicio, motivado a que el objetivo de las personas era dedicarse a producir lo que mejor podían hacer y de esta manera intercambiarlo por otros bienes. Así pues, los siguientes tres autores aseguran, como primer caso lo expuesto por Kotler, P. (1995) en el sentido de que considera al marketing como "un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes" (p.p.7), asumiendo que el punto de partida del marketing radica en las necesidades y deseos humanos.

El segundo caso, Kotler P. y Armstrong, G. (2003) afirman que "es un proceso social y administrativo por el que los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros." (p.p.5) Y el tercer caso según Braidot, N. (1996) que menciona que "el marketing es una filosofía, una forma de pensar y actuar cuyo

objetivo fundamental es relacionar dinámicamente las empresas, entidades, personas o gobiernos con sus respectivos mercados, clientes o destinatarios de sus actividades" (p.p.23).

Una buena administración se da en cualquier empresa atendiendo a la planeación estratégica que no es precisamente predecir el futuro, es estar alerta para él, haciendo estimaciones, pronósticos y, en ocasiones, suposiciones de cómo se cree que el futuro será, por medio de diferentes herramientas o información que existen en el presente. La determinación de las estrategias en un plan de marketing consiste en analizar los productos existentes y la dirección estratégica de crecimiento que debe seguir la empresa; se fija una estrategia de segmentación y posicionamiento para finalmente conformar la mezcla de la mercadotecnia.

Atendiendo a todo lo anterior y ahora hablando de las ventajas competitivas que se generan de la planeación estratégica, paulatinamente dependen de la innovación; lo anterior lo asegura David Albeiro Andrade Yejas (Andrade, 2016b) además de que dice que es importante saber que no hay otra opción para prosperar que no sea convertir el aprendizaje y la generación de ideas en el factor más relevante, orientado en la innovación tecnológica y científica, por medio de la investigación y desarrollo. Lo anterior necesita de una sólida base tecnológica y científica. El gurú de la economía, Joseph Alois Schumpeter, fue quien primero destacó la relevancia de los fenómenos tecnológicos en el crecimiento económico. El marketing se ha integrado en la estrategia de las empresas hasta formar parte indisoluble de su ADN, como organizaciones que compiten en el mercado para ofrecer valor a sus clientes. La función del marketing se ha extendido a todas las organizaciones y empresas, grandes, medianas o pequeñas. Casi todas hacen marketing aunque en ocasiones no lo sepan o lo hagan de forma inconsciente o rudimentaria (marketing FCA, 2009).

Para las empresas, las reglas de juego del mercado cambian rápidamente y "lo digital lo está cambiando todo" (Flórez, 2012). Es de notar que no sólo se trata de la tecnología, sino también de los cambios en la actitud y en el comportamiento de los consumidores, quienes se motivan por el uso de las nuevas tecnologías. Así mismo, el universo digital se extiende en la sociedad y genera nuevos estilos de vida y modernos hábitos de consumo. Existe una sociedad moderna en la que lo real y lo virtual, lo analógico y lo digital, conviven y se mezclan generando una nueva realidad: "lo virtual es real y lo real es también virtual" (marketing FCA, 2009). Esto lleva al principal cambio de este mundo digital, y es que se puede estar conectado en todo momento y en cualquier lugar. En ese novedoso universo, emerge y se desarrolla imparablemente el llamado marketing digital". (Andrade, 2016b).

Hoy en día, las organizaciones tienen inmensas oportunidades en los medios digitales, desde una empresa de base TIC, hasta negocios tradicionales. En este sentido, todas pueden aprovechar las

oportunidades digitales (Adisar Consulting, 2014). Es de resaltar que una estrategia digital proporciona la dirección y unos pasos medibles sobre cómo usar los medios y las técnicas para conseguir la visión y los respectivos objetivos de la empresa. Por lo tanto, existen diversas razones para utilizar este tipo de estrategia:

- El uso de una estrategia digital permite transformar los datos en inteligencia de mercado, tanto de los clientes como de la competencia, y es claro que la información es necesaria para competir en el mercado (Ideas y proyectos de consultoría, 2012).
- Las estrategias digitales le permiten a la empresa mejorar la relación con los clientes y ver de qué manera interactúan con la marca.
- Hoy en día, el cliente está cada vez más formado e informado en el uso de los medios digitales y el mercado de las TIC crece sin parar.
- No solo es tener un producto digital, también hay que saberlo enfocar para poderlo vender.

Además (Andrade, 2016b) establece las siguientes estrategias de marketing digital:

- *Crear identidad digital*. La identidad digital es el rastro que cada usuario de Internet deja en la red como resultado de su interrelación con otros usuarios o con la generación de contenidos. Una identidad digital no está definida a priori y se va conformando con la participación, directa o inferida, en las comunidades y servicios de Internet. Se recomienda que la empresa cree su identidad digital a partir de la participación en diferentes redes sociales y que sean consecuentes con el producto y servicio.
- *Trabajar la Ley de enfoque.* Para Trout y Ries, (2012) "el principio más poderoso en marketing es poseer una palabra en la mente de los clientes". Una marca puede llegar a tener un éxito increíble si logra apropiarse de una palabra en la mente del cliente.
- *Posicionarse en buscadores*. Las marcas deben buscar estrategias para posicionarse en los buscadores, de tal forma que estén a la vista de su público objetivo y puedan ser visualizados rápidamente.
- *Implementación de SEO*. Se trata de las acciones requeridas para lograr que un sitio web de la marca, se posicione entre los primeros resultados en un buscador de forma orgánica/natural con los términos que describen su producto o servicio.
- *Inbound marketing*. Son todas las estrategias de marketing en donde "no tienes que pagar". Según explica Internet República en su blog, el *inbound marketing* se basa en tres pilares fundamentales: SEO, marketing de contenidos y social media marketing; esto a través de redes sociales como Twitter, en Facebook con la creación de páginas empresariales, YouTube.

- *Outbound marketing*. Para Carballo, (2011) "son las estrategias de marketing por las cuales pagas para tener un retorno de inversión (conversión)". Está dirigido a obtener clientes por medio de acciones concretas, se enfoca en buscar y "atraer nuevos leads enviando una gran cantidad de mensajes por varios medios para causar diferentes impactos en más personas y lograr así que se conozca el producto" (Carballo, 2011). Se utilizan herramientas como:
    - ✓ *SEM*. Se paga por aparecer de primero en una búsqueda. Con Google se tiene AdWords, el cual sirve para SEM y para Display Ads.
    - ✓ *Display Ads*. Es toda publicidad que se encuentra en una web, en un banner donde se promociona una marca.
    - ✓ *Anuncios en Youtube*. Se encuentran en dos tipos: primero, está el anuncio común insertado en el video. El segundo se refiere a los anuncios al estilo de propagandas que aparecen al inicio de un video.
    - ✓ *Facebook Ads.* Ofrecen dos tipos de anuncios: el anuncio al lado derecho y el anuncio central.
    - ✓ *Twitter.* Aquí se puede comprar hashtag, promocionar cuentas por búsqueda o simplemente, aparecer en las sugerencias de cuentas.

Las recomendaciones anteriores deben ser lideradas por un estratega digital, el comunity manager o gestor de la comunidad de Internet, el cual se debe encargar de crear múltiples campañas de educación, promoción, lanzamiento, posicionamiento y mantenimiento de la marca en los nuevos medios y canales digitales de comunicación –website, aplicaciones móviles–.

Estar en el ciberespacio no es complicado para ninguna organización, como resultado de una aplicación sensata y eficaz de una estrategia de comunicación con canales web en la plataforma global que sean efectivos, usables y sincronizados con la entidad. (Andrade, 2016b).

Además de las estrategias antes mencionadas que son importantísimas y efectivas, existen otras como a la que hace referencia Aguilar Arcos, Virginia; San Martín Gutiérrez, Sonia; Payo Hernanz, René, en la Revista Cuadernos de Gestión (Aguilar, San-Martín & Payo, 2014, pp. 4–12) en la cual mencionan que una estrategia que explota el fenómeno de las redes sociales para difundir y aumentar el conocimiento de una empresa y que forma parte del marketing digital es el marketing viral, definido como la "comunicación oral persona a persona, entre un emisor que no se encuentra vinculado con la comercialización de un producto, servicio o marca y un receptor al que le interesa saber sobre dicho producto, servicio o marca".

El término marketing viral se le atribuye a Steve Jurvertson y Tim Draper, dos capitalistas que, en 1997, escribieron un artículo titulado "Viral marketing" en el que describían como se practicaba el servicio libre de correo electrónico de Hotmail, lo cual consistía en añadir publicidad propia al correo saliente de los usuarios. De esta manera se "infectaba" a los consumidores con mensajes publicitarios, lo cual se pasaba de un consumidor a otro como un virus de gripe. El profesor de Cultura Viral de la Universidad de Nueva York, Douglas Rushkoff, en su libro "Media Virus" de 1996, fue el primero en sentar las bases del marketing viral. La hipótesis de este profesor es, que si un mensaje con ciertas características llega a un usuario interesado o "sensible", éste "se infectará" de ese mensaje y estará preparado para seguir infectando a otros usuarios sensibles, que a su vez transmitirán el virus de forma exponencial. Tiempo después, David Weinberger, doctor en Filosofía, columnista del New York Times y todo un referente en la blogosfera, publicó "Los mercados son conversacionales" el cual ha inspirado a los profesionales de la publicidad interactiva.

Diferentes autores hacen analogía entre marketing viral y un virus biológico. Como Knight (1999) dice que el marketing viral es similar a un "estornudo digital". Simmons (2006) habla de que "el término viral hace referencia a cómo el contenido, ya sea una broma, dibujo, juego o vídeo, se pone en circulación". Así Porter y Golan (2006) afirman que estos materiales se implantan a través del Internet y a menudo distribuidos por terceras partes independientes y son normalmente personales, los cuales se les cree más que a un anuncio tradicional. Según Lescovec et al. (2007) "el marketing viral explota redes sociales existentes animando a los clientes a compartir información de un producto con sus amigos".

Diferentes autores han estudiado la evolución del marketing con la introducción de los medios electrónicos ya que se ha facilitado enormemente las interconexiones entre las empresas y los clientes potenciales. Sus trabajos han sido principalmente en proponer estrategias en el diseño del mensaje para que los receptores no los rechacen.

Todos los estudios llevados a cabo del marketing viral han planteado una serie de ventajas y desventajas, como las siguientes:

VENTAJAS:

- Bajas tasas de inversión (costes) necesarios para desarrollar una campaña.
- Habilidad para alcanzar a un gran número de personas.
- La información se transmite y se propaga fácil y rápidamente.
- Alcance de grupos de consumidores dispersos geográficamente.

- Flexibilidad en cuanto a contenidos y formatos.
- Incremento exponencial del reenvío de mensajes
- por los usuarios de forma voluntaria.
- Mejora en el alcance del público objetivo, ya que aquellos que reenvían mensajes saben quién de sus conocidos será más afín a leer y aceptar su mensaje.
- Aceleración de la adopción del producto.
- Mayor credibilidad y fiabilidad de las opiniones online que en otras estrategias de marketing o anuncios tradicionales.
- Mayor efectividad que otras estrategias de marketing o anuncios tradicionales.
- Mejora el conocimiento del producto, marca o empresa.
- Posible medición del resultado de la campaña en tiempo real.
- Mayor influencia en la decisión de compra del consumidor.
- Se obtiene información sobre el consumidor y permite interactuar con él.
- El efecto es perdurable a lo largo del tiempo a través de Internet.

DESVENTAJAS

- Relativa falta de control sobre el mensaje y su distribución, dependiendo del emplazamiento.
- Posibles alteraciones en el mensaje a lo largo de la cadena de difusión.
- Bloqueo de mensajes por filtros protectores contra virus y SPAM.
- Puede ser percibido como una intrusión en las redes sociales de los usuarios.
- Dificultad de planificación de la campaña.
- Dificultad de crear un mensaje viral que motive a los clientes para reenviarlo.
- Dificultad para identificar a los individuos clave en las redes sociales que van a adoptar un producto y promoverlo entre sus conocidos.
- Riesgo de que ciertos usuarios sean pagados por compañías para difundir sus mensajes.
- Los factores que motivan la aceptación y difusión de la información pueden variar según las personas.
- Son pocos los usuarios que llegan a reenviar los mensajes comerciales a sus contactos.
- Se percibe menor calidad y credibilidad de la información online.
- Los receptores pueden no aceptar las recomendaciones de los demás.
- No es adecuada para determinadas empresas, marcas y/o productos.

Hasta ahora se han explicado una variedad de diferentes razones de cómo es muy importante la implementación del marketing digital mediante un plan para que las microempresas familiares

alcancen y desarrollen un nivel alto de competitividad en el enorme y complicado mundo de los negocios; como bien se ha mostrado, no es tan complicado, pero lo que sí es de suma importancia y puede llegar a ser la clave del éxito o fracaso, es el saber cómo se va a hacer; arrancar un negocio en la actualidad, o dejar pasar más tiempo sin una estrategia digital dentro del plan de marketing pareciera no tener opción. Sin embargo, las dudas surgen por el cambiante mundo de la comunicación online. ¿Ya se cuenta con una agencia? ¿Qué hay que exigirle? Si todavía no se tiene una: ¿Qué debería tener en cuenta para contratar una? Para empezar, ¿cuál es su público y dónde está? ¿Qué canales de comunicación utiliza? ¿Qué otros canales podría explotar?

En definitiva, hay que hacer un análisis para saber si el público objetivo sea un fuerte consumidor de medios digitales y que los canales tradicionales sigan muy vigentes. Por lo anterior, entrarle a la ola digital no es una obligación para todos los tipos de negocios, pero si por el contrario, se llegó a la conclusión de que se necesita tener presencia en los medios digitales, no queda opción más que explorar el mercado de las agencias de marketing digital.

Existen algunos aspectos a considerar cómo elegir al proveedor:

- *¿Soy uno más?* El tamaño del proveedor importa en base a las necesidades de la empresa y el tipo de atención que necesite. Es posible que en la empresa haya personas que tengan conocimiento y experiencia en el mundo digital, por lo tanto se puede establecer una relación no tan demandante para ambos lados; o está el otro lado, si se prefiere recibir un trato más personalizado, sería bueno optar por empresas "boutique". Para esta alternativa existen muy buenos profesionales trabajando de manera independiente, lo cual sus honorarios son más bajos.
- *¿Local o multinacional?* Las multinacionales suelen tener información del sector que seguramente no generaron por sí mismas y que resulta clave ante el dinamismo de este negocio. Por lo contrario, las empresas locales contarán con una flexibilidad mayor, fundamental para el mundo de la comunicación.
- *¿Experiencia en el rubro?* Será bueno contar con un proveedor que ya cuente con experiencia en empresas similares o acudir al benchmarking, ya que en el mundo digital es muy fácil y existen herramientas de fácil acceso.
- *¿Creatividad?* Según el tipo de negocio es posible optar por diferentes tipos de proveedores, como las que hacen énfasis en la creatividad de los anuncios u otras más enfocadas en el análisis del mercado.

- *¿Los honorarios?* Los precios de los honorarios son bastante amplios en función de prestigio y antigüedad de las empresas.
- *¿Tiene buena onda?* Tener una relación cercana con los proveedores siempre es bueno.

CONCLUSIONES

Para las microempresas familiares, al ser la pieza más débil de la economía mexicana, en ocasiones resulta difícil implementar diferentes estrategias debido a sus limitados recursos en general; pero aun así, existen procesos estratégicos de marketing tales como la publicidad y promoción con volantes, trípticos, hojas web, promoción en revistas del ramo, etc., de acuerdo con sus limitaciones económicas, o simplemente (como ya se demostró) el marketing digital, coadyuvando así hacia la búsqueda de mayor competitividad. Tanto las estrategias de marketing como el conocimiento de su mercado permiten a estas empresas incrementar las posibilidades de un mayor impacto en el mercado y su posicionamiento, con el fin de mantener su supervivencia.

REFERENCIAS

1. Andrade, D. (2016b). *Estrategias de marketing digital en la promoción de Marca Ciudad*. Escuela de Administración de Negocios, (80), 59–72.
2. Alonso-González, A. (2017b). *Nuevas Tendencias del Marketing en las Ciencias Económicas y Administrativas.* Cuadernos Latinoamericanos de Administración, *XIII* (25), 5–6.
3. Aguilar, V., San Martín, S., & Payo, R. (2014). *La aplicación empresarial del marketing viral y el efecto boca-oreja electrónica.* Opiniones de las empresas. Cuadernos de Gestión, 14(1), 15–31.
4. Belausteguigoitia, I. (2017b). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación* (4ª ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V..
5. Chaffey, D., & Chadwick, F. (2014a). *Marketing Digital Estrategia, implementación y practica* (5ª ed.). México, México: Pearson.
6. Folión, L., Cisneros, L., & Mejía, J. (2011b). *Administración de PYMES* (1|°.ed). México, México: Pearson.
7. Franco, E., Rogelio, F., & Sánchez, J. (2011b). *Competitividad, innovación y sustentabilidad de los negocios en México* (Ed. rev.). México D.F, México: Gasca.
8. Kotler, P., & Armstrong, G. (2012b). *Marketing* (14ª ed.). México, México: Pearson.
9. Kotler, P., & Keller, K. (2009). *Marketing Management* (13ª ed.). México, México: Pearson.

10. Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del S.XXI
11. Longenecker, J., Palich, L., Petty, W., & Hoy, F. (2012b). *Administración de pequeñas empresas* (16ª ed.). México D f., México: CENGAGE Learning.
12. Martínez, D. (2016a). *Factores clave en Marketing enfoque: Empresas de servicios*. Orbis, *12*(34), 42–58.
13. Monteros, Edgar; *Manual de Gestión de la Microempresa*, Editorial Universitaria, Ibarra – Ecuador, 2005
14. Porter, M. E. (2001b). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia* (20ª ed.). México D.F, México: Continental.
15. Poza, E. (2011). E*mpresas familiares* (3ª ed.). México D.F, México: CENGAGE Learning.
16. Rocha, G. (2017, 28 febrero). *Cómo elegir agencia de marketing digital y qué exigirle*. Revista de negocios, 1(1), 1–3.
17. S, J., V, G., & M, J. (2017). *La mercadotecnia y los elementos que influyen en la competitividad de las mipymes comerciales en Guadalajara, México. INNOVAR.* Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, *27*(65), 93–106.
18. https://www.rdstation.com/mx/marketing-digital/
19. https://blog.bancobase.com/los-retos-que-las-pymes-mexicanas-enfrentan-en-el-2018
20. https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/principales-retos-de-la-peque%C3%B1a-y-mediana-empresa
21. (https://smartupmarketing.com/marketing-digital-para-las-pymes/)
22. http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario
23. https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/estl/LI_AdmninEst/Ruth_Flores/importancia_capacitacion.pdf

ESTUDIO ORGANIZACIONAL APLICADO AL PROYECTO "ASPERGOT CRIANZA Y COMERCIALIZACIÓN DE CARACOL".

María Guadalupe Gámez Morales, María Dolores Martínez Díaz, Edith Amalia Barragán López
Instituto Tecnológico de la Piedad
mggmtec@gmail.com,doloresmd61@hotmail.com,ebarragan80@hotmail.com

RESUMEN

El proyecto de emprendimiento "ASPERGOT", propone una granja productora y comercializadora de caracoles de tierra Helix Aspersa, el cual fue desarrollado en el Instituto Tecnológico de La Piedad. Dentro de los estudios realizados se encuentra el Estudio Organizacional que en cuyo caso permitiría determinar la Estructura Organizacional óptima y los planes de trabajo administrativos con la cual operará el proyecto una vez que este se ponga en funcionamiento. Del estudio anterior se desprenden los requerimientos de recursos humanos para atender los procesos administrativos.

Para el diseño de la estructura organizacional fue indispensable definir la visión, la misión y los objetivos a largo, mediano y corto plazo de la empresa. Se elaboró un listado de actividades administrativas necesarias para el logro de los objetivos y posteriormente se agruparon en subsistemas, identificando las funciones específicas de cada uno de ellos para determinar el recurso humano necesario de cada subsistema, asignar funciones y definir cargos, culminando en la elaboración del organigrama y descripciones de puesto.

Para definir la estructura fue necesario tener en cuenta las particularidades del proyecto, como: las relaciones con clientes y proveedores, cuantificaciones de las operaciones, el tipo de tecnología que se quiere adoptar, la logística, la posible externalización de algunas tareas y la complejidad de las tareas administrativas propias del negocio.

PALABRAS CLAVE:

Cultura organizacional, estructura organizacional, organigrama, descripciones de puestos.

ABSTRACT:

The "ASPERGOT" entrepreneurship project proposes a farm producing and selling land snails Helix Aspersa, which was developed at the Technological Institute of La Piedad. Among the studies carried out is the Organizational Study, in which case it would be possible to determine the optimal Organizational Structure and the administrative work plans with which the project will operate once it is put into operation. The previous study shows the requirements of human resources to attend the administrative processes.

For the design of the organizational structure it was essential to define the vision, mission and long, medium and short term objectives of the company. A list of administrative activities necessary for the achievement of the objectives was prepared and subsequently grouped into subsystems, identifying the specific functions of each of them to determine the necessary human resources of each subsystem, assign functions and define positions, culminating in the elaboration of the organization chart and job descriptions.

To define the structure, it was necessary to take into account the particularities of the project, such as: relations with customers and suppliers, quantifications of operations, the type of technology to be adopted, logistics, the possible outsourcing of some tasks and the complexity of the administrative tasks of the business.

KEY WORDS:

Organizational culture, organizational structure, organizational chart, job descriptions.

INTRODUCCIÓN

Hacer el estudio organizacional de un proyecto, representa un asunto que debe considerase más allá del simple hecho de que se elija cuál será el equipo de trabajo que acompañará la creación y consolidación de una iniciativa empresarial. Y es que es necesario entender que este estudio supone la definición de la misión, la visión y los objetivos a largo, mediano y corto plazo, la planeación e implementación de una estructura organizacional para la empresa. Así mismo, sirve para determinar las jerarquías y responsabilidades organizacionales a través del organigrama del negocio.

El tema del talento humano y el estudio organizacional van completamente de la mano y está científicamente comprobado que muchas ideas de negocios fracasan a la hora de su ejecución porque no contemplan en su plan de negocios con anticipación aspectos como: la selección, contratación, inducción, vinculación, capacitación, evaluación, entre otros. Resulta necesario que dicho talento existente en la empresa contribuya con su conocimiento y quehacer diario a hacerla mucho más productiva y competitiva en un ambiente de permanentes cambios que vivimos.

BASE TEÓRICA.

Concepto de cultura organizacional.

De acuerdo con Robbins Stephen (1987 págs. 439-440), la cultura organizacional ha sido un tema de marcado interés desde los años ochenta hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones y convirtiéndose en un recurso de relevante importancia estratégica, encontrándose cada vez más autores que defienden el conocimiento de la cultura organizacional.

Shein (1984, pág. 56) la define como "… el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas".

¿Cómo comienza la cultura de una empresa?

Robbins (1987, pág. 446), plantea que la primera fuente para la formación de una cultura, son sus fundadores, porque ellos transmiten su sistema de creencias, actitudes y valores a sus primeros empleados, los que a su vez la adoptan y la van transmitiendo con el tiempo a los miembros que van formando parte de la empresa.

Cada organización crea una cultura que le es propia y se va desarrollando a medida que los nuevos miembros del grupo aprenden la conducta que es indispensable para que el grupo funcione, es por esta razón que obtienen el éxito deseado y contribuyen con las metas que se han propuesto.

Una empresa crea una cultura con el fin que los individuos se sientan identificados con ella, y que esta les otorgue seguridad y respaldo.

Concepto de misión.

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas. Del Artículo: «Definición de Misión», de Iván Thompson, Publicado en la Página Web: https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html, Obtenido en Fecha: 04-12-16

Complementando ésta definición, se cita el concepto de los autores Thompson y Strickland (2001, pág. 4) que dice: "Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir".

Concepto de visión.

Para Fleitman J. (2000, pág. 283), en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Thompson y Strickland (2001) mencionan que el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc... Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

Estructura organizacional.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas con antelación.

Según Mintzberg (1984), es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

Otra definición que se puede considerar es la de Strategor**,** (1988) donde menciona que estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad misma.

Características de la estructura organizacional.

- Especialización de las diferentes áreas. Mientras mayor sea el tamaño de la empresa, más especialización debe haber.
- Puede ser centralizada o descentralizada, dependiendo de si las decisiones están concentradas en los altos cargos (centralización) o en los equipos de trabajo (descentralización).
- Hay colaboración y coordinación entre las diferentes unidades de la estructura.
- Representa a las personas que integran la empresa.
- Está diseñada en base a un objetivo real y alcanzable. A su vez, debe estar adaptada a las tecnologías y herramientas que posee la empresa.
- Si bien esta es de carácter formal, existe una informalidad paralela que se maneja entre los integrantes de la empresa.

Tipos de estructura organizacional.

Entre la clasificación y tipos de estructura organizacional se pueden destacar los siguientes: Lineal, funcional, de staff y matricial.

Estructura lineal

Se basa en la autoridad directa del jefe hacia los subordinados, es decir, una sola persona tiene la responsabilidad del mando y toma todas las decisiones.

El jefe asigna y distribuye las tareas a los subordinados, los cuales tienen que reportar a un solo jefe. Este tipo de estructura es utilizada por lo general, por empresas pequeñas que solo generan uno o pocos productos en un determinado campo del mercado.

Esta se caracteriza por ser rápida, contabilidad clara, los deberes y responsabilidades de los miembros está bien definida.

Estructura funcional

Se basa en dividir las labores de la empresa acorde a la especialización. Cada persona trabaja en el área donde está especializada, lo que hace que se sienta más segura en su trabajo. Cada uno de estas áreas o departamentos posee jefe o encargado.

Esta estructura se sustenta en el conocimiento, maximiza principalmente la eficiencia y ningún superior tiene total autoridad sobre los subordinados sino que esta es relativa y parcial.

Estructura de staff

Se trata de un modelo de estructura organizacional que combina las relaciones de autoridad con la ayuda y asesoramiento de agentes que son externos a la empresa. Estos pueden ser consultores, asesores, etc.

En esta estructura, está presente la subcontratación de actividades y los integrantes de esta deben realizar sus actividades con empresas ajenas a la organización en cuestión.

Estructura matricial

En este tipo de estructura organizacional, se divide la autoridad en grupos de trabajo funcionales que generalmente responden a un proyecto determinado. Estos tienen un supervisor directo de dicho proyecto, que luego reporta a los altos mandos de la organización.

https://enciclopediaeconomica.com/estructura-organizacional/

Descripciones de puestos.

Una de las actividades clave en el proceso de reclutamiento es la descripción de puestos de trabajo. Es fundamental que antes de iniciar la búsqueda del candidato ideal para la vacante se tenga correctamente identificadas las responsabilidades de la misma así como las características y competencias que se requieren para desempeñar el trabajo.

Si bien es cierto algunas posiciones laborales tienen sus funciones muy bien definidas como podría ser el caso de un consultor de ventas, no en todos los casos ocurre igual, por esto es importante que se detallen los requisitos y las actividades relacionadas al puesto de trabajo, esto con el fin de que la empresa encuentre a la persona idónea y a la vez que el candidato elegido desempeñe de manera correcta las funciones que se le asignarán.

Pero, ¿qué es una descripción de puestos? La descripción de puestos según Chruden y Sherman (1993), pone por escrito cuáles son los deberes y responsabilidades de un cargo. Las especificaciones del mismo son las características del individuo que habrá de cumplir con estos deberes y responsabilidades.

Para Chiavenato (2000), la descripción de puestos está formada por factores extrínsecos y factores intrínsecos, los cuales resuelven cuatro preguntas básicas sobre el puesto: ¿Qué hace el ocupante? ¿Cuándo lo hace? ¿Cómo lo hace? y ¿Por qué lo hace?

Para Gómez-Mejía (1996), las descripciones de puestos son el resultado de la información obtenida por los análisis de puestos de trabajo. Se definen como un documento escrito en el cual se identifica, define y describe un puesto de trabajo en función de sus cometidos, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones.

¿Qué incluye una descripción de puestos?

Por lo general, estos son algunos de los datos que se incluyen en una descripción de puestos. Si existen características especiales que la empresa requiera, se pueden agregar al documento, mientras más específico sea el mismo, más efectivo será para contar con la persona idónea para el puesto.

- Nombre del puesto
- Posición jerárquica (operativo, coordinación, gerencia, etc)
- Puesto del supervisor directo
- Puesto de los subordinados directos
- Funciones principales y secundarias del puesto de manera detallada
- Relación con otros departamentos de la empresa
- Competencias requeridas
- Conocimientos requeridos

- Nivel educativo y formación
- Nivel de experiencia en áreas específicas
- Requisitos específicos del puesto como: disponibilidad de viajar, cambio de residencia, horario laboral, edad, etc.

Beneficios de realizar descripciones de puestos

Las aportaciones que brinda esta práctica se traduce en beneficios tanto para la empresa como para el colaborador. A continuación te compartimos los que consideramos más relevantes:

- Sirve de guía para el reclutamiento y selección de personal de manera más efectiva.
- Es referente para la asignación de remuneraciones al conocer las responsabilidades y carga de trabajo que tiene cada puesto de trabajo.
- Da claridad al colaborador para desempeñar sus funciones al saber las expectativas que se tiene de su trabajo.
- Funciona como base para medir el desempeño del colaborador de forma objetiva y transparente.
- Identifica los requerimientos de capacitación y aprendizaje que puede requerir la persona en el puesto.
- Ayuda a contar con una estructura organizacional clara y definida, de esta manera se evita tener superposiciones entre distintos cargos. Es decir, enfocar esfuerzos de manera efectiva.
- Es una herramienta muy importante como complemento en la implementación de los planes de sucesión de la empresa.
- Sirve de fundamento para el diseño de los planes de compensaciones e incentivos para los empleados.

Las descripciones de puestos laborales son esenciales para la correcta gestión de talento humano ya que ayudan a maximizar el potencial y productividad del mismo. Una correcta definición de las tareas y responsabilidades así como de las competencias que debe de presentar cada uno de tus colaboradores según su puesto de trabajo es clave para contar con el equipo de trabajo adecuado y acorde a las necesidades de la empresa. De esta manera podrán aportar valor y contribuir a la consecución de los objetivos empresariales.

https://blog.peoplenext.com.mx/descripcion-de-puestos-talento-humano

CASO DE APLICACIÓN.

Ejecutar un proyecto o iniciar una inversión, sobre todo si se trata de nuevos negocios, no es una cualidad innata en las personas, crear negocios es más que nada un proceso continuo de creatividad, una "creatividad innovadora" y sustentada en el esfuerzo diario. Crear un negocio, es por lo tanto más que inspiración, un gran trabajo de sistematización de las oportunidades que se encuentran en el ambiente y en todo lo que lo rodea.

ASPERGOT es una propuesta de trabajar de manera integral en un estudio de los principales procesos de la crianza y comercialización de caracoles Helix Aspersa y cómo se desarrolla ante los posibles escenarios de mercado.

Existen registros de que los caracoles han sido consumidos desde la antigua Grecia, y hoy en día en algunas regiones del país forman parte de la alimentación, en el estado de Hidalgo y en algunos centros de convivencia en el Distrito Federal, por mencionar algunos.

Ante esto surge la necesidad de los criaderos con condiciones controladas, ya que en México de las 14 toneladas que se consumen anuales solo 5 se producen en granjas, además de la demanda insatisfecha en países Europeos.

Hoy en día las personas se encuentran la búsqueda de comida más nutritiva y natural, siendo así la generación de una alternativa para este sector, y por consecuencia ocasionando un mayor consumo de los productos.

Del caracol se obtienen beneficios no solo de su carne, también de su baba, concha y huevecillos. Los cuales se pueden aprovechar de la siguiente manera:

La baba, aplicada en productos dermatológicos ya que posee propiedades curativas, donde su presentación puede variar y van desde jabones, productos para el cabello, cremas etc.

La carne, es una proteína baja en grasa, suave, con un alto contenido de agua la cual la hace más saludable que algunas otras carnes y por su crianza es libre de hormonas.

Los huevecillos, utilizados en la gastronomía.

RESULTADOS.

Este proyecto tiene como fin profundizar en el conocimiento sobre la crianza, del caracol de tierra Helix Aspersa para el consumo, por lo que se pretende optimizar el ciclo de producción de la crianza (a 6 meses), a través de lograr controlar las variables que involucran las características del molusco y conseguir una producción con mayor frecuencia, acelerar el crecimiento de las crías y mantener una producción constante a lo largo del año sin importar clima o temporada. Ya que la reproducción del caracol en su hábitat natural puede llegar a ser muy tardada.

Además se busca impactar a los usuarios directa e indirectamente, promoviendo estilos de vida más saludables siendo éste un alimento que garantiza el bienestar individual y comunitario, además de poder ofrecer los derivados del molusco como puede ser la baba de caracol.

Misión

Brindar un producto orgánico que sea benefactor para la sociedad, contribuyendo con la salud de nuestros clientes a través de la implementación de un nuevo estilo de vida y del cuidado y mejoramiento del medio ambiente.

Visión

Desarrollar actividades sustentables para la contribución del medio ambiente, enfocándonos primordialmente en el beneficio de nuestros clientes, promoviendo estilos de vida más saludables.

Objetivo a largo plazo.

- Considerar la exportación de carne de caracol de tierra a países Europeos por medio de Pro Caracol México.

Objetivos a mediano plazo.

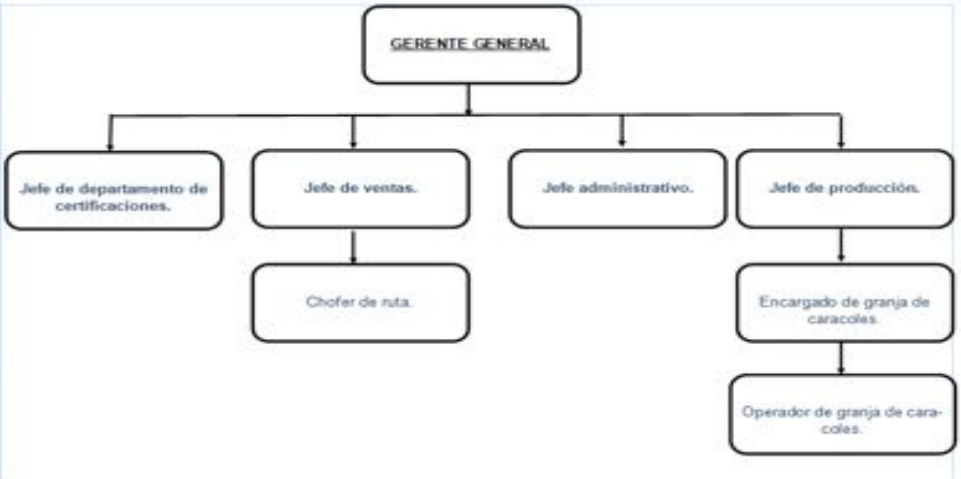
- Fomentar la cultura del consumo de caracol en México para asegurar que la población tiene acceso a una alimentación sana.
- Dar a conocer una alternativa de estilo de vida saludable entre la población que permita el bienestar a las personas.

Objetivos a corto plazo.

- Implementar y desarrollar un criadero, con la finalidad de cubrir una parte de la demanda existente regional y nacional.
- Controlar las variables que involucran las características del molusco para conseguir una producción con mayor frecuencia, acelerar el crecimiento de las crías y mantener una producción constante a lo largo del año sin importar clima o temporada.
- Ofrecer los beneficios derivados del molusco a base de la extracción de su baba, para su venta, ofreciendo un producto que se adecúe a las necesidades de la población.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA ASPERGOT CRIANZA Y COMERCIALIZACIÓN DE CARACOLES DE TIERRA HELIX ASPERSA

Figura 1



Fuente: elaboración propia.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA ASPERGOT CRIANZA Y COMERCIALIZACIÓN DE CARACOLES DE TIERRA HELIX ASPERSA.

La descripción de puestos es una herramienta utilizada en el área del capital humano que permite a la empresa ASPERGOT atraer talento calificado y adecuado a sus necesidades, a su vez a los colaboradores les brinda claridad en lo que la misma espera de ellos.

Por lo tanto contar con una buena descripción de puestos de trabajo es muy importante para la empresa. De igual manera se incluyen en esta descripción los conocimientos, habilidades y actitudes que deben presentar las personas que ocupen el cargo, esto se conoce como perfil del puesto.

A continuación se presenta un ejemplo de los resultados obtenidos al respecto.

DESCRIPCION DE PUESTOS

1. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe administrativo.

SE REPORTA A: Gerente General.

SUPERVISA A: ----------

2. REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO: Licenciatura en Administración de Empresas u otras carreras afines.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Conocimiento indispensable en el área de manejo de personal, contabilidad y estrategias de mercado. Debe manejar herramientas tecnológicas como el paquete Office e Internet. Debe tener liderazgo, ser analítico y abierto a escuchar. Debe ser una persona con alto grado de responsabilidad y enfocada a resultados. De igual forma, debe ser una persona que sepa resolver problemas. Conocimiento de la legislación laboral y conocimiento de técnicas de clima organizacional y de entrenamiento.

HABILIDADES ESPECIALES: Trabajo en equipo, experiencia en la actividad, buena presentación. Manejo del idioma inglés en nivel medio.

ACTITUD: Proactivo, honestidad, capacidad de trabajar bajo presión, responsable, con disponibilidad de horario.

3. DESCRIPCION GENERAL

Mantener la dirección del departamento. Mantener el flujo de información a las jefaturas.

4. DESCRIPCION ESPECIFICA

1) Realizar los reportes de asistencia del personal a cargo. Realizar los cambios necesarios para cubrir al personal libre, en caso de ser necesario.
2) Realizar el análisis de los resultados diarios, semanales y mensuales de la sucursal.
3) Controlar los costos y los egresos de la sucursal, realizando los informes correspondientes.
4) Llevar el control y el manejo de la Caja Chica.
5) Realizar reuniones informativas y motivacionales con su personal a cargo.
6) Elaborar los análisis de la producción y crear los reportes de resultados para su jefe directo.
7) Supervisar y reentrenar a su personal a cargo de forma periódica para velar por el buen funcionamiento de la sucursal.
8) Realizar el control de inventarios de materia prima y de suministros de la sucursal.
9) Realizar el pago a proveedores y llevar el control de la entrada de productos o suministros al inventario.
10) Elaborar los reportes de cierres diarios de la operación.

5. ESPECIFICACIONES

RESPONSABILIDADES: De las decisiones tomadas en cuanto al personal y aspectos contables de la empresa. Cubrir los diferentes puestos de la organización ante una posible ausencia. Asistir a reuniones gerenciales en caso de que se le participe.
AMBIENTE: De oficina, con condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación y de cambio en condiciones variables según lugar y circunstancias.

6. RELACIONES DE TRABAJO

Relaciones internas

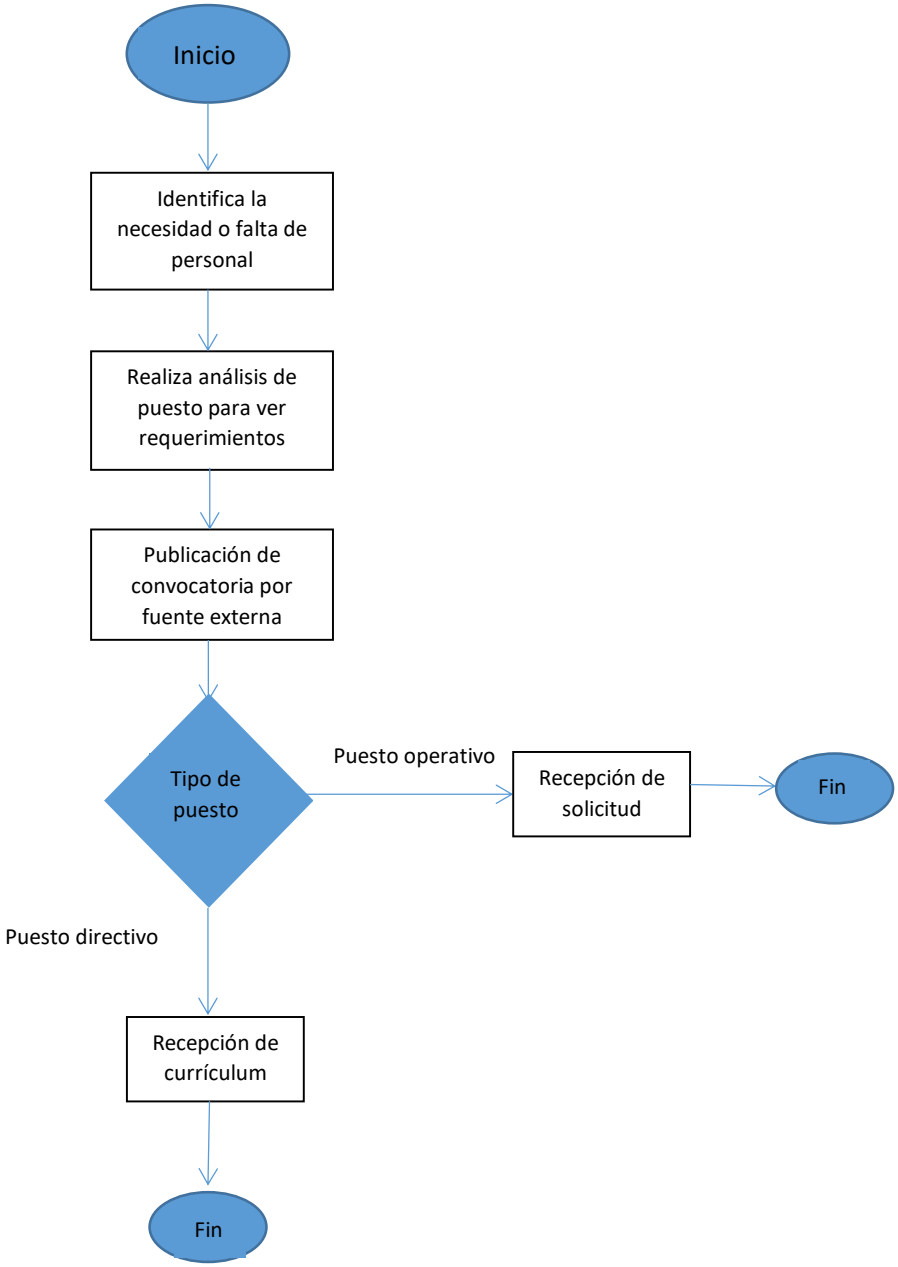
CON	PARA
-Jefe de departamentos. -Gerente General.	-Aceptar aprobaciones y resultados financieros para las actividades a realizar. -Analizar y reportes financieros y de personal.

Relaciones externas

CON	PARA
- Autoridades gubernamentales.	- Para llevar en orden el aspecto legal y contable de la empresa.

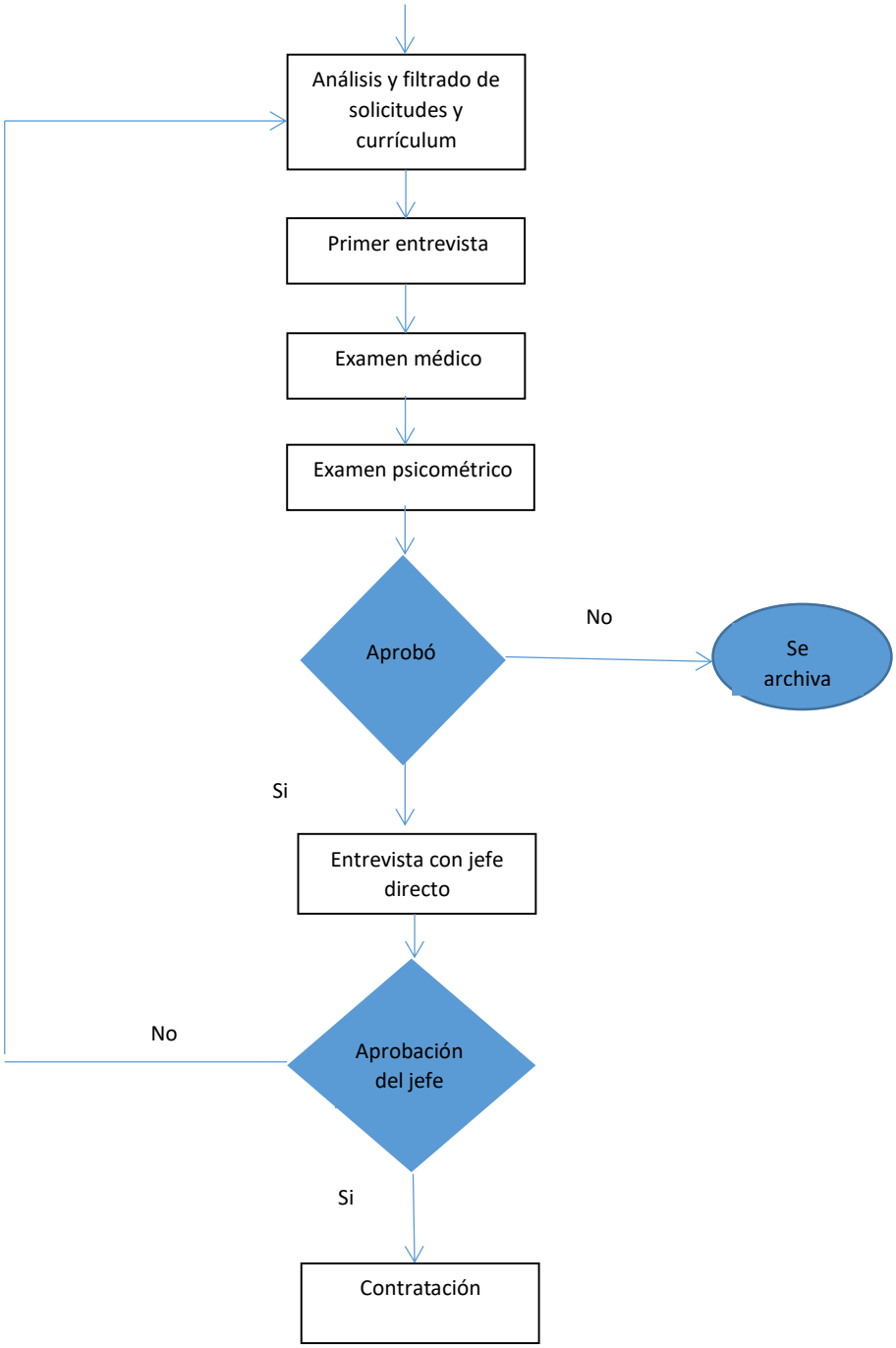
Una vez definidas las descripciones de los puestos que establece el organigrama, dicha información dará la pauta para llevar a cabo el reclutamiento, la selección y la contratación de personal, para lo cual se definieron los siguientes procesos que se muestran a continuación.

Figura 2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO



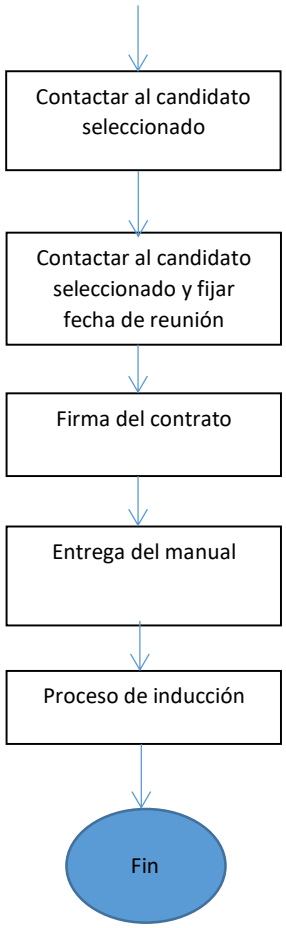
Fuente: elaboración propia.

Figura 3. PROCESO DE SELECCIÓN



Fuente: elaboración propia.

Figura 4. PROCESO DE CONTRATACIÓN



Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES.

Establecer de una manera clara hacia dónde se deben dirigir los esfuerzos de un proyecto de nueva creación o de algún proyecto ya establecido es de vital importancia, por lo general las empresas nacen y crecen sin dirección, ni objetivos planteados, sorteando las dificultades que se van presentando sin haberse anticipado a los posibles

escenarios. Elaborar la visión y la misión de la empresa constituye un gran paso que permite encauzar esfuerzos y que dan la pauta para establecer los objetivos a largo, mediano y corto plazo que se desean alcanzar.

Realizar un estudio organizacional en el caso del proyecto "ASPERGOT", resultó una experiencia muy cercana a la realidad, que permitió a los integrantes tener la claridad por un lado de la importancia del estudio organizacional y por otro entender el proceso lógico que sigue cada uno de los pasos que lo conforman.

Fue además una experiencia que permitió desarrollar habilidades como el análisis y la síntesis de información, la comunicación, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, entre otras.

Proyectos de este tipo hacen que los participantes vivan experiencias diferentes a las que se viven en un aula de clase y con lo que se genera un aprendizaje significativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chiavenato I. (2000) Administración de Recursos Humanos. 5ª ed. Prentice Hall

Chruden & Sherman (1993) Administración de personal. México. CECSA

Fleitman, J. (2000). Negocios exitosos. Mc Graw Hill, p.283.

Mintzberg H. (1984). La estructuración de las organizaciones. España: Ariel, S.A.

Schein E. (1984). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica.. España: Plaza&Jane Editores,S.A.

Stephen, R. (2011). Comportamiento Organizacional. Mexico, D.F.: Prentice Hall.

Thompson, A. and Strickland, A. (2001). Administración Estratégica. Conceptos y casos. 11th ed. Mc Graw Hill.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

https://enciclopediaeconomica.com/estructura-organizacional/

Thompson, I. (2016). Definición de la misión. Retrieved 13 September 2019, from http://www.promonegocios.net

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO

María Luisa Jiménez López, Cuauhtémoc Guerrero Dávalos
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Instituto Iberoamericano de Desarrollo Empresarial (INIDEM)-Doctorado.
marialuisajilo@gmail.com, cmgj6819@hotmail.com

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo determinar líneas de investigación relacionado con las principales capacidades y recursos que determinan la competitividad de las empresas hoteleras. Se basa en el conocimiento de los más recientes conceptos relacionados con las Competencias Esenciales del sector hotelero, enmarcadas en la Teoría de Recursos y Capacidades, que desde finales de los años ochenta viene discutiendo que la base de la ventaja competitiva se centra en los recursos internos de la empresa. Por lo que la metodología utilizada se basó en realizar una investigación documental mediante una revisión bibliográfica de tipo descriptivo.

Palabras clave: Capacidades, Recursos, Hoteles, Competitividad.

Abstract

This paper aims to determine lines of research related to the main capacities and resources that determine the competitiveness of hotel companies. It is based on the knowledge of the most recent concepts related to the Essential Competences of the hotel sector, framed in the Theory of Resources and Capacities, which since the end of the eighties has been arguing that the basis of the competitive advantage is focused on internal resources of the company.

Therefore, the methodology used was based on a documentary investigation by means of a descriptive literature review.

Keywords: Capacity, Resources, Hotels, Competitiveness.

Introducción

El presente trabajo de investigación pretende determinar algunas líneas de investigación relacionado principales capacidades y recursos que determinan la competitividad de las empresas hoteleras. Por ello, pretendemos adentrarnos en el conocimiento de los más recientes conceptos relacionados con las Competencias Esenciales del sector hotelero, enmarcadas en la Teoría de Recursos y Capacidades, que desde finales de los años ochenta, viene discutiendo que la base de la ventaja competitiva se centra en los recursos internos de la empresa (Wernerfelt, A Resource-based Viewof the Firm, 1984).

La complejidad de los mercados a nivel mundial para competir, ha generado en la mayoría de los casos, un enorme interés por parte de las empresas en conocer los rasgos que las distinguen de sus competidores, a fin de conseguir sobresalir de entre sus iguales. Ello significa que la empresa busca producir una serie de artículos o *prestar servicios* con un alto valor añadido, de forma que los clientes los consideren superiores a los de la competencia. Por ello, en el terreno de las competencias esenciales es inminente la importancia que éstas tienen para que las empresas se posicionen como verdaderos entes competitivos, capaces de crear ventajas que perduren en el tiempo.

En este sentido, Morcillo et al. (2001) definen las competencias como: "las habilidades para integrar, reconstruir y reconfigurar la facultad de poder competir". Para estos autores las habilidades o capacidades dinámicas, como ellos las nombran, siempre tendrán un carácter estratégico porque serán el resultado de un proceso de desarrollo interno e idiosincrásico que será a su vez difícil de imitar para sus competidores.

Las capacidades son las facultades para gestionar adecuadamente los recursos para realizar determinada tarea dentro de la empresa. Es decir, las capacidades se refieren a la oportunidad que tiene la empresa para activar sus recursos, normalmente en combinación, usando procesos organizativos con objeto de producir un bien deseado (Amit y Schoemaker, 1993).

Para que una capacidad proporcione una ventaja competitiva, deberán darse dos condiciones (Grant, 1991): que la capacidad sea escasa pero también relevante, siendo entonces una tarea esencial identificar los recursos y capacidades con que la empresa cuenta.

Diseño metodológico

La metodología utilizada en el presente trabajo se basó en realizar una investigación documental mediante una revisión bibliográfica de tipo descriptivo. Así, se utilizó el método de Van Dalen y Meyer (1971) el cual permite analizar un problema mediante la revisión de dos aspectos principales: la descripción de la situación problemática y el planteamiento del problema, permitiendo con ello establecer distintos enunciados del problema. Concretamente a partir de los principales aspectos controvertidos del tópico analizado como es la teoría de recursos y capacidades.

Antecedentes de la Teoría de Recursos y Capacidades

Uno de los primeros trabajos que se llevaron a cabo con esta finalidad estuvo relacionado principalmente a analizar las *competencias distintivas* de las organizaciones (Selznick, 1962). Es por ello que Andrews (1977) retoma dicha expresión al plantear que estos recursos y competencias son *distintivas* o *superiores* a los de sus rivales, pudiendo favorecer las bases de la ventaja competitiva de la empresa si son utilizados correctamente ante las oportunidades del entorno. Sin embargo, la mayoría de los trabajos en los que se ha analizado esta temática consideran que el principal antecedente de esta teoría es el trabajo de Penrose (1962), además de otras destacadas aportaciones como las de Teece (1980) Lippman y Rumelt (1982), Nelson

y Winter (1982), Rumelt (1984,1987), Wernerfelt (1984), Barney (1986, 1991) y Dierickx y Cool (1989), entre otros.

La Teoría de Recursos, se enlaza y complementa a las creencias más extendidas en los años ochenta en el ámbito de la dirección estratégica, donde los temas de mayor importancia se centraban en el entorno sectorial de la empresa y su posición competitiva en relación con sus competidores (Fernández y Suárez, 1996). La obra *Estrategia Competitiva* creada por Porter (1982), es una pieza clave dado que introduce el concepto de los modelos de la organización industrial en el desarrollo de la estrategia de negocios y sostiene que la estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa.

Más adelante, en la década de 1990, ante la insuficiencia del modelo para explicar los orígenes de la *ventaja competitiva*, y con el desarrollo de nuevos trabajos que demuestran que las diferencias de resultados entre sectores son menos significativas que las diferencias en el seno del mismo sector, aduciendo que tales diferencias se mantienen a lo largo del tiempo (Wernerfelt y Montgomery, 1986; Hansen y Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991), los investigadores en su afán de buscar factores explicativos se vuelven a centrar fundamentalmente en los aspectos internos de la empresa. De esta manera, surge una nueva corriente en el campo de la dirección estratégica de la empresa, denominada *Teoría de Recursos.*

La *teoría de recursos* recoge elementos de diferentes campos relacionados, presentando un carácter integrador, tal como señalan Mahoney y Pandian (1992), lo cual la hace muy interesante para un gran número de científicos procedentes de diversas áreas de la investigación de la empresa. Estos autores estiman que este enfoque se nutre de los conceptos que se manejan desde tres perspectivas:

- Desde la investigación en el campo de la Estrategia, mencionando las competencias distintivas (Andrews, 1977; Ansoff, 1965; Selznick, 1962).
- Las contribuciones efectuadas por la Economía de las Organizaciones (Barney y Ouchi, 1986), donde se sitúa la Teoría Positiva de la Agencia (Eisenhardt, 1989);

Teoría de los Costes de Transacción (Williamson, 1985) y Teoría Evolucionista (Nelson y Winter, 1982).

Las aportaciones de la Organización Industrial (Porter, 1982), procedentes de la Escuela de Harvard y de la Escuela de Chicago (Stigler, 1968).

Entre las aportaciones a la Teoría de Recursos y Capacidades en el campo de la Economía, pueden citarse autores como Coase (1937), Stigler (1961) e incluso Robinson (1933) y Chamberlain (1933) por sus trabajos en relación a la Teoría del Monopolio y de la Teoría de la Competencia Monopolística, ya que en un contexto de competencia imperfecta las empresas compiten a través de la diferenciación respaldada por la imperfección de los mercados de factores y productos.

Tras estos antecedentes, su aportación más destacada ha sido hacer resurgir las ideas de investigadores pioneros de la estrategia de la empresa, entre los que hay que destacar a Selznick (1962) quien establece la base sobre la cual se construirá la *Teoría de los Recursos y Capacidades,* introduciendo el término "Competencias Distintivas". Con esta expresión describe lo que una empresa puede hacer mejor que sus competidores.

A finales de los años 50 aparece la obra *Teoría del crecimiento de la empresa* de Penrose (1962:28-29), a quien la mayor parte de los investigadores le atribuyen el nacimiento de las ideas que han permitido la aparición de la Teoría de Recursos y Capacidades. La economista de origen británico considera a la empresa como un conjunto de recursos productivos, unos de naturaleza física o tangible y otros de naturaleza humana: "Estrictamente hablando, los *factores esenciales* en el proceso de producción no son los recursos en sí, sino solamente los servicios que tales recursos rinden. Los *servicios* que rinden los recursos *son una función del modo en que se emplean*; el mismo recurso, empleado para fines diferentes o de maneras diferentes y en combinación con tipos o cantidades diversas de otros recursos, rinde servicios también diferentes". Penrose (*Ibídem*) asemeja el término "servicios" al de "capacidades", siendo utilizado de la misma forma hoy en día, ya que entiende por "servicios" aquello que los recursos combinados aportan a la creación de ventajas competitivas y competencias distintivas.

En suma, para Penrose (1962) la dimensión de una empresa se puede explicar por el *conjunto de recursos*, y su crecimiento por la capacidad de generar a partir de dichos recursos, *servicios empresariales* y, por ende, *servicios directivos*, siendo estos últimos los configuradores de las competencias empresariales y directivas.

Los *recursos* son los activos disponibles y controlables por la empresa, tanto *físicos*, *tecnológicos*, *humanos y organizativos*. Ello significa que la *ventaja competitiva* de la empresa dependerá sustancialmente de activos tangibles como intangibles, entendiéndose que los segundos, hoy por hoy, son la base en la que se configura la competitividad empresarial (Bueno y Morcillo, 1993).

Por otro lado, Ansoff (1965) enriquece las aportaciones efectuadas por Penrose (1962) al mencionar que las competencias deben especificar las destrezas y recursos que diferencian el éxito del fracaso en las distintas clases de negocio.

Andrews (1977) señala que las competencias corporativas o distintivas constituyen un despliegue de *recursos* y *capacidades* que favorecen la consecución de los objetivos, y sugiere que la función del estratega consiste en implementar estrategias que explotan sus fortalezas internas. Es decir, respondiendo así al ambiente de oportunidades mientras que neutralizan las amenazas evitando debilidades internas, basándose en la existencia de *competencias distintivas.*

A partir de 1990 es cuando empieza a despertar el interés de los investigadores entre los que se destaca a Grant (1991), Peteraf (1993), Prahalad y Hamel (1991) ya que, se identifican con esta teoría y defienden que los recursos y capacidades son una base mucho más segura para la definición de la estrategia de la empresa que las necesidades del área producto-mercado que la empresa pretende satisfacer. Así, para Herzog (2001), la Teoría de Recursos y Capacidades busca la ventaja competitiva dando mayor supremacía a las *fortalezas y debilidades* de la empresa antes que a las *oportunidades y amenazas* del entorno.

Por su parte Suárez e Ibarra (2002) señalan a la Teoría de Recursos y Capacidades como la base de la estrategia a largo plazo. La rentabilidad y la dirección de la empresa son las premisas de esta estrategia.

En efecto, Bueno (1995) señala que la Teoría de Recursos y Capacidades distingue dos ámbitos diferentes pero claramente relacionados. La Teoría de Recursos y la Teoría de las Capacidades Dinámicas, ambas teorías analizan la naturaleza de las competencias básicas y su valor como fuente de ventaja competitiva desde dos vertientes: estática la primera y dinámica la segunda.

Antecedentes de la industria hotelera y su clasificación

La conformación de cadenas hoteleras, con sus características actuales, es un fenómeno que resulta típico de la segunda mitad del siglo XX. Como fenómeno global, las cadenas hoteleras internacionales son un producto de las condiciones de la economía y de la política de expansión de las empresas en el marco de un mundo en creciente interacción que se inició después de la segunda guerra mundial. Las condiciones que habían hecho de la actividad hotelera una profesión individual o familiar en la Europa del siglo XIX, se modificaron irreversiblemente con las cadenas internacionales hacia la mitad del siglo XX para reconfigurar el comportamiento comercial, laboral y de servicios al huésped (Jiménez, 2008).

Ahora bien, en cuanto a su clasificación la Secretaría de Turismo de México ha creado el *Sistema de Clasificación de Hoteles (SCH),* siendo el conjunto de instrumentos, métodos, procedimientos y herramientas informáticas para medir, de manera estandarizada, confiable y objetiva, las variables relacionadas con la categoría de los establecimientos hoteleros del país, así como la experiencia de intermediarios.

De cara a los turistas, tanto nacionales como extranjeros, el SCH maximiza la claridad y simplicidad comunicativa al hacer uso del código más común en hotelería: la clasificación de hoteles en un rango de una a cinco estrellas, con intervalos de media estrella. El número de estrellas refleja de modo intuitivo el tipo de oferta que el hotel ofrece a sus huéspedes de modo que hoteles con cualidades superiores obtienen también mayor número de estrellas al ser evaluados (véase cuadro 1).

En suma, se plantea que la operación del SCH seguirá siendo liderada por la Secretaría de Turismo, en coordinación con las asociaciones y cadenas de hoteles, así como con hoteles independientes, apoyándose en visitadores propios y revisores independientes para realizar la clasificación de los cerca de 18 mil hoteles en el territorio nacional.

Aproximación Conceptual de los Recursos y Capacidades

Los conceptos fundamentales de esta teoría son *recurso* y *capacidad*. Por *recurso* se entiende cualquier factor de producción que esté a disposición de la empresa, concretamente que ésta pueda controlar de una forma estable, aún cuando no posea unos claros derechos de propiedad sobre él (Fernández y Suárez, 1996). Existe una concepción de recurso de mayor alcance de la que postula Marshall, el concepto de organización. Más aún, son los activos de los que dispone una empresa pudiéndose clasificar en *tangibles* e *intangible*, de acuerdo a criterios contables, según (Grant, 1996).

Sin embargo, es necesario destacar que la diversidad de sus recursos de las empresas es el punto medular del que nacen las diferentes competencias básicas que poseen. Esto es, los recursos por si solos no pueden gestionarse para lograr la competitividad de las empresas, sino la combinación de ellos, en la que los activos internos, tanto los tangibles (activos físicos y financieros) e intangibles (recursos humanos, tecnologías, reputación, patentes y rutinas organizativas) logren esa perspectiva de organización exitosa. Finalmente no se debe perder de vista que existe feedback permanente entre los activos internos y externos de las organizaciones que influyen concretamente en la calidad y el precio.

Por todo, nosotros consideramos que la combinación compleja de recursos y capacidades es el bastión de la Ventaja Competitiva de las organizaciones. La forma de posicionamiento de una empresa en el mercado definitivamente dependerá de la forma en que pone en juego sus recursos, movilizándolos cuando sea preciso en aras de ganar espacios palmo a palmo del mercado. Por lo que en el cuadro 2 puede resumirse distintas conceptualizaciones tanto de *recursos* como *capacidades*.

Cuadro 2. **Conceptualización y Clasificación de los Recursos y Capacidades**

AUTORES	RECURSOS	AUTORES	CAPACIDADES
(Barney, 1991)	-Totalidad de activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos empresariales, información, conocimientos, etc	Teece (1982)	- Conocimiento organizativo
Grant (1996)	-Tangibles, intangibles y humanos.	Amit y Schoemaker (1993).	- La aptitud (*capacity*) de la empresa para desplegar recursos, información.
Wernerfelt (1984); Amit y Schoemaker (1993)	-*Stock* de factores productivos que la empresas posee o controla.	(Fernández, 1993; Grant, 1991; Hamel y Prahalad, 1990; Collis, 1994; Winter, 2000).	- Rutinas organizativas
Itami (1987)	- Los recursos intangibles pueden ser: la tecnología propia, la información sobre consumidores, la cultura organizativa y reputación.	Christensen(1996)	-Las capacidades organizativas son la habilidad que tiene la empresa para organizar y orientar sus recursos (especialmente sus servicios) con propósitos de generar una ventaja competitiva.
Wernerfelt (1989)	- Recursos materiales y financieros, patentes, marcas, reputación, culturales.	Collis (1994)	- Capacidades a través de las cuales la empresa realiza mejor las cosas que sus competidores. - Habilidad para realizar una mejora continúa a sus actividades.
Black y Boal (1994)	- Recursos limitados: Maquinaria, recursos financieros, materias primas, habilidades de las personas. - Recursos sistemas: están formados por una red de diversos elementos, que incluye numerosos enlaces directos e	Hamel y Prahalad (1991)	- Aprendizaje colectivo de la organización, armonización de las corrientes de tecnología

	indirectos entre un gran número de factores.		
		Hamel (1994)	- Capacidades de acceso al mercado, Capacidades vinculadas a la integridad, (calidad total, *just in time*, etc.). -Capacidades vinculadas a la funcionalidad.
		Day (1994)	- Producción, logística, establecimiento de relaciones con los clientes y posibles socios, servicio al cliente

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo anterior, podemos resumir que por un lado los *recursos* se representan principalmente por la infraestructura de la organización, lo que se conoce como activos tangibles; y por otro lado, las *capacidades* como activos intangibles, relacionados a factores complejos de cuantificar debido a que no existe una metodología generalizada para ello. Es decir, son valores subjetivos que rompen los esquemas de valuación generalmente aceptados por la comunidad internacional.

Revisión de la literatura

Por lo tanto, en este apartado se muestran aplicaciones en esta materia donde se pueden identificar una serie de variables que determinan la competitividad de las empresas hotelera. Por lo que, a partir del marco teórico analizado se puede inferir que una de las principales líneas de investigación en esta materia está relacionado con las *competencias básicas* dada su inminente importancia que tienen para que las empresas se posicionen como verdaderos entes competitivos, capaces de crear ventajas que perduren en el tiempo.

Por otro lado, la empresa hotelera contribuye en el empleo y sus efectos indirectos sobre el medio ambiente. Y es que la presencia de estos negocios en una zona determinada contribuye al bienestar de las personas en las zonas turísticas de influencia, y revitaliza actividades económicas (Carmona, 2012). Por ello, es necesario mencionar los objetivos, las metodologías utilizadas por los autores citados, así como las dimensiones principales de los estudios realizados determinan diversas variables, entre las que se encuentra la *Competitividad* del sector hotelero de acuerdo a lo siguiente:

Cuadro 3. **Relación de artículos analizados sobre el sector hotelero**

Año	Autor/autores	Objetivo	Resultados	Variables
2000	Monfort	Examina las características internas de los negocios de «hotelería de litoral» en dos destinos mediterráneos representativos del segmento «sol y playa» en la Comunidad Valenciana: Benidorm, en la provincia de Alicante, y Peñíscola, en la provincia de Castellón	Se ha recurrido a un análisis de corte estratégico, a partir del soporte analítico formulado en la Teoría de los Recursos y Capacidades y las Configuraciones Organizativas, identificando y modelizando los aspectos internos y externos a la organización que subyacen en la consecución, sostenibilidad y apropiación de las ventajas competitivas	Recursos humanos, recursos tecnológicos, reputación, recursos organizativos.
2002	Regalado y Viardot	El artículo presenta el inicio de una investigación en marcha sobre la evolución de las competencias de las empresas como resultado de las nuevas tecnologías en los servicios turísticos.	Después de definir la desintermediación y analizar la dinámica de los principales actores de la industria del turismo, el documento desarrolla un modelo cuantitativo y cualitativo para evaluar el impacto de la desintermediación sobre las competencias esenciales en cada uno de los actores estudiados. Finalmente, evalúa los beneficios de esta nueva forma de mediación en el sistema turístico.	desintermediación, competencias esenciales.
2004	Camisón	Este trabajo revisa la senda en los ámbitos nacional e internacional en el desarrollo de los	La evidencia muestra que las empresas hoteleras que tienen implementado un sistema de calidad total	Calidad Total, certificación.

		sistemas de acreditación de la calidad turística, así como valora la contribución de estos modelos a la mejora de la competitividad y a la satisfacción de las expectativas de los agentes que han realizado la certificación.	tienen un mejor desempeño que los hoteles que se certifican.	
2011	Garrido y Padilla	Profundizar en el concepto del CRM (gestión de la relación con clientes), analizando el estado de la investigación y examinando los principales factores que van a incidir en su exitosa implementación	Desde el prisma de la teoría de recursos se contempla que, para que una empresa fuera capaz de establecer una ventaja competitiva, sus recursos debían trabajar juntos para crear capacidades organizativas, de carácter intangible y difíciles de imitar y sustituir.	CRM, marketing, ventas, servicios y apoyo, tecnologías de la información,
2008	Gazzera	El presente trabajo se constituye en el resultado de experiencias teóricas compartidas de trabajos de investigación en la medición de intangibles en empresas turísticas hoteleras y su adaptación para su aplicación como experiencia piloto en Toluca, México.	Se detectó que en contextos empresariales como el actual de continuos cambios y complejidad, las empresas buscan de alguna manera desarrollar estrategias basadas fundamentalmente en los recursos internos frente a hacerlo según consideraciones de tipo externo, en un intento por generar un valor entregado superior a sus clientes y superar así las tradicionales fuentes de búsqueda de ventajas competitivas.	Capital humano, capital organizativo, capital tecnológico, capital relacional y capital social.
2009	Moreno y Coromoto	Según investigaciones y publicaciones consultadas, existen ciertas dudas sobre la calidad de los servicios prestados.	Fue necesario realizar un análisis de la calidad de los servicios hoteleros en el Municipio Libertador del Estado Mérida, desde el punto de vista del huésped, para promover el incremento de la competitividad del sector.	Calidad del servicio, expectativas, percepciones.
2010	Serrato et al.	Promover la competitividad Internacional de las empresas hoteleras de México con base en el conocimiento, la innovación, el desarrollo tecnológico y sostenible.	Los resultados obtenidos son incluyentes en el sentido de que contemplan elementos definidos para la competitividad turística a nivel país o región, pero incluyen también elementos relevantes para un análisis de	Actividad cultural, Recursos naturales, recursos humanos, infraestructura de hoteles, flujo de personas, seguridad pública, rentabilidad, promoción turística,

			competitividad turística al nivel de una entidad.	eficiencia gubernamental.
2011	García y Rodríguez	Definir estrategias que le permitan mejorar su competitividad y alcanzar niveles de ocupación cualitativa y Cuantitativamente óptimos en el sector hotelero.	Se obtuvo el listado lo más completo posible de las capacidades distintivas del hotel analizado.	Utilidad/pérdida, demanda, competencias, escenarios y capacidades distintivas
2011	Caro, Leyva y Vela	Se analiza mediante un modelo econométrico el impacto del nivel de calidad en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (tic) sobre el grado de com-petitividad del sector hotelero en la península de Yucatán.	Los ocho modelos desarrollados explicaron en forma adecuada y suficiente que el uso de las tic con una adecuada capacitación de los usuarios de estos sistemas, un correcto valor de utilización, un apropiado grado de informatización y un pertinente nivel de seguridad informática influyen de manera importante en el porcentaje de ocupación media en las empresas hoteleras de la península de Yucatán incrementándolo	Calidad, competitividad, tecnologías de la información, hoteles.
2011	Santamaria y Cadrazco	Proponer un proceso de mejoramiento del marketing de servicios en el sector hotelero de Santiago de Tolú, Sucre.	La investigación permitió proponer acciones y estrategias para mejorar la calidad en la prestación del servicio hotelero y aumentar el promedio de ocupación durante todo el año.	Calidad del servicio al cliente, reservación hotelera, servicio de instalaciones, seguridad física, restaurante/cocina, mantenimiento a las instalaciones.
2011	Del Toro	El presente material fundamenta la importancia de esta actividad para lograr la satisfacción de nuestros clientes y que quieran regresar por la pulcritud y limpieza.	Las actividades de limpieza para lograr el confort higiénico de todas las áreas y habitaciones del hotel es un tema que requiere una atención especial, pues cuando alguien emite juicios sobre la calidad de un hotel, los criterios de limpieza siempre están presentes, un lugar limpio ayuda a sentirse bien y proporciona bienestar a la vez de resultar más atractivo.	Limpieza, confort higiénico, ambiente.
2012	Benavides	Estudio empírico de la relación entre calidad y productividad en el sector hotelero andaluz	Relación entre calidad y productividad.	Productividad, servicios, calidad.

2012	Rodríguez et al.	Los autores ofrecen un acercamiento a los métodos y estrategias desarrolladas para la fijación de precios y tarifas en la Industria de la Hotelería. Relacionan las técnicas con las características propias del sector y con su estructura de costos.	Se analizan las ventajas y desventajas de las técnicas y el rol de los costos en la búsqueda de la competitividad para un desarrollo sustentable.	Competitividad, precio, costos.
2012	Alves et al.	El objetivo fue analizar las competencias necesarias para un gestor hotelero bajo la percepción de los propios gestores del Polo Turístico Vía Costeira, Natal, Brasil.	Entre los principales resultados se observó que las competencias prioritarias necesarias para un gestor hotelero son la gestión de la calidad y la gestión de los recursos humanos.	Competencias del conocimiento, competencias de la formación, competencias con las actitudes y la personalidad.
2013	García de León	Se presenta una visión general de las características y gestión de un conjunto de activos intangibles que se consideran relevantes para el desarrollo de los establecimientos hoteleros bajo la perspectiva de la "Teoría de los recursos y capacidades"	Se destaca que uno de los retos que enfrenta este enfoque de competitividad es el de lograr un mayor perfeccionamiento de los métodos de medición de intangibles.	Ventaja competitiva, activos intangibles, Industria hotelera, capital, humano, capital social.
2013	Gaspar et al.	Los autores muestran que este tipo de hospedaje tiene como estrategia la diferenciación por medio de oferta de servicios y experiencias singulares a los huéspedes. De esta manera, las herramientas de atención virtual al cliente pueden contribuir para la construcción de la lealtad del huésped a partir de la diferenciación de los servicios prestados por el Hotel Resort.	Se pudo verificar también que aún los hoteles con alto desempeño, subutilizan las herramientas de la atención virtual, lo que parece que no contribuye de manera plena para la oferta de una experiencia singular y diferenciada en relación con la comunicación con sus clientes actuales, así como con los clientes potenciales	hotel resort, atención virtual, ventaja competitiva.

Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente apartado se presenta la segunda parte de este trabajo que consiste en la presentación de la hipótesis de acuerdo a la revisión de la literatura.

Concretamente, Fernández y Suárez (1996); Hamel (1994); Benavides (2012); Santamaria y Cadrazco (2011) respaldan que *Calidad-precio* es uno de los factores que influyen en la competitividad de las empresas hoteleras. Los trabajos de Santamaria y Cadrazco (2011) y Serrato et al. (2010) respaldan las instalaciones como uno de los factores que fortalecen la competitividad de las empresas de este sector. Por lo tanto, la ubicación del hotel está relacionado con el servicio de las instalaciones.

Por otro lado, Santamaria y Cadrazco (2011) sostienen que los activos tangibles son básicos en este rubro. Es decir, las instalaciones son las responsables del nivel de confort de los hoteles. A su vez, Benavides (2012), Serrato et al. (2010) y Camisón (2008) afirman que la *Calidad de las habitaciones* está relacionada a su vez con la infraestructura de los hoteles de acuerdo con las aportaciones sobre la calidad total de dichas empresas. Así, para Del Toro (2011) la *Limpeza de las instalaciones* es fundamental para lograr el confort higiénico de todas las áreas y habitaciones, pues cuando alguien emite juicios sobre este rubro estos impactan en la calidad de un hotel y consecuentemente en su competitividad.

Finalmente, para Moreno y Coromoto (2009) y Santamaria y Cadrazco (2011) la *Calidad del servicio* es parte de las capacidades de las empresas hoteleras de acuerdo con los principos teóricos previamente establecidos.

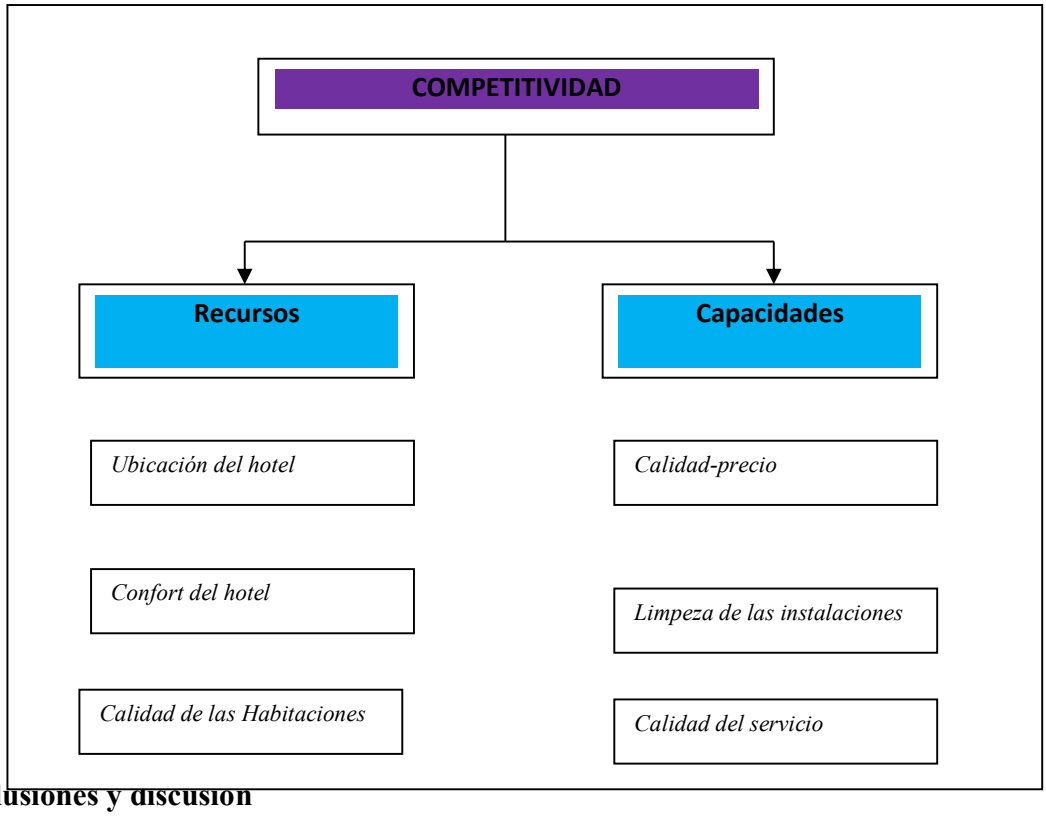
Por lo expuesto anteriormente, se puede establecer las siguientes hipótesis de trabajo:

H1: *Aquellas empresas que combinen mejor los recursos, representados por la ubicación del hotel, confort y la calidad de las habitaciones tendrán una mayor competitividad.*

H2: *Aquellas empresas que combinen mejor las capacidades, representados por calidad-precio, limpieza de las instalaciones y calidad del servicio tendrán una mayor competitividad*

Las variables empleadas en este estudio se derivan de la revisión de la literatura relacionada con temas de la teoría de Recursos y Capacidades. Por lo tanto, el modelo propuesto en este trabajo de revisión es el siguiente:

Modelo Ex- ante



Conclusiones y discusión

De acuerdo la revisión de la literatura y los objetivos enmarcados en el diseño y análisis de los datos de esta investigación, se desprenden las siguientes conclusiones:

A partir de la revisión de la literatura se propone que la Teoría de Recursos y Capacidades es un factor de sustentabilidad y fuente de ventajas competitivas (Monfort, 2000). Para Camisón (2004) es la calidad turística la que mejora la competitividad como un intangible de mucho valor para la organización. Por lo que tomando en cuenta las diversas aportaciones expresadas en epígrafes anteriores, se puede decir, que tanto la combinación de recursos de la organización (ubicación del hotel, confort y calidad de las habitaciones) como de sus capacidades (calidad-precio, limpieza de las habitaciones y calidad-precio) se puede lograr que las empresas del sector hotelero incrementen su competitividad.

Bibliografía

Alves, T.T.; Marreiro, D.M.; y Duarte, A. M.A (2012): "Competencias y Habilidades de los Gestores de Hoteles de lujo y súper lujo. Un estudio de caso en el Polo Turístico Vía Costeira, Natal, Brasil". *Revista Estudios y Perspectivas en Turismo*. Vol. 21, pp.604-620.

Amit, R. y Schoemaker, P. (1993): "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, N. 14, pp. 33-46.
Andrews, K. R. (1977): *El concepto de estrategia.* Pamplona: EUNSA. [La obra original ha sido publicada con el nombre *The concept of corporate strategy*. Homewood: Dow-Jones-Irwin, 1971].

Ansoff, I. (1965): *Corporate strategy*. Nueva York: McGraw-Hill [Existe versión en castellano: La estrategia de la empresa. Barcelona: Orbis, 1985].

Barney, J. B. (1986): "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?". *Academy of Management Review*, Vol. 11, N. 3, pp. 656-665.

Barney, J. B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management,* Vol.17, N.1, pp.99-120.

Barney, J. B. y OuchI, W. G. (1986): *Organizacional economics*. San Francisco: Jossey Bass.

Benavides Chicón, C. G. (2012): Calidad Y Productividad En El Sector Hotelero Andaluz.

Black,j.A Y Boal, K.B (1994): "Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 15, pp.131-148

Bueno, E. (1995): La estrategia de la empresa: Treinta años de evolución teórica, en Cuervo, A. (ed.): *Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*. Madrid: Civitas.

Bueno, E. y Morcillo,P. (1993): "Aspectos estratégicos de la competitividad empresarial": Un modelo de análisis. *Anales de Economía y Administración de Empresa*s, pp.29-47.

Camisón, C. (2004): ". El papel de los sistemas de acreditación y certificación de calidad". Estrategias de Calidad Turística. Caja Rural Intermediterránea. España.

Carmona, O. G. (2012): "HOSPITALITY COMPETITIVENESS MEASUREMENT SYSTEM", *Global Business and Technology Association,* pp.1-8

Caro, J. M.; Leyva, M.C.; y Vela,M.R.(2011): "Calidad de las Tecnologías de la Información y Competitividad en los Hoteles de la península de Yucatán". *Revista Contaduría y Administració*n, No. 235, septiembre-diciembre, pp. 121-146.

Chamberlain, E.H. (1933): *The Theory of Mono Polistic Competition*. Cambridge, Mass:Harvard University Press.

Coase, R. H. (1937): "The nature of the firm". *Económica*, Vol. 4, N. 16, noviembre, pp. 886-905. [Existe traducción al castellano en Cuervo, A. *et al*., Eds. (1979): *Lecturas de introducción a la economía de la empresa*, Madrid, Pirámide].

Collis, D. J. (1994): "How valuable are organizational capabilities?", *Strategic Management Journal,* Vol.15, pp.143-152.

Day, G.S. (1994): "The capabilities of market-driven organizations". *Journal of Marketing,* Vol. 58, oct., pp. 37-52.

Del Toro, S.M. (2011): "La limpieza y el confort higiénico en los hoteles". *Revista electrónica de la Agencia de medio Ambiente*. No. 21, pp.1-6.

Dierickx, I.; Cool, K. (1989): "Assets stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management Science,* Vol.35, N. 12, pp.1504-1511.

EIsenhardt, K.M. (1989): "Bulding Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review,* 14, pp.532-550.

Fernández, Z. (1993): "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa". *Papeles de Economía Española,* N.56, pp.178-193.

Fernández, Z. y Suárez, I. (1996): "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa,* Vol. 5, N. 3, pp.73-92.

García de león, S. (2013): "Strategic Importance of Intangible Assets in the Hotel Industry". *Revista HOSPITALIDAD-ESDAI*. Enero-Junio, pp. 1-20.

García, V.G.; González, V.M.; Rodríguez,, V.; y Pupo, G.B.(2011): "Metodología para la determinación del rumbo estratégico de entidades hoteleras". Revista de investigación en turismo y desarrollo local. Vol. 4, No. 10, (Julio/julho) pp.1-24.

Garrido, A.; y Padilla, M.A. (2011): El CRM como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico e el sector hotelero español". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 20, pp.101-118.

Gaspar, A.M.; Aparecido, D.S.; Fernández, P.E.; y león, D.D. (2013): "Diferenciación de la atención virtual como factor de ventaja competitiva en hoteles resort en Brasil". *Estudios y Perspectivas en Turismo*, Volumen 22 pp. 251-275.

Grant, R. M. (1991): "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation". *California Management Review,* primavera, pp.114-135.
Grant, R. M. (1996): *Dirección estratégica. Conceptos técnicas y aplicaciones.* Madrid: Civitas.

Hamel, G. (1994): "The concept of core competence", en: G. Hamel y A. Heene (eds): *Competence based competition,* pp. 11-33. Chichester: John Wiley & Sons.

Hansen, G.& Wernerfelt, B.(1989): Determinants of firm performance:The relative importance of economic and organizational factors. Strategic Management. J. 10 10, pp. 399-411.

Herzog, L. T. (2001): "Aproximación a la ventaja competitiva con base en recursos". *Boletín de Estudios Económicos,* Vol. LVI, N.172, pp. 5-21.

ItamI, H. (1987): *Mobilizing invisible assets*. Cambridge: Harvard University Press

Jiménez, M.A. (2008): "Las cadenas hoteleras en el mundo y evolución de su operación en México al inicio del siglo XXI". *INNOVAR/Sociología empresarial*, Vol. 18, No. 32, julio-diciembre pp. 167-194.

Lippman, S. A. y Rumelt, R. P. (1982): "Uncertain imitability an analysis of interfirm differences in efficiency under competition". *Bell Journal of Economics*, N. 13, pp. 418-438.

Lippman, S. A. y Rumelt, R. P. (2003): "A bargaining perspectiva on resource adavantage". *Strategic Management Journal,* Vol. 24, N.11, pp.1069-1086.

Mahoney, J. T. y Pandian, J. R. (1992): "The resource-based view within the conversation of strategic management". *Strategic of Management Journal,* Vol. 13, pp.363-380.

Monfort, V. M. (2002): Estrategia competitiva y desempeño en la industria hotelera costera: Evidencias empíricas en Benidorm y Peñiscola. *Cuadernos de Turismo. Universidad de Murcia*, *No. 10, pp.7-22*

Morcillo, P.; Rodríguez, J.M.; Casani, F. y Rodríguez, J. (2001): "La teoría de recursos y capacidades: Un cruce de caminos". *Cuadernos Aragoneses de Economía,* Vol. 11, N. 1, pp. 49-65.

Moreno, M., & Coromoto, M. (2009). Expectativas y percepciones del turista sobre el servicio hotelero, Revista *FERMENTUM*, No. 55 , mayo-agosto, pp. 331–364.

Nelson, R. R. y Winter, S. (1982): *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Belknap Press.
Penrose, E. T. (1962): *Teoría del crecimiento de la empresa.* Madrid: Aguilar. [La obra original ha sido publicada con el título *The Theory of the growth of the firm,* Blackwell. Oxford, 1959].

Peteraf, M. (1993): "The cornerstones of competitive advantege: a resource-based view". *Strategic Management Journal,* Vol. 14, N.3 pp.179-191.

Porter, M. E. (1982): *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.* México: CECSA. [La edición original de esta obra es del año 1980, con el título *Competitive strategic*].

Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1991): "La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve". *Harvard-Deusto Business Review.* 1er. Trimeste, 1991, pp. 47-64 [Este artículo ha sido publicado anteriormente en *Harvard Business Review* con el título "The core competence of the corporation", Vol.68, N.3, mayo-junio, pp.79-91].

Regalado, O., Y Viardot, E. (2002). El Futuro De La Desintermediacion En Los Servicios Turisticos: ¿Una Evolucion En Las Competencias? *Documento de Trabajo*. Retrieved from

http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle: EL FUTURO DE LA DESINTERMEDIACION EN LOS SERVICIOS TURISTICOS: UNA EVOLUCION EN LAS COMPETENCIAS?

Robinson, J.V. (1933-1969): *The Economies of Imperfect Competition*, lstand 2d eds. London: Macmillan

Rodríguez, F.O.; Grzabel,P.V.; y Noguez, T. L. (2012): "Determinació de Precios en la Industria de la Hotelería". *Revista del Instituto Internacional de Costos*, Educación Especial XII Congreso, abril pp.1-17.

Rodríguez, V. y García, V. G. (2011): "Metodología para la Determinación del Rumbo Estratégico de Entidades Hoteleras". *Revista Turismo y Desarrollo Local*. Vol. 4, No. 10, (julio/agosto) pp. 1-24.

Rumelt, R. P. (1984): "Towards a strategic theory of the firm", en: Lamb, E. (Ed.): *Competitive strategic management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Rumelt, R. P. (1987): "Theory, strategy, and entrepreneurship", en Teece, D. J. (ed): *The competitive challenge,* pp.137-158, Cambridge: MA
Rumelt, R. P. (1991): "How much does industry matter?". *Strategic Management Journal*, N. 12, pp. 167-185.

Santamaría, E. A. y Cadrazco, P. W. (2011): "Matriz de la inteligencia hotelera". Una propuesta para el mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio hotelero". *Revista Pensamiento y Gestión*. No. 31, pp. 1-6
Selznick, P. (1962): *El mando en la administración: Una interpretación sociológica.* Madrid: Imprenta Nacional del Boletín Oficial del Estado. [La obra original ha sido publicada con el nombre *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Nueva York: Harper & Row, 1957].

Serrato, M. A., TELLO, J. M., GARCÍA, S. A., CASTILLO, J. C. D. L. C., & GÓMEZ, K. D. (2010): Índice De Competitividad Turística De Los Estados Mexicanos. *Annals of Physics*, 1–163.

Stigler, G. J. (1968): "The organization of industry". Chicago,ll: University of Chicago, Press.

Suárez, j. e Ibarra, S. (2002): "La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial". *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, N. 5, pp. 63-89.

Teece, D. J. (1980): "Economies of Scope of the enterprise". *Journal of Economic Behavior and Organization,* N. 1, pp.223-247.

Teece, D. J. (1982): "Towards an economic theory of the multiproduct firm". *Journal of Economic Behavior and Organization,* Vol. 3, N.1, pp. 39-63.

Wernerfelt, B. (1984): "A Resource-based view of the firm" *Strategic Management Journal,* Vol. 5, N. 2, pp.171-180.

Wernerfelt, B. (1989): "From critical resources to corporate strategy". *Journal of General Management*, Vol. 14, N.3, pp. 4-12.

Wernerfelt, B. y Montgomery, C.(1986): "What is an Atractive Industry", *Management Scienc*e, Vol. 32, pp.1223-1230.

Williamson, O. (1975): Markets and Hierarchies.Free Press, New York.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA INTENCIÓN DE COMPRA POR INTERNET EN UNA POBLACIÓN DE JÓVENES EN LA CIUDAD DE MÉXICO

Martín Salvador Ulloa Márquez, Eylin Jorge Coto, Abraham Gordillo Mejía
Instituto Politécnico Nacional
salvadorsma4@gmail.com, eylinjorgec93@gmail.com, abragorme@gmail.com

RESUMEN

El comercio electrónico es una herramienta, producto del desarrollo tecnológico, que está cobrando terreno en la vida de más personas alrededor del mundo debido a las ventajas que presenta, sin embargo, no existe tanta investigación al respecto en países que no pertenecen a los denominados países desarrollados (como es el caso de México) como la hay en estos últimos. El presente trabajo aborda al comercio electrónico a través del modelo de aceptación de tecnología con la finalidad de conocer la manera en que influyen las variables de dicho modelo sobre las intenciones de uso del comercio electrónico en una población en México. Los hallazgos muestran que existe influencia positiva por parte de las variables sobre las intenciones de uso del comercio electrónico entre estudiantes de 20 a 34 años residentes en la Ciudad de México.

Palabras claves: Comercio electrónico, Modelo de Aceptación de Tecnología.

ABSTRACT

Electronic commerce is a tool resulting from technologic development, which is gaining importance among people around the world due to the advantages it has, nevertheless, there is a lack of research about this topic in countries which do not belong to the developed ones. The present work addresses electronic commerce through the technology acceptance model with the aim of know how variables of such model influence intentions on using electronic commerce in Mexico. Findings show that there is a positive influence between variables and intentions of using electronic commerce among Mexico City-resident students from 20 to 34 years old.

Key words: Electronic commerce, Technology Acceptance Model

1. INTRODUCCIÓN

Con el desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) han surgido nuevas formas de realizar actividades; actualmente, de manera remota, se pueden hacer tareas que en décadas anteriores se concebían únicamente de modo presencial. Uno de los ejemplos de esto es el comercio electrónico que posibilita que las personas y organizaciones hagan transacciones comerciales (compras y ventas) con pocas o ninguna limitación por horarios, localización geográfica o infraestructura. El comercio electrónico (o e-commerce, por su nombre en inglés) se define como "un proceso de compra, venta, transferencia o intercambio de productos, servicios o información entre personas y empresas mediante el uso de medios electrónicos" (Alyoubi, 2015)

El e-commerce presenta diversas bondades para el cliente, debido a que les permite acceder a mayor cantidad de opciones de compra en tiempo real y ofrece la facilidad de acceder a plataformas de comercio en cualquier momento del día desde computadoras o dispositivos móviles.

Desde el punto de vista empresarial, el e-commerce es una herramienta susceptible de dotar de ventajas competitivas a las organizaciones. Sánchez (2016) argumenta que una de las temáticas que se ha considerado de importancia respecto al e-commerce consiste en conocer las variables que influyen en las intenciones de compras de diferentes tipos de usuarios, sin embargo, en el contexto de los países desarrollados esta temática ha sido más investigada (Sánchez Torres, 2016), en comparación con los demás países, por ejemplo, el de los países con economías emergentes como es el caso de México.

En México, el comercio electrónico ha tenido auge en los últimos años, liderando la lista de ventas por medios electrónicos hacia 2017 (Forbes Staff, 2018), sin embargo, aún hay un largo camino por recorrer en el estudio de este fenómeno en el país. Uno de los aspectos que comprende el estudio del comercio electrónico es la manera en que una determinada población adopta el comercio electrónico y las variables que intervienen en dicha adopción, para lo cual el Modelo de Aceptación de Tecnología (TAM por sus siglas en inglés) ha probado ser útil

Es por lo anterior que el presente trabajo tiene como objetivo conocer la manera en que las variables descritas en el modelo TAM influyen sobre las intenciones que tienen los usuarios de internet hacia el uso del comercio electrónico, de tal modo que, a partir de esta investigación, se cuente con elementos que contribuyan con el planteamiento de estrategias para el fortalecimiento de su uso en México.

2. BASE TEÓRICA

El modelo TAM está basado en la Teoría de la Acción Razonada (TRA por sus siglas en inglés) publicada por Ajzen & Fishbein (1980) y fue propuesto por primera vez por Davis (1986); este propone que la aceptación de los sistemas de información de los individuos está influenciada en mayor medida por dos variables: utilidad percibida (PU por sus siglas en inglés) y facilidad de uso percibida (PEOU por sus siglas en inglés). Este ha sido validado bajo diferentes situaciones y comparado con teorías como la TRA (Davis, 1989) contrastando la facilidad de uso de procesadores de texto en estudiantes de posgrado en dos tiempos diferentes de su formación, encontrando que TAM podía explicar mejor que TRA la facilidad de uso relativo del procesador de texto por parte de los estudiantes. Hubona & Cheney (1994) compararon TAM y la Teoría del Comportamiento Planeado (TPB por sus siglas en inglés) encontrando que TAM presenta ventajas en cuanto a simplicidad, facilidad de uso y que es más poderoso para explicar la aceptación de tecnología por parte de los usuarios.

En 1993, (Segars & Grover) propuso un modelo de tres factores, el cual incluía a la variable "efectividad" en el modelo TAM y para 1994 (Barki & Hartwick) evaluaron un modelo con cuatro variables: utilidad percibida, incremento en la productividad percibido, efectividad y desempeño, siendo en 1995 cuando Chin & Todd

(1995), a través de un modelo de ecuaciones estructurales, concluyeron que no hay evidencia válida para dividir a la utilidad percibida en dos constructos (facilidad percibida y efectividad) como lo habían propuesto sus antecesores.

En años posteriores, las adaptaciones hechas al modelo TAM consistieron principalmente en agregar variables que comprendían características individuales u organizacionales, de acuerdo con las necesidades de las investigaciones que lo incluían, por ejemplo, Agarwal & Prasad (1998) usaron el modelo para demostrar el efecto de una fase de entrenamiento sobre la utilidad percibida y la facilidad de uso percibida respecto al uso de tecnología dentro de una organización; otros trabajos como el de Straub (1994), utilizó TAM para medir el efecto de factores como cultura, género, tipo de usuario y tipo de sistema de información

En cuanto al comercio electrónico, se pueden encontrar en la literatura diferentes trabajos que hacen uso de TAM para estudiar las variables que interfieren en la aceptación de este, como el trabajo de Fayad & Paper (2015) quienes utilizaron el modelo TAM con las variables utilidad percibida, facilidad de uso percibida e intenciones, medidas en términos de cuatro criterios: compra, número de accesos, tiempo total de acceso y tiempo promedio de acceso (a plataformas de compras por internet), con la finalidad de entender mejor el comportamiento del consumidor bajo diferentes factores en ambientes de comercio electrónico. Md Johar & Ahmad Awalluddin (2011) diagnosticaron la adopción de comercio electrónico en Malasia a través de la observación de la relación entre utilidad percibida, facilidad de uso percibida, satisfacción percibida y características del consumidor, con la intención de uso de los consumidores hacia el comercio electrónico.

Pavlou (2003) probó TAM introduciendo las variables “confianza” y “riesgo” al modelo para medir su relación con la intención de uso del comercio electrónico en una muestra de estudiantes. Por otra parte, Lingyun & Dong (2008) probaron la introducción de las variables confianza, presencia social y satisfacción percibida en el modelo TAM para medir la aceptación de comercio electrónico en tiendas online minoristas. Al-Gahtani (2011) probó la relación con la intención de uso de comercio electrónico que tienen las variables confianza, credibilidad y riesgo en Arabia Saudita a través del uso de un modelo de ecuaciones estructurales. Alagoz & Hekimoglu (2012) utilizó TAM incluyendo las variables confianza, innovación e influencias externas para medir la aceptación de comercio electrónico en la compra de comida en Turquía usando una muestra de estudiantes universitarios. Renko & Popovic (2015) exploraron la relación entre facilidad de uso percibida y utilidad percibida en tiendas minoristas de comercio electrónico entre consumidores croatas enfocados en las áreas que influencian compromiso y lealtad del consumidor.

Como se puede observar, son numerosos los trabajos que han hecho uso del modelo TAM para conocer la aceptación de comercio electrónico en diferentes circunstancias y probando varias variables, conservando las variables originales propuestas por Davis (1986) de utilidad percibida y facilidad de uso percibida, por lo que se considera factible el uso de este modelo para conocer la aceptación de comercio electrónico bajo las condiciones que implica el presente trabajo, mismas que se describen más adelante en este trabajo.

3. DESCRIPCIÓN DEL MODELO EMPLEADO

Con la finalidad de llevar a cabo la investigación, en primera instancia se definieron las variables que se iban a medir, para lo cual se tomaron como referencia el modelo original de aceptación de tecnología propuesto por Davis (1989) y algunas modificaciones hechas por Rodríguez del Bosque & Herrero Crespo (2008) obteniéndose el modelo que se muestra en la ilustración 1. Dentro de los óvalos se muestran las variables latentes y H1, H2, H3, H4 y H5 son hipótesis que se describen a continuación:

- ***H1:*** *La actitud del individuo hacia el comercio electrónico influye de forma positiva en la intención de compra a través de internet.*
- ***H2:*** *La utilidad percibida en el comercio electrónico influye de forma positiva en la intención de compra a través de internet.*
- ***H3:*** *La utilidad percibida en la compra a través de internet influye de manera positiva en las actitudes hacia dicha conducta.*
- ***H4:*** *La facilidad de uso percibida en la compra a través de internet influye de forma positiva en las actitudes hacia dicha conducta.*
- ***H5:*** *La facilidad de uso percibida en la compra a través de internet influye de forma positiva en la utilidad percibida en dicha conducta.*

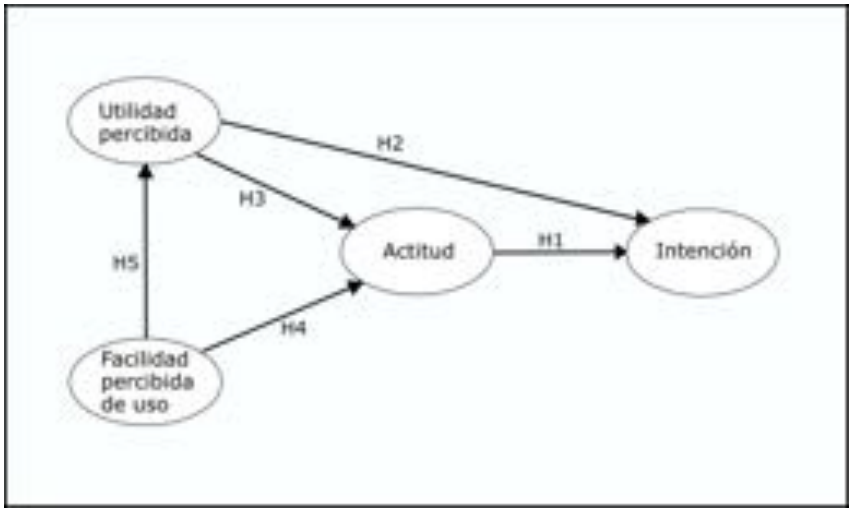


Ilustración 1 Modelo base para la investigación

Las variables que aparecen en el modelo fueron descritas por Davis (1986), y su definición se cita a continuación:

- Utilidad percibida: “el grado en el cual una persona cree que el uso de un sistema particular mejoraría el desempeño de su trabajo”.
- Facilidad percibida de uso: “el grado en que una persona cree que usar un sistema en particular estaría libre de esfuerzo”
- Actitud: se refiere al mediador entre las creencias y el comportamiento.

- Intención: son las acciones que el usuario piensa hacer en el futuro, en este caso, compras por internet.

Los ítems que se utilizaron para medir cada constructo fueron tomados del trabajo de Rodríguez del Bosque & Herrero Crespo (2008) y se pueden encontrar en el Anexo 1.

4. METODOLOGÍA

En la ilustración 2 se muestra un esquema de la metodología seguida en el presente estudio. A continuación se da la descripción de cada etapa.

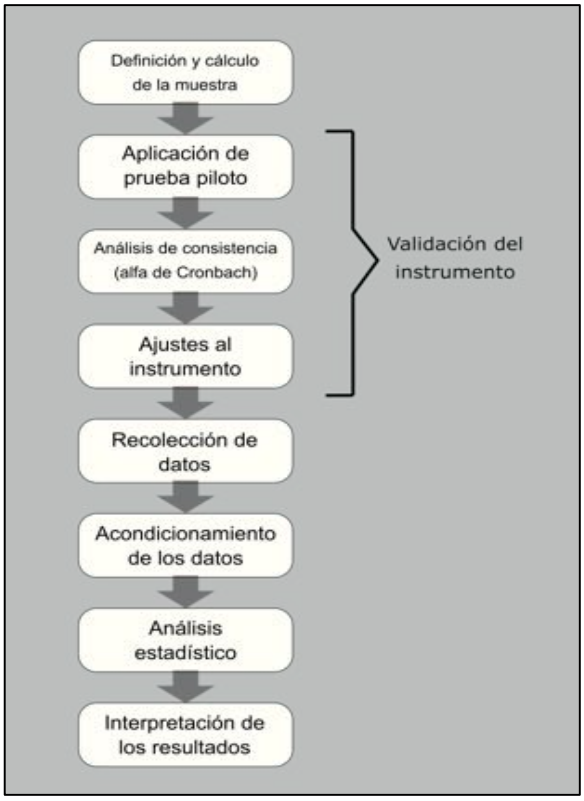


Ilustración 2 Diagrama de la metodología empleada para la investigación

4.1. DEFINICIÓN Y CÁLCULO DE LA MUESTRA

La población de la que se extrajo la muestra está comprendida por los jóvenes de entre 20 y 34 años residentes en la Ciudad de México (CDMX), basado en la información de la AMIPCI (2017), que refleja que el 51% de los compradores por internet tienen entre 18 y 34 años y en la disponibilidad de datos de la encuesta intercensal de INEGI (2015) que estratifica a la población en el rango de 20 a 34 años.

Para definir el número de muestra se tomó en cuenta que en la encuesta consultada se contabilizan 2,183,589 personas de entre 20 y 34 años en la CDMX, que se considera como la población para el presente estudio.

Dado que el número de la población es conocido, el cálculo del tamaño de muestra se hizo a partir de la ecuación [1]:

$$n = \frac{N*Z^2*p*(1-p)}{(N-1)*e^2*Z^2*p*(1-p)}$$ Ecuación [1]

Donde:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

Z= valor del estadístico Z para la distribución normal (en este caso se tomó un nivel de confianza del 95% por lo que Z=1.96)

p= proporción esperada a encontrar (0.5 para este caso)

e= error máximo aceptable (5% para este caso)

Sustituyendo los valores se tiene que:

$$n = 400.00$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra a emplear en el estudio es de 400 individuos.

4.2. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Para la validación del instrumento se corrió una prueba piloto que consistió en 31 personas encuestadas con las mismas características que las de la muestra; se les dio una breve explicación sobre la investigación y en seguida se les aplicó el cuestionario (Anexo 1) en formato impreso, el cual respondieron en un tiempo promedio de 15 minutos.

Los datos recolectados se trataron con el software IBM SPSS Statistics 25. Se verificó la consistencia de cada constructo con la prueba de alfa de Cronbach, cuyos resultados se muestran en la tabla 1. Los valores de Alfa de Cronbach en esta tabla se obtuvieron después de modificar el número de ítems en algunos constructos. El instrumento final utilizado se puede encontrar en el Anexo 2.

Tabla 1 Alfa de Cronbach para cada constructo del modelo

Constructo	**Alfa de Cronbach**
Utilidad percibida	0.77
Facilidad percibida de uso	0.64
Actitud	0.90
Intención	0.89

Al obtener los valores de alfa para los constructos se observa que la utilidad percibida y facilidad de uso percibida se encuentran en el rango entre 0.6-0.7, considerado como nivel de confiabilidad aceptable, y actitud e intención son mayores a 0.8, considerándose con un muy buen nivel de confiabilidad (Ursachi, Horodnic, & Zait, 2015), en ningún caso se obtuvo un valor mayor a 0.95 que es un indicador de redundancia (Hulin, Netemeyer, & Cudeck, 2001).

Los datos aquí presentados respaldan la validez del instrumento empleado, mismo que se puede encontrar el en Anexo 2.

4.3. RECOLECCIÓN Y ACONDICIONAMIENTO DE DATOS

El instrumento se aplicó aleatoriamente en formato impreso a 440 personas con las características especificadas, de los cuales se descartaron seis por encontrarse incompletos, por lo que se vació la información de 434 instrumentos en una base de datos haciendo uso del software IBM SPSS Statistics 25, a partir de la cual se realizó el análisis estadístico.

4.4. ANÁLISIS ESTADÍSTICO E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para el análisis de los datos recolectados se hizo uso del software IBM Amos Graphics 24 que es compatible con la base de datos previamente creada en SPSS.

En la ilustración 3 se muestra el diagrama del modelo propuesto para el presente trabajo representado en el software Amos, en donde, en óvalos, se encuentran las variables latentes (aquellas que no se miden directamente), los rectángulos corresponden a las variables observadas, cuya nomenclatura se encuentra descrita en el Anexo 1 y, en círculos con etiquetas desde e1 hasta e18, representan los errores residuales de las respectivas variables.

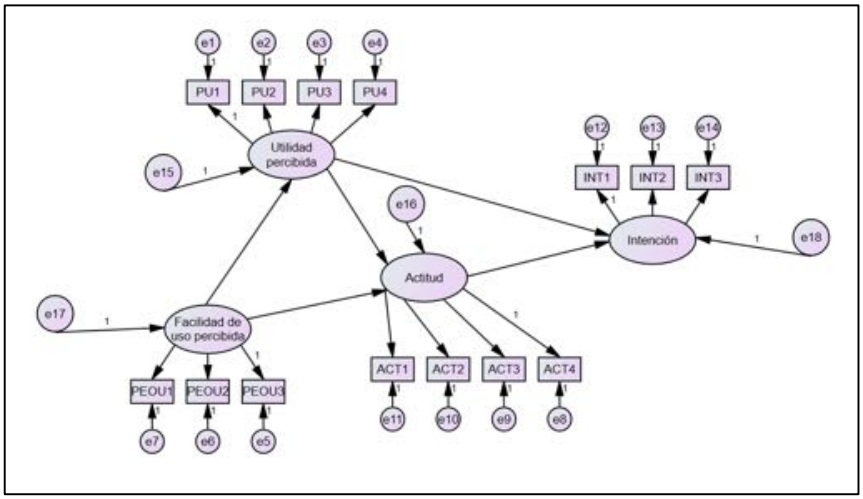


Ilustración 3 Diagrama del modelo en el software Amos Graphics.

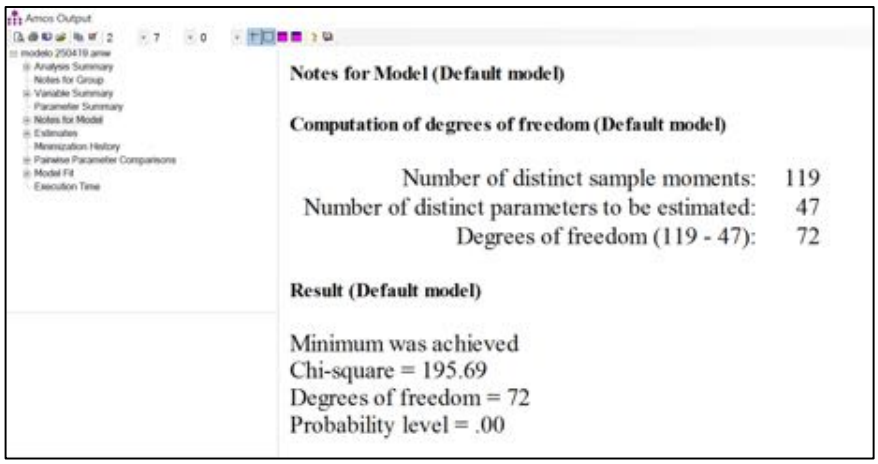


Ilustración 4 Resultados de prueba de ajuste del modelo por el método de máxima verosimilitud

El modelo fue corrido por el método de máxima verosimilitud, que es un método de estimación puntual para ajuste de modelos que maximiza el valor del estimador θ (theta) al evaluar las probabilidades de las variables observadas de tal manera que estas sean máximas. En la ilustración 4 se muestra una captura de pantalla de los resultados arrojados por el software donde se observa un valor de X^2 (chi cuadrado) es de 195.69 con 72 grados de libertad y un nivel de probabilidad de 0.00 y P<=0.05, lo cual indica que, a un nivel de significancia del 5%, los datos recopilados se ajustan al modelo propuesto.

En la ilustración 5, en los números junto a las flechas que relacionan a las variables latentes, se observan las cargas estandarizadas entre los constructos, resultando todos significativos, comprobándose así las hipótesis H1, H2, H3, H4 y H5.

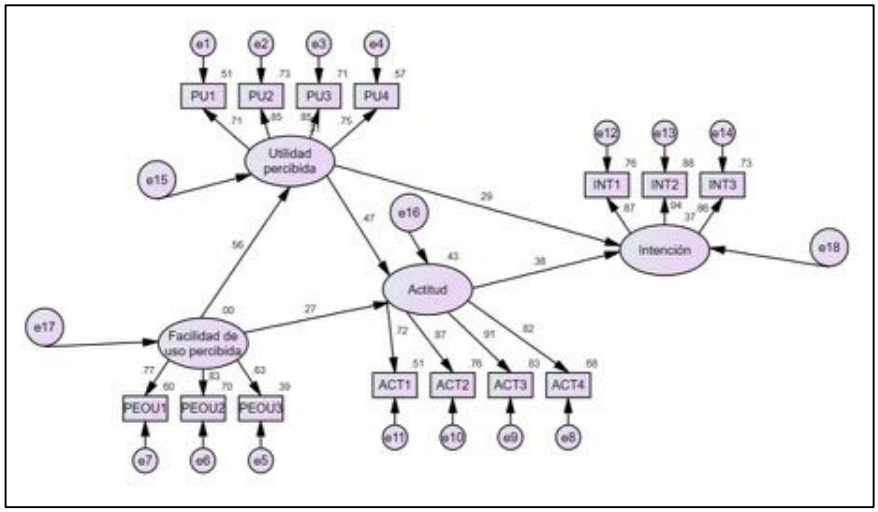


Ilustración 5 Cargas estandarizadas de los constructos

5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La validez del instrumento empleado en el presente trabajo se comprobó con los valores obtenidos para el parámetro alfa de Cronbach en la prueba piloto que, en todos los casos, resultó entre 0.6 y 0.94 (según la literatura consultada, valores mayores a 0.95 indican redundancia en los ítems).

En cuanto al ajuste del modelo, se obtuvo un valor de Chi cuadrado y un valor P que indican que es adecuado al 5% de significancia, por lo que las relaciones entre las variables para las pruebas de hipótesis también se estimaron adecuadamente. Estas relaciones estandarizadas, es decir, las variaciones en las cargas referidas al modelo en conjunto y no individualmente, muestran que, en todos los casos son significativas (de acuerdo con el valor de Chi cuadrado y valor p descritos anteriormente) y positivas (todos los valores de las relaciones entre las variables son positivos), con lo que se comprueban las hipótesis H1, H2, H3, H4 y H5.

La literatura sugiere que, en general, los individuos tienden a aceptar el uso de una nueva tecnología en el grado en que creen que esta les ayudará a mejorar el desempeño de sus actividades (facilidad de uso percibida), y la relación que haya entre esfuerzo y beneficio, es decir, aun cuando la tecnología se perciba como útil, esta debe de ser percibida como fácil de usar (utilidad percibida). (Davis F. D., 1986)

Con base en la prueba de las hipótesis, y las definiciones de los constructos que se dieron anteriormente, se puede decir que la facilidad de uso percibida influye de manera positiva sobre la actitud y sobre la utilidad percibida. Las variables PEOU y PU se fundamentan en la teoría de la autoeficacia de Bandura (1982) que habla sobre cómo la manera en que los individuos juzgan qué tan bien pueden llevar a cabo determinada actividad afecta sus creencias y su conducta. La teoría de la imagen, propuesta por Beach & Mitchell (1987) sugiere que los individuos toman decisiones basados en imágenes o escenarios creadas su mente de acuerdo a las diferentes opciones, seleccionando la más conveniente para alcanzar sus metas y las implicaciones de esta. Por otra parte, la teoría del esfuerzo y la precisión propuesta por Johnson & Payne (1985) sugiere que un individuo toma una decisión con base en una estrategia, la precisión con la que se obtienen los resultados y el esfuerzo que esta estrategia implica.

Expuesto lo anterior, se puede explicar que las variables PEOU y PU tengan una influencia positiva en las intenciones hacia el uso del comercio electrónico puesto que se percibe como algo útil, con una relación costo-beneficio aceptable y los individuos en el estudio se perciben como capaces de llevarlo a cabo.

La otra variable incluida en el modelo es la actitud (ACTI), que está definida como el intermediario entre las creencias y el comportamiento (Davis F. D., 1986), se ve influenciada positivamente tanto por PEOU como por PU, de tal manera que los usuarios muestran tendencia hacia el uso del comercio electrónico debido a que lo conciben como algo bueno, útil y relativamente fácil de usar, lo cual converge en la influencia positiva hacia las intenciones de uso del comercio electrónico.

6. CONCLUSIONES

- El modelo de aceptación de tecnología permite conocer la influencia de las variables "facilidad de uso percibida", "utilidad percibida" y "actitud" sobre las intenciones de uso del comercio electrónico en la población estudiada.
- Se comprobaron las hipótesis H1, H2, H3, H4 y H5.
- La variable "facilidad de uso percibida" influye positivamente sobre las variables "utilidad percibida" y "actitud".
- La variable "utilidad percibida" influye positivamente sobre las variables "actitud" e "intención".
- La variable "actitud" influye positivamente sobre la variable "intención".

7. REFERENCIAS

1. Agarwal, R., & Prasad, J. (1998). A Conceptual and Operational Definition of Personal Innovativeness in the Domain of Information Technology. *Information Systems Research*, 204-215.
2. Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior.* Englewood Cliffs: Prentice Hall.
3. Alagoz, S. M., & Hekimoglu, H. (2012). A Study on Tam: Analysis of Customer Attitudes in Online Food Ordering System. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1138-1143.
4. Al-Gahtani, S. S. (2011). Modeling the electronic transactions acceptance using an extended technology acceptance model. *Applied Computing and Informatics*, 47-77.
5. Alyoubi, A. A. (2015). E-commerce in developing countries and how to develop them during the introduction of modern systems. *Procedia Computer Science*. 479-483.
6. AMIPCI. (2017). *E-commerce Study in México 2017.* México: Asociación de Internet.
7. Bandura, A. (1982). Self-Efficacy Mechanism in Human Agengy. *American Psychologist*, 122-147.
8. Barki, H., & Hartwick, J. (1994). Measuring User Participation, User Involvement, and User Attitude. *MIS Quarterly*, 59-82.
9. Beach, L. R., & Mitchell, T. R. (1987). Image Theory: Principles, goals, and plans in decision making. *Acta Psychologica*, 201-220.
10. Chin, W. W., & Todd, P. A. (1995). On the Use, Usefulness, and Ease of Use of Structural Equation Modeling in MIS Research: A Bite of Caution. *MIS Quarterly*, 237-246.
11. Davis, F. D. (1986). *Technology Acceptance Model for Empirically Testing New End-User Information Systems Theory and Results.* Michigan: MIT.
12. Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 319-340.
13. Fayad, R., & Paper, D. (2015). The Technology Acceptance Model E-Commerce Extension: A Conceptual Framework. *Procedia Economics and Finance*, 1000-1006.
14. Forbes Staff. (16 de Enero de 2018). *México lidera ventas por comercio electrónico en Latinoamérica*. Recuperado el 29 de Mayo de 2018, de Forbes México: https://www.forbes.com.mx/mexico-lidera-ventas-por-comercio-electronico-en-latinoamerica/

15. Hubona, G. S., & Cheney, P. H. (1994). System Effectiveness of Knowledge-Based Technology: The Relationship of User Performance and Attitudinal Measures. *Proceedings of the Twenty-seventh Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 532-541.
16. Hulin, C., Netemeyer, R., & Cudeck, R. (2001). Can a Reliability Coefficient Be Too High? *Journal of Consumer Prychology*, 478-487.
17. Johnson, E. J., & Payne, J. W. (1985). Effort and Accuracy in Choice. *Management Science*, 395-414.
18. Lingyun, Q., & Dong, L. (2008). Applying TAM in B2C E.Commerce Research: An Extended Model. *Tsinghua Science & Technology*, 265-272.
19. Md Johar, M. G., & Ahmad Awalluddin, A. A. (2011). The Role of Technology Acceptance Model in Explaining Effect on E-Commerce Application Sistem. *International Journal of Managing Information Technology*, 1-14.
20. Pavlou, P. A. (2003). Consumer Acceptance of Electronic Commerce: Integrating Trust and Risk with the Technology Acceptance Model . *International Journal of Electronic Commerce*, 101-134.
21. Renko, S., & Popovic, D. (2015). Exploring the consumers' acceptance of electronic retailing using technology acceptance model. *Business Excellence Zagreb*, 29-41.
22. Rodríguez del Bosque, I. A., & Herrero Crespo, A. (2008). Antecedentes de la utilidad percibida en la adopción del comercio electrónico entre particulares y empresas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 107-134.
23. Sánchez Torres, J. A & Arroyo Cañada, F. J. (2016). Diferencias de la adopción del comercio electrónico entre países. *Suma de Negocios*, 7 (16), 141-150.
24. Segars, A. H., & Grover, V. (1993). Re-examining Perceived Ease of Use and Usefulness: A Confirmatory Factor Analysis. *MIS Quarterly*, 517-525.
25. Straub, D. W. (1994). The Effect of Culture in IT Diffusion E-mail and FAX in Japan and the US. *MIS Quarterly*, 23-47.
26. Ursachi, G., Horodnic, I. A., & Zait, A. (2015). How reliable are measurement scales? External factors with indirect influence on reliability estimators. *Prcedia Economics and Finance*, 679-686.

ANEXO 1. INSTRUMENTO PROPUESTO POR RODRÍGUEZ DEL BOSQUE & HERRERO CRESPO (2008)

			Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Intención de compra		En los próximos 6 meses:							
	INT1	Pienso utilizar internet para comprar algún producto							

en internet	INT2	Espero realizar alguna compra a través de internet							
	INT3	Es probable que compre algún producto a través de internet							
	INT4	No utilizaría internet para comprar ningún producto							
Actitud		Utilizar internet para comprar algún producto en los próximos 6 meses:							
	ACTI 1	Es una idea que me gusta							
	ACTI 2	Me parece una idea inteligente							
	ACTI 3	Es una buena idea							
	ACTI 4	Me parece una idea positiva							
Utilidad percibida		Utilizar internet para comprar algún producto en los próximos 6 meses:							
	PU1	Haría más fácil el proceso de compra							
	PU2	Me permitiría realizar las tareas de compra más rápido							
	PU3	Sería útil para realizar mis compras							
	PU4	Me permitiría comprar de forma más eficiente							
Facilidad de uso percibida		Utilizar internet para comprar algún producto en los próximos 6 meses:							
	PEOU1	Sería fácil de aprender para mí							
	PEOU2	Sería sencillo de hacer							
	PEOU3	Requeriría mucho esfuerzo mental							
	PEOU4	Sería fácil siguiendo las instrucciones disponibles en las tiendas virtuales							
Ventaja en precio		Utilizar internet para comprar:							
	PRE1	Permite ahorrar dinero							

	PRE2	Permite encontrar productos más baratos que los disponibles en tiendas tradicionales							
	PRE3	Facilita obtener descuentos interesantes en el precio de los productos							
Variedad de la oferta		Utilizar internet para comprar:							
	VAR 1	Permite elegir entre muchas marcas							
	VAR 2	Permite encontrar todo tipo de productos							
	VAR 3	Hace posible elegir entre una gran variedad de productos							
Valor y calidad de la oferta		Utilizar internet para comprar:							
	VAL 1	Facilita encontrar productos con una buena relación calidad precio							
	VAL 2	Permite comprar productos difíciles de encontrar en las tiendas tradicionales							
	VAL 3	Facilita el acceso a los productos más novedosos aparecidos en el mercado							
Conveniencia		Utilizar internet para comprar:							
	CON 1	Me permite comprar en el momento más oportuno para mí							
	CON 2	Ahorra tiempo en la compra							
	CON 3	Permite comprar sin la necesidad de desplazarme de mi hogar							
Acceso a información		Utilizar internet para comprar:							
	INF1	Permite obtener más información sobre los productos							
	INF2	Facilita la comparación entre distintas alternativas							
	INF3	Facilita la búsqueda de información en la compra							

ANEXO 2. INSTRUMENTO VALIDADO UTILIZADO PARA LA INVESTIGACIÓN

			Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Intención de compra en internet		En los próximos 6 meses:							
	INT1	Pienso utilizar internet para comprar algún producto							

	INT2	Espero realizar alguna compra a través de internet							
	INT3	Es probable que compre algún producto a través de internet							
Actitud		Utilizar internet para comprar algún producto en los próximos 6 meses:							
	ACTI1	Es una idea que me gusta							
	ACTI2	Me parece una idea inteligente							
	ACTI3	Es una buena idea							
	ACTI4	Me parece una idea positiva							
Utilidad percibi-da		Utilizar internet para comprar algún producto en los próximos 6 meses:							
	PU1	Haría más fácil el proceso de compra							
	PU2	Me permitiría realizar las tareas de compra más rápido							
	PU3	Sería útil para realizar mis compras							
	PU4	Me permitiría comprar de forma más eficiente							
Facili-dad de uso percibi da		Utilizar internet para comprar algún producto en los próximos 6 meses:							
	PEOU1	Sería fácil de aprender para mí							
	PEOU2	Sería sencillo de hacer							
	PEOU4	Sería fácil siguiendo las instrucciones disponibles en las tiendas virtuales							
Venta-ja en precio		Utilizar internet para comprar:							
	PRE1	Permite ahorrar dinero							
	PRE2	Permite encontrar productos más baratos que los disponibles en tiendas tradicionales							
	PRE3	Facilita obtener descuentos interesantes en el precio de los productos							
		Utilizar internet para comprar:							

Conveniencia	CON 1	Me permite comprar en el momento más oportuno para mí							
	CON 2	Ahorra tiempo en la compra							
	CON 3	Permite comprar sin la necesidad de desplazarme de mi hogar							
Acceso a información		Utilizar internet para comprar:							
	INF1	Permite obtener más información sobre los productos							
	INF2	Facilita la comparación entre distintas alternativas							
	INF3	Facilita la búsqueda de información en la compra							

BENEFICIOS DE LOS PROYECTOS DE MEJORA DESARROLLADOS POR EQUIPOS DE TRABAJO

Martínez García Luis Armando, Rodríguez Villagrana Teresita de Jesús, Fraire Díaz Maura
Universidad Autónoma de Coahuila
lamg.phd1821@gmail.com, teresita_rdzv@hotmail.com, fadmis@hotmail.com

RESUMEN

Las organizaciones esperan que sus inversiones generen rentabilidad en un determinado plazo. Con frecuencia se cuestiona el tiempo que los trabajadores utilizan, organizados como equipos o círculos calidad, para analizar y atender los problemas que afectan la continuidad de los procesos operativos o la calidad de los productos; de ese tiempo, el más observado es el que se utiliza para implementar soluciones a dichos problemas y, en consecuencia, se debate con mayor énfasis la efectividad de las soluciones. Un entendimiento parcial del problema, la falta de conocimiento técnico sobre la materia, por parte de los trabajadores y la carencia en el uso de herramientas de análisis, puede derivar en un entendimiento incompleto y por lo tanto en una solución equivocada. El uso de métodos de análisis y solución de problemas para la implementación de mejoras con participación de trabajadores debe ser completo en enfoques y etapas para asegurar el éxito de estos análisis o mejoras. Este documento propone una metodología para conducir procesos de análisis de problemas e implementación de soluciones de mejora que permitan determinar con mayor claridad, el beneficio del tiempo y otros recursos invertidos en este tipo de actividades organizacionales. La metodología utilizada fue de Investigación acción y se tomó una muestra de quince proyectos desarrollados por igual número de Equipos de Trabajo. Entre los resultados se muestra la aplicación de la metodología propuesta y la evaluación de dichos proyectos.

Palabras clave: Rentabilidad, Solución de Problemas, Proyectos de Mejora, Mejora Continua, Equipos de Trabajo, Productividad, Indicadores Clave de Proceso.

ABSTRACT

Organizations expect their investments to generate profitability within a certain period. The time that workers use, organized as quality teams or circles, is often questioned to analyze and address problems that affect the continuity of operational processes or the quality of products; of that time, the most observed is the one used to implement solutions to these problems and, consequently, the effectiveness of the solutions is discussed with greater emphasis. A partial understanding of the problem, the lack of technical knowledge on the subject, by the workers and the lack in the use of analysis tools, can lead to an incomplete understanding and therefore a wrong solution. The use of methods of analysis and solution of problems and for the implementation of improvements with participation of workers, must be complete in approaches and stages to ensure the success of these analyzes or improvements. This document proposes a methodology to conduct problem analysis processes and implementation of improvement solutions that allow to determine more clearly, the benefit of time and other resources invested in this type of organizational activities. The methodoly used was action research and a sample of fifteen projects developed by the same number of Work Teams was taken. The results show the application of the proposed metodologhy and the evaluation of these projects.

Keywords: Profitability, Problem Solving, Improvement Projects, Continuous Improvement, Teamwork, Productivity, Key Performance Indicators.

INTRODUCCIÓN

El contexto actual de competitividad obliga a las empresas a buscar y atender la mayor cantidad de oportunidades para ser más competitivas y para ellos deben apoyarse en el uso de herramientas y en una cultura de mejora continua (Ramírez & Álvaro, 2017), incluso en algunos casos deben cambiar su enfoque dejando atrás el modelo básico de reducción de desperdicios para pasar a uno en el que se aprovechan todas las oportunidades para crear valor (Welo & Ringen, 2016). Las oportunidades de mejora pueden identificarse en cualquier etapa de los procesos organizacionales, también en cualquier lugar y condición de las instalaciones industriales o áreas administrativas; y se reflejan, como beneficios o impactos negativos no solo en el aspecto económico, sino en otros relacionados con la productividad y la sustentabilidad del negocio e incluso en la calidad de vida de los trabajadores (Ramírez & Álvaro, 2017); lo que nos lleva a considerar para tal efecto, a la mejora continua, como herramienta básica, alcanzar una mayor competitividad en las organización (Marin-Garcia, Bautista-Poveda, & Garcia-Sabater, 2014).

Involucrar a una mayor cantidad de colaboradores en los procesos de análisis sigue siendo una estrategia útil, aunque esta debe evolucionar dado que, en algunas ocasiones, los equipos de mejora o los círculos de calidad no resultan tener el papel que se supone deberían (Prado, 2001), ello puede generar cuestionamientos en relación al tiempo que invierten en encontrar e implementar soluciones y por ende a la calidad y efectividad de sus resultados. Por otra parte, la falta de colaboración puede ser una barrera tanto para la mejora continua (Lodgaard, Ingvaldsen, Aschehoug, & Gamme, 2016) como para la identificación de esas oportunidades, sobre todo cuando ésta se realiza a través de metodologías probadas como pueden ser Kaizén, Ciclo de Mejora o Círculos de Calidad entre otros (Shah & Deshpande, 2015). De igual manera la participación de los trabajadores de todos los niveles ayuda a generar propuestas de solución tanto a problemas cotidianos como a problemas más complejos que requieren del desarrollo de iniciativas o proyectos de mejora a los procesos, e incluso el rediseño de los procesos (Raza et al., 2017), siendo los temas principales el costo y la productividad; también otros relacionados con la gestión de la calidad y más recientemente, con un enfoque más holístico y orientado especialmente a la sustentabilidad (El-Halwagi, 2017).

La formación de equipos de proyectos y el fortalecimiento de la colaboración, liderados hacia el logro de la mayor productividad (Matthews & Mclees, 2015), resultan ser poderosas herramientas, para entender, analizar y resolver problemas a través del desarrollo de proyectos; a través de esto se logra también mejorar la satisfacción del personal, ya que se favorece su desarrollo en términos de habilidades, conocimiento y empoderamiento (Hanaysha & Tahir, 2016). Lo anterior permite visualizar un panorama positivo en cuando a los beneficios que se generan en la organización por llevar a cabo este tipo de estrategias.

Por lo tanto, este estudio presenta un modelo para la mejora continua, llevado a cabo mediante proyectos de mejora que son desarrollados por personal de las áreas de producción y que se organizan en esquemas colaborativos. El modelo conjunta distintas herramientas y las enfoca a incrementar la efectividad de los procesos de manera holística, contribuyendo con esto no solo a mantener la continuidad operativa sino a buscar la mayor eficiencia de los procesos.

Si bien el caso que se documenta se origina en un complejo industrial de la Región Centro Norte; es relevante resaltar que prácticas similares, están presentes en algunas de las empresas industriales icónicas de la región.

La estructura de este trabajo presenta a continuación el Fundamento teórico donde se analizan las bases de modelo propuesto no solo en los clásicos de la gestión de calidad, los equipos de trabajo y el desarrollo organizacional, sino también en las investigaciones recientes sobre estos temas. Posteriormente

FUNDAMENTO TEÓRICO

Los proyectos de mejora pueden tener un mayor impacto en los indicadores clave de proceso, siempre y cuando éstos hayan sido priorizados y jerarquizados (Kang, Zhao, Li, & Horst, 2016), también debidamente comunicados y entendidos entre el personal (Behzadirad & Stenfors, 2016). De igual manera, para incrementar la efectividad de los desarrollos, se deben considerar las recomendaciones de la Sociedad Americana para la Calidad (ASQ) que asegura que las organizaciones pueden y deben aplicar distintas metodologías para fortalecer el desarrollo de aquellos proyectos que tengan como propósito el mejoramiento de la calidad y rediseño de los procesos (Tague, 2013). Es preponderante en este estudio, asegurar que cada una de las herramientas o metodologías sugeridas, sean utilizadas en la etapa adecuada y para el propósito adecuado.

De igual manera, se ha considerado mantener en esta propuesta la relevancia de los sistemas socio-técnicos buscando mantener un equilibrio entre ambos componentes, al tiempo que se busca redimensionar su enfoque (Davis, Challenger, Jayewardene, & Clegg, 2014), al llevarlos más allá de utilizar los esquemas colaborativos como espacios para la socialización de los trabajadores y darles una importancia estratégica de cara a lo que pueden aportar al control operativo, a la mejora y al rediseño de procesos, en consecuencia, para responder a las exigencias y retos del complejo entorno que se presenta en la búsqueda de una mayor competitividad en la industria.

Con base en lo anterior se ha diseñado un método para identificar, desarrollar y documentar proyectos de mejora, que es aplicado por el personal que colabora directamente en las operaciones y que organizados en esquemas colaborativos están a cargo de un supervisor o líder; estos Equipos de Trabajo también reciben el asesoramiento técnico de especialistas de áreas de soporte que les proporcionan información y herramientas para ampliar el entendimiento, el análisis, las soluciones y la evaluación de los resultados, buscando impactar la mayor cantidad de indicadores posibles como resultado de las mejoras desarrolladas y que son de interés de la alta dirección (Zhu, Johnsson, Mejvik, Varisco, & Schiraldi, 2018), (Lindberg, Tan, Yan, & Starfelt, 2015), (Pimenta & Ball, 2015) y propiciando un mayor retorno por la inversión de tiempo y otros recursos utilizados por el personal involucrado en este tipo de prácticas organizacionales.

METODOLOGÍA

El presente estudio se desarrolló dentro del marco de la Metodología Investigación – Acción (Zapata, Florencia. Rondán, 2016). En este caso, el objeto de conocimiento es el conjunto de equipos de trabajo que desarrollaron los proyectos de mejora, de este se desprenden los resultados que dan sustento a la validación de la puesta en práctica del modelo sugerido, que incluye un enfoque holístico.

Para desarrollar el estudio se tomó una muestra de quince proyectos desarrollados por igual número de Equipos de Trabajo, lo cuales varían en el número de integrantes, desde 6 o 7 hasta 11 o 12. Los 15 proyectos seleccionados representan una tercera parte del total de los proyectos desarrollados en la organización en un año y fueron elegidos directamente por ser el total de proyectos desarrollados específicamente en dos unidades operativas seleccionadas.

Para determinar los resultados del ejercicio, cada equipo que desarrolló un proyecto debió seguir la metodología para el desarrollo de proyectos de mejora basándose en la guía que se describe en la tabla 1. Todo el proceso de ejecución se documenta en una plantilla de Excel que comprende todas las etapas de desarrollo ya referidas y que se describen a continuación; las etapas que corresponden a la ejecución por parte de los Equipos de Trabajo, Círculos de Calidad o Equipos Proyecto, están referidas al Ciclo de Mejora de Deming.

Etapa	Responsables	Descripción	Entregables
Elección de retos	Equipo Gerencial	El Equipo Gerencial, elije los retos o problemas con base en sus prioridades y estrategias. Se seleccionan los que estén al alcance del personal operativo y que se puedan resolver en menos de 6 meses, se listan y priorizan.	▪ Lista de retos o problemas para asignar a los Equipos de Trabajo.
Asignación de retos a Equipos	Equipo Gerencial	Cada reto elegido es asignado por el Equipo Gerencial a los Equipos de Trabajo según su alcance en el proceso; se explica en qué consiste el reto o problema y lo que se espera como resultado, en términos generales.	▪ Lista de retos asignados a los Equipos.
Formalización del arranque para el desarrollo de los proyectos de mejora	Equipo Gerencial	Es el momento del inicio formal al desarrollo de los proyectos, por parte de los Equipos. El Equipo de nivel Gerencial da seguimiento al proceso.	▪ Calendario de seguimiento a Equipos, por el nivel Gerencial
Planear	Equipo de Trabajo	Consiste en desarrollar una cédula para el proyecto, entender y analizar a fondo el problema mediante un análisis de causa raíz y la generación de alternativas de solución, que se documentan en un plan de acción.	▪ Contrato del proyecto ▪ Análisis de la causa raíz ▪ Evidencia del estado actual ▪ Tablas y gráficas ▪ Propuestas de solución ▪ Plan del proyecto

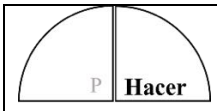
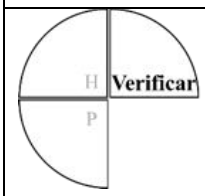
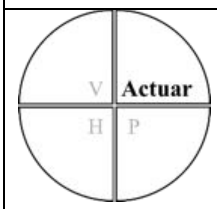
	Equipo de Trabajo	Se ejecuta el plan de acción, para comprobar que las propuestas de solución son efectivas y mejoran el desempeño del proceso. Se documenta el seguimiento con evidencia para sustentar el resultado final.	▪ Seguimiento del Plan del proyecto ▪ Imágenes ▪ Minutas ▪ Tablas y gráficas actualizadas
	Equipo de Trabajo	Se analiza la evidencia para comprobar que los resultados son determinantes para demostrar que el problema se ha solucionado o mejorado. Se compara la evidencia obtenida durante la etapa Planear con la obtenida en la etapa Hacer; luego se valida por los especialistas de las disciplinas que son impactadas por el proyecto.	▪ Hojas de beneficios documentados y validados por los especialistas
	Equipo de Trabajo	Si el resultado es favorable, se debe registran las nuevas actividades o controles en los sistemas de gestión: indicadores control, bitácoras, procedimientos y se difunden los cambios a los interesados. Con esto se formaliza la nueva forma de operar el proceso. Si el resultado no es favorable, se debe decidir si se genera otro ciclo de mejora o se revisa el alcance del proyecto.	▪ Evidencia de registro de la mejora en los sistemas de gestión integrados
Entrega de resultados	Equipo de Trabajo	Consiste en cerrar el ciclo y regresar al Equipo Gerencial los resultados y las conclusiones del proyecto. El Equipo hace una presentación de resultados y entrega el reto o problema en condición de “resuelto” o “superado”.	▪ Presentación de resumen ▪ Documentación del proyecto
Evaluación de los resultados	Equipo Gerencial	Consiste en determinar el impacto real de los beneficios obtenidos y determinar la forma de compensar o retribuir a los integrantes de los Equipos.	▪ Determinación de impacto a indicadores de negocio ▪ Reconocimiento

Tabla 1. Etapas de desarrollo de proyectos de mejora realizados por unidades de colaboración. Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS

El resultado más relevante de este estudio es poder contar en la empresa con una metodología para el desarrollo de los proyectos de mejora que integra distintas herramientas de análisis, planeación y verificación de beneficios que es una estrategia factible para dar continuidad a las operaciones.

Para el éxito del desarrollo de los proyectos se consideran factores como el tiempo máximo de ejecución, que va de 5 a 6 meses y a los requerimientos del cliente, en este caso, el nivel Gerencial. Por motivo del desconocimiento de la solución a implementar, queda fuera la consideración de un presupuesto monetario específico, dedicado para resolver el problema, mencionamos esto en virtud de que no deben perderse de vista algunos factores clave para el éxito de los proyectos (Berssaneti & Carvalho, 2015). Para la aplicación de las metodologías recomendadas y para favorecer el mayor logro de los objetivos establecidos por cada Equipo y para cada proyecto, se contó con la asesoría de los especialistas de las disciplinas de apoyo que la organización identificó como relevantes por su impacto en los indicadores clave. En la tabla 2. Se muestran los conceptos y criterios para evaluar el beneficio en cada uno de ellos.

Disciplina	**Indicadores**	**Resultados esperados en campo**
Productividad	• Volumen de producción • % de disponibilidad de procesos, máquinas y herramientas • No. de fallas • Tiempo de ciclos de proceso • Relaciones de eficiencia insumo / volumen	Beneficios que incremente la eficiencia de los factores clave de producción y reduzca o elimine las ineficiencias; y que puedan expresarse en término de los indicadores mencionados.
Costos	• Pesos por unidad producida (optimización) • Pesos por gasto en insumos (gasto)	La reducción de costos por insumos y la relación entre cualquiera de ellos que derive en un ahorro económico.
Calidad	• Especificaciones de producto • Documentos en el sistema de gestión de la calidad	Mejoras a las especificaciones de calidad de los productos, la inclusión de nuevos procedimientos, listas de verificación o bitácoras de registro para ayudar al cumplimiento de las especificaciones y que se incluyen en el sistema de gestión de la calidad.
Seguridad	• No. de accidentes • No. de condiciones inseguras • Índice de actos seguros • Nivel de riesgo de las actividades • No. de días perdidos por riesgo de trabajo	Toda mejora que impacte de manera directa y positiva en cualquiera de los indicadores listados.

Salud	• No. de cambios a condiciones que pueden mejorar las condiciones del personal durante la realización del trabajo • No. de días perdidos por enfermedades de trabajo	Toda mejora que impacte de manera directa y positiva en cualquiera de los indicadores listados.
Medio Ambiente	• No. de emisiones al ambiente • Índice de desempeño ambiental	Toda mejora que impacte de manera directa y positiva cualquiera de los indicadores relacionados con la sustentabilidad.
Orden y Limpieza	• Estándares de Orden y Limpieza	Toda mejora que permita cumplir de manera consistente los estándares de Orden y Limpieza. También la implementación y seguimiento de cualquier etapa de las 5 S.
Personal	• Índice de Ausentismo • Nivel de satisfacción del personal	Toda mejora que impacte de manera directa y positiva en cualquiera de los indicadores listados.

Tabla 2. Disciplinas de apoyo, conceptos y criterios para evaluar el beneficio de los proyectos de mejora. Fuente: Elaboración propia.

Para conocer el alcance de la aplicación de la metodología se tomó una muestra de quince proyectos desarrollados durante el segundo periodo de 2018 en dos unidades operativas.

Considerando los beneficios clasificados en las ocho disciplinas anteriormente mencionadas, se consolidaron los impactos generados en un tiempo de tres a cinco meses, que es el mínimo requerido por la organización para asegurar que las mejoras propuestas por los Equipos de Trabajo han sido debidamente implementadas, controladas y estabilizadas.

En la tabla 3 se muestra en qué dimensiones de análisis se ubica cada uno de los beneficios obtenidos por cada uno de los 15 proyectos. Es importante mencionar que para corroborar los beneficios, cada Equipo presentó la evidencia del desarrollo del proyecto por cada una de las etapas referidas en la tabla 1, incluyendo las gráficas y tablas de resultados indicadas por cada uno de los asesores correspondientes a cada disciplina y en las que queda demostrando que su mejora efectivamente tuvo un impacto en las disciplinas.

Proyectos	Beneficios (impactos) clasificados por disciplina - No se describe el resultado concreto de la mejora -							
	Costos	**Productividad**	**Calidad**	**Seguridad**	**Salud**	**Medio Ambiente**	**Orden y Limpieza**	**Personal**
1. Reducir 10% del inventario de materia prima	X	X		X		X	X	
2. Eliminar 85% los derrames de producto terminado en el área de envase	X	X	X	X	X	X	X	X
3. Reducir 10% el costo de consumo de tarimas de transporte de producto	X			X	X	X		
4. Disminuir 20% el tiempo de desviación en la densidad del producto en tanques		X						
5. Lograr 100% de producto terminado conforme		X						
6. Incrementar la productividad del área 10%		X	X	X	X	X	X	
7. Reducir 80% paros en transportes neumáticos por saturación de carga		X		X	X	X	X	
8. Reducir 20% el tiempo de cargado de materia prima al proceso		X		X	X	X	X	
9. Reducir 50% en paros inesperados por manejo de producto en proceso	X	X	X	X	X	X	X	
10. Reducir 50% las reposiciones de parrilla en área de cargado por daño de material que las golpea	X			X	X	X	X	
11. Reducir 30% la variabilidad de los análisis de producto en proceso			X	X	X	X	X	
12. Identificar falla en tiempo real para reducir el tiempo de respuesta de reparación y mantener la continuidad operativa		X	X	X	X			X
13. Disminuir 50% las reclamaciones de los clientes del área de llenado			X	X			X	X
14. Mejorar 30% el mantenimiento de inyectores	X	X	X	X	X			
15. Implementar al menos 3 procedimientos para procesos críticos, incluyendo elementos visuales			X	X		X	X	
Impactos Totales (n de 15 en cada disciplina)	**6**	**10**	**8**	**13**	**10**	**10**	**10**	**3**

Tabla 3. Beneficios (impactos) obtenidos por los 15 proyectos de mejora. Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

La utilización de un método para desarrollar proyectos de mejora puede constituirse como una herramienta formal de la gestión y mejora de las operaciones; y a través de la cuál, la participación y el desarrollo del personal se pueden hacerse evidentes y efectivos.

En resumen, las mejoras impactaron en un 58% de los 120 impactos posibles, considerando el total de 15 proyectos y las 8 disciplinas. Los impactos no logrados pueden resolverse de la siguiente manera:

- Mayor precisión en la definición de los problemas asignados
- Mayor énfasis en la etapa del entendimiento y análisis de los problemas presentados
- Mayor calidad de las intervenciones por parte de los asesores de las disciplinas

Por lo tanto, es sustancial el efecto de aplicar una metodología, ya que, los 15 problemas asignados a los equipos o unidades colaborativas no se hubieran atendido de no ser por el uso de la metodología y éstos hubieran continuado teniendo efectos negativos en los procesos operativos de las unidades de negocio.

En este documento se excluyen, por políticas de la organización, el monto de los beneficios generados en términos de costos y el monto del reconocimiento otorgado a cada persona y en conjunto por participar en el desarrollo de la mejora. Se menciona, sin embargo, para efectos de incentivar el uso de la metodología, que la relación calculada entre el monto total de lo pagado como reconocimientos, con respeto al total de los ahorros documentados y evidenciados, se ubica entre el 5% y el 6%.

Se recomienda como trabajo posterior, realizar una encuesta formal para conocer la satisfacción de los colaboradores que participan en el desarrollo de proyectos, y determinar con mayor precisión otros beneficios, áreas de oportunidad para el proceso y los factores clave de éxito para estos procesos organizacionales.

Referencias Bibliográficas

Behzadirad, A., & Stenfors, F. (2016). *Key Performance Indicators (KPIs): A study of key performance indicators (KPIs) at one of the production sites of Fresenius Kabi in Brunna, Sweden*. 1–71. Retrieved from http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:853061/FULLTEXT01.pdf

Berssaneti, F. T., & Carvalho, M. M. (2015). Identification of variables that impact project success in Brazilian companies. *International Journal of Project Management*, *33*(3), 638–649. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.07.002

Davis, M. C., Challenger, R., Jayewardene, D. N. W., & Clegg, C. W. (2014). Advancing socio-technical systems thinking: A call for bravery. *Applied Ergonomics*, *45*(2 Part A), 171–180. https://doi.org/10.1016/j.apergo.2013.02.009

El-Halwagi, M. M. (2017). A return on investment metric for incorporating sustainability in process integration and improvement projects. *Clean Technologies and Environmental Policy*, *19*(2), 611–617.

https://doi.org/10.1007/s10098-016-1280-2

Hanaysha, J., & Tahir, P. R. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *219*, 272–282. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.016

Kang, N., Zhao, C., Li, J., & Horst, J. A. (2016). A Hierarchical structure of key performance indicators for operation management and continuous improvement in production systems. *International Journal of Production Research*, *54*(21), 6333–6350. https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1136082

Lindberg, C. F., Tan, S., Yan, J., & Starfelt, F. (2015). Key Performance Indicators Improve Industrial Performance. *Energy Procedia*, *75*, 1785–1790. https://doi.org/10.1016/j.egypro.2015.07.474

Lodgaard, E., Ingvaldsen, J. A., Aschehoug, S., & Gamme, I. (2016). Barriers to Continuous Improvement: Perceptions of Top Managers, Middle Managers and Workers. *Procedia CIRP*, *41*, 1119–1124. https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.01.012

Marin-Garcia, J. A., Bautista-Poveda, Y., & Garcia-Sabater, J. J. (2014). Levels in the evolution of continuous improvement: A multiple case study. *Intangible Capital*, *10*(3), 584–618. https://doi.org/10.3926/ic.425

Matthews, R., & Mclees, J. (2015). Building Effective Projects Teams and Teamwork Ryan Matthews, Jason McLees Project Management Program, College of Engineering Drexel University, USA. *Journal of IT and Economic Development*, *6*(2), 20–30.

Pimenta, H. C. D., & Ball, P. D. (2015). Analysis of environmental sustainability practices across upstream supply chain management. *Procedia CIRP*, *26*(December), 677–682. https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.07.036

Prado, J. C. (2001). Beyond quality circles and improvement teams. *Total Quality Management*, *12*(6), 789–798. https://doi.org/10.1080/09544120120075379

Ramírez, K. A., & Álvaro, V. P. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del distrito metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. *Intangible Capital*, *13*(2), 479–497. https://doi.org/10.3926/ic.901

Raza, E. O., Calle, A. L., Paredes, R. M., Tapia, F. S., Indoamérica, U. T., & In-, U. T. (2017). Rediseño de procesos utilizando herramientas técnicas alineadas al enfoque Harrington y ciclo. *CienciAmérica*, *6*(ISSN 1390-9592), 0–7.

Shah, M. K., & Deshpande, V. A. (2015). *International Journal of Advance Industrial Engineering A Review on Lean Tools & Techniques : Continuous Improvement in Industry A Review on Lean Tools & Techniques : Continuous Improvement in Industry*. *3*(July 2017), 200–207.

Welo, T., & Ringen, G. (2016). Beyond waste elimination : Assessing lean practices in product development. *Procedia CIRP*, *50*, 179–185. https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.093

Zapata, Florencia. Rondán, V. (2016). *La Investigación Acción-Participativa: Guía conceptual y metodológica del Instituto de Montaña*. 1–51. Retrieved from http://mountain.pe/recursos/attachments/article/168/Investigacion-Accion-Participativa-IAP-Zapata-y-Rondan.pdf

Zhu, L., Johnsson, C., Mejvik, J., Varisco, M., & Schiraldi, M. (2018). Key performance indicators for manufacturing operations management in the process industry. *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, *2017-December*, 969–973. https://doi.org/10.1109/IEEM.2017.8290036

MIEL MELLIPONA UNA ALTERNATIVA VIABLE DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO EN EL NORTE DE VERACRUZ

Martínez Sánchez César Enrique, Alarcón Pulido Sara Aida, Amalia Cabrera Núñez
Universidad Veracruzana (México)
cesamartinez@uv.mx

RESUMEN

La presente investigación se realizó en la Cd. de Tuxpan, Veracruz, teniendo como objetivo determinar la demanda de la miel procedente de la abeja mellipona. De acuerdo con el estudio de mercado realizado a través encuestas aplicadas (n=25); de las cuales 16 fueron en los centros naturistas, 4 en tiendas de herbolaria y 5 no contestaron. En cuanto a los resultados obtenidos se observó, que el 40% de las tiendas naturistas comprarían la miel de abeja melipona de manera mensual, el 30% lo compraría semestral, el 20% trimestral y el 10% de forma anual, realizando una compra mínima de 2 litros. Por lo anterior se puede decir que el 40% corresponde a 182 litros, el 30% equivale a 24 litros, el 20% a 32 litros y el 10% son 4 litros. Además en cuanto a las diferentes presentaciones, un porcentaje importante de las tiendas naturistas encuestadas tienen conocimiento de este producto por lo que es una gran oportunidad para los productores de ofrecerlo. Se estiman ventas de 5,700 frascos anualmente a un precio promedio de $350.00 por litro en presentaciones de 250ml, 500ml y 1000ml, con un ingreso de ventas anuales de $ 945, 000.00. En conclusión existe una demanda anual de 232 litros de miel de abeja melipona, lo cual significa que hay una gran oportunidad de introducirse en el mercado porque existe un gran potencial para la comercialización de este producto.

Palabras Clave: miel mellipona, comercialización, naturistas, abeja.

ABSTRACT

This research was conducted in the Cd of Tuxpan, Veracruz, aiming to determine the demand for honey from the Bee Mellipona. According to the market study conducted through applied surveys (n = 25), only 20 responded; of which 16 were in the naturist centers, 4 in stores of herbal and 5 did not answer. As for the results obtained, it was observed that 40% of the naturist stores would buy the honey of Melipona Bee monthly, 30% would buy it semiannual, 20% quarterly and 10% annually, making a minimum purchase of 2 liters. Therefore, it can be said that 40% corresponds to 182 liters, 30% equals 24 litres, 20% to 32 liters and 10% are 4 litres. In addition to the different presentations, a significant percentage of the naturist stores surveyed have knowledge of this product so it is a great opportunity for producers to offer it. Sales of 5.700 vials are estimated annually at an average price of $350.00 per liter in presentations of 250ml, 500ml and 1000ml, with an annual sales income of $945, 000.00. In conclusion there is an annual demand of 232 liters of Melipona honey, which means that there is a great opportunity to enter the market because there is a great potential for the marketing of this product.

I. INTRODUCCIÓN

La meliponicultura es la crianza y manejo de abejas sin aguijón perteneciente a la tribu taxonómica Meliponini, nativo de América. Aunque su capacidad de producción no iguala las cantidades de las abejas (Apis), muchas comunidades a lo largo y ancho de Mesoamérica y Sudamérica tropical recurren a estos insectos no sólo por la obtención de miel y cera de altísima calidad sino por la capacidad que estos animales tienen de prestar servicios como la polinización y el monitoreo ambiental (Pérez, 2008).

También las abejas sin aguijón, pertenecen a la sub-familia Meliponae (*Hymenoptera: Apidae*) son especies nativas, por tal motivo únicamente polinizan plantas nativas pero la tala de árboles, la utilización de pesticidas así como la entrada de la *Apis mellifera* han disminuido los nidos de esta importante especie de mucho interés económico y de apreciable valor cultural y biológico como es el caso de esta abeja criolla o melipona la cual desempeña un papel de mucha importancia para la salud humana y, es un constituyente esencial en la estancia de otras clases forestales que perciben el apoyo de la polinización para su existencia. Considerando que posiblemente la solución para la subsistencia de la especie es fomentar la producción de miel de abeja melipona que es una especie nativa que ofrece entre otros beneficios la polinización de la flora silvestre del país y el rescate de la meniponicultura a través de la realización de unidades de producción sostenibles y económicamente factible, demasiado simple y cómodo su implementación y cuidado dentro de los métodos de producción campesinos porque no impiden con las ocupaciones personales del campo (González, 2010).

La miel de abeja melipona es de un color rojizo, sabor agridulce, tiene gran humedad y muchas propiedades nutricionales y curativas. Desde el pasado, los mayas lo han usado para tratar afecciones de los ojos, y problemas respiratorios e intestinales; en periodos actuales se ha divulgado cada vez más, cambiándose en una opción natural para la salud.
Varios estudios han manifestado que la miel melipona tiene propiedades para atacar bacterias que provocan enfermedades como la tifoidea, y que el polen puede ponerse en terapias contra males renales, para reparar la piel y fortalecer el sistema inmunológico, debido a sus propiedades contra padecimientos dermatológicos, se utiliza en la elaboración de cremas y cosméticos, considerablemente por su alto contenido de lípidos (Molina, 2011).

La situación de la meliponicultura en el país es un tanto incierta, ya que en algunos estados, se carece de un censo, esto debido a que la producción de miel melipona es mínima en comparación con la miel de la *Apis mellifera* la cual se produce en grandes cantidades en el estado, así como a nivel nacional (Albores *et al*., 2011). Según datos obtenidos del Censo Agropecuario (INEGI, 2007-2012) la península de Yucatán, la cual comprende los estados de, Campeche Quintana Roo y Yucatán hoy día la meliponicultura cuenta con aproximadamente 500 productores. En Puebla, Veracruz y otros estados se cría esta especie pero en una escala poco significativa. En el estado de Quintana Roo según estudios realizados por (Gutiérrez, 2013) hay aproximadamente 200 meliponicultores los cuales cuentan con un promedio de 6 hobones cada uno y por cada hobón se produce 2 litros al año los cuales son absorbidos por las tiendas naturistas, el turismo

extranjero y el mercado local. alcaloides y flavonoides; además, por las ventajas nutricionales del azúcar que presenta, es un ingrediente distinguido en variados suplementos alimenticios (Rivas *et al*., 2015).

2. MATERIAL Y MÉTODOS

En este trabajo de investigación consistió en evaluar un estudio de mercado de la miel de abeja mellipona, realizado de la Ciudad de Tuxpan, Veracruz. Mediante la aplicación de encuestas con la finalidad de conocer la demanda existente, Para alcanzar este objetivo se realizó una recopilación bibliográfica, que incluyo la búsqueda en libros, antologías y revistas especializadas en la económica del café veracruzano y su efecto en el sector agroalimentario del estado de Veracruz.

3. RESULTADOS Y DISCUSIONES

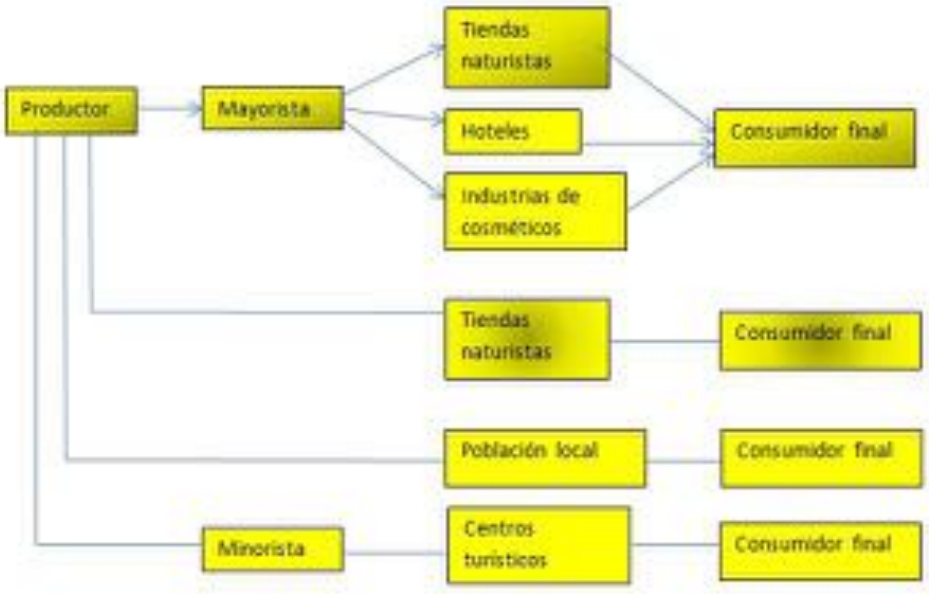
De acuerdo con las investigaciones realizados en la región norte del estado de Veracruz, se observó que existen aproximadamente 56 centros naturistas, 20 tiendas naturistas en la ciudad de Papantla, 9 centros naturistas en Cerro Azul, 10 centros naturistas en Poza Rica, 2 tiendas naturistas en Chicontepec, 14 tiendas naturistas en el municipio de Tantoyuca, 1 en el municipio de Ixhuatlán de madero y 1 en Huejutla de Reyes Hidalgo. Basándose en la demanda de la Ciudad y Puerto de Tuxpan se tiene una estimación de una demanda de 545 litros de miel de abeja melipona anual, además de los 232 litros que demanda la Ciudad y Puerto de Tuxpan, esto quiere decir que existe un total de 777 litros por año en la región norte del Estado de Veracruz. Por otro lado se tendría una demanda insatisfecha por los escases de este producto debido a que solo se obtienen 1 litro en cada caja o colmena y se puede cosechar hasta 2 veces al año. De acuerdo con el estudio de mercado realizado con las encuestas los centros naturistas son muy exigentes, ellos quieren un producto de calidad, que no contenga impurezas, sin adulterar. Para ellos es mejor comprar un producto caro, de calidad y que tenga buena presentación.

El estado de Veracruz, cuenta con una producción de miel que asciende a las 5 mil 754 toneladas, cantidad que lo posiciona en el tercer lugar de producción a nivel nacional, rebasado sólo por Yucatán y Jalisco (López, 2014). La actividad apícola, beneficia en el país a más de 42 mil familias además de ser una importante generadora de divisas con el ingreso de 48 millones de dólares correspondientes a la exportación de 56 mil 600 toneladas en promedio por año, hecho derivado de la calidad con la que se produce. Los apicultores mexicanos, tienen ubicado a nuestro país como el quinto productor mundial de miel de abeja y en el tercer lugar como exportador, sólo después de China y Argentina, pero además, México es el productor de una de las mieles de mejor calidad y más cotizadas en el mundo (Legarreta, 2008).

Considerando el estudio de mercado realizado a través de las encuestas, el costo de introducción será desde $100.00 hasta $300.00, en tiendas naturistas y centros de herbolaria. Una vez aceptado en el mercado se ofrecerá de $400.00 hasta $600.00 el litro de miel de abeja melipona en los hoteles y centros comerciales. El producto final con valor agregado tendrá una inversión total de $4’639,696.00 y para la planta de $3’532,583.00, para ser comercializada con destino final en las tiendas naturistas en la ciudad de Tuxpan y la región norte del estado de Veracruz en sus principales ciudades y municipios. Se estiman ventas de 5700

frascos anualmente a un precio promedio de 350 pesos por litro en presentaciones de 250ml, 500ml y 1000ml. Con un ingreso de ventas anuales de $ 945 000.00 pesos.

Este producto se pretende distribuir a través de un mayorista, que representa una figura más común para las ventas de productos de consumo final (Fig.1). Algunos mayoristas negocian con tiendas naturistas, hoteles e industrias de cosméticos y estos hacen llegar al consumidor final; en caso de este último los productos pasan en los centros comerciales y luego al consumidor. Para ello el canal de distribución será de productor a mayorista, de mayorista a tienda naturista y posteriormente al consumidor final. El producto tendrá un envase de plástico reciclable, su venta será en presentaciones de 250ml, 500ml y 1000ml (Fig.2 y 3). . También se pretende comercializar directamente a las tiendas naturistas para que ellos la distribuyan al consumidor final. Existe la posibilidad de vender en la población local para consumo final. En el caso de la venta a minoristas se les vendería a los centros turísticos para que ellos la distribuyan a los consumidores finales.



Fig

Fig. 2. Etiqueta del producto miel de abeja melipona
Slogan: “La miel de abeja melipona su sabor como ninguna”

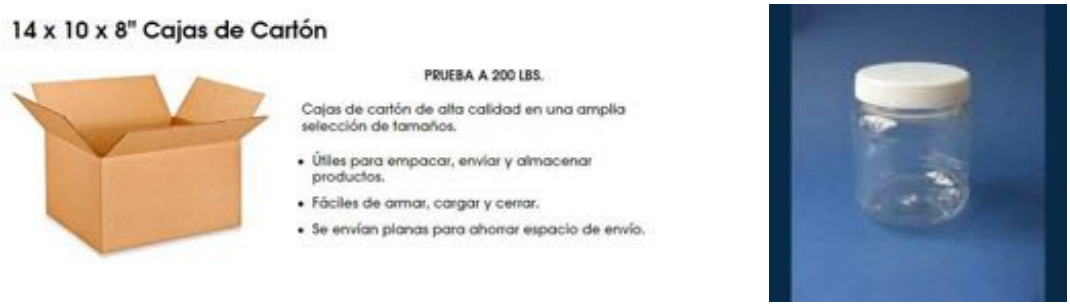


Fig. 3 empaque y envase del producto lleva todo la simbología de cuidado y estiba

Considerando el estudio de mercado realizado a través de las encuestas el costo de introducción al mercado en las tiendas naturistas será desde 100.00 hasta 300.00 en las tiendas naturistas y herbolaria. Una vez aceptada en el mercado se ofrecerá de 400.00 hasta 600.00 el litro de miel de abeja melipona en hoteles y centros comerciales. Así mismo con los datos que se investigaron de distintas fuentes secundarias el precio de los distintos productores están comercializando el kg de miel melipona es variable. Tiene registrado que el precio de kg de miel *Apis mellifera* tiene un costo de $31.11 y de acuerdo a Carmona (2010) el kg de miel melipona se cotiza hasta 10 o 12 veces más que la europea (*Apis*), por lo que el kg de miel melipona puede llegar a costar hasta $500 en relación al precio de la miel de Apis. También en el estado de Yucatán se comercializa el kg de miel en $600.00 y en el estado de Quintana Roo se vende el kg en $650.00 y en Campeche se comercializa en $500.00 (López, 2018).

4. CONCLUSIÓN

Como conclusión a las variables investigadas por medio del cuestionario que se aplicó a las diferentes tiendas naturistas de la ciudad de Tuxpan sobre la comercialización de miel de abeja melipona. Se puede concluir que dichas empresas no conocen las diferentes propiedades medicinales y múltiples usos que se le da a esta miel y solo algunos tienen conocimiento del uso medicinal y como producto altamente nutritivo y a la vez se les ofrece a los clientes como un producto orgánico y natural. Por ende es necesario dar a

conocer los beneficios de la miel melipona a las diferentes tiendas naturistas para obtener clientes potenciales.

Al igual se concluye que en las tiendas naturistas la miel de abeja melipona es muy bien aceptada por estos clientes actuales y potenciales aprovechando las propiedades medicinales que proporciona esta miel. A pesar de ser un producto muy bien aceptado por las tiendas naturistas es un producto escaso debido a que hay pocos productores en la región por lo que es una buena oportunidad que ofrece el mercado a los nuevos productores para tratar de contribuir en satisfacer parte de la demanda que existe en el mercado. En referencia a los precios de compra de esta miel, se puede apreciar que los encuestados consideran que los precios están un poco altos pero que aún así están dispuestos a adquirirlo por ser un producto medicinal y orgánico; las compras se realizan en pequeñas cantidades por ejemplo por cuartos de litro.

Las demandas de la sociedad por contar con alternativas viables de desarrollo socioeconómico en México, han sido en parte respondidas por los productores de miel de abeja melipona, los cuales buscan promover la diversificación de actividades productivas en el sector rural, basadas en el binomio conservación-aprovechamiento de los recursos naturales, logrando así: fuentes alternativas de empleo, ingreso para las comunidades rurales, valoración de los elementos que consideran la diversidad biológica y el mantenimiento de los servicios ambientales que prestan al lugar y sus áreas aledañas.

5. BIBLIOGRAFÍA

Pérez, S. J. A. 2008. Unidad de abejas. Laboratorio de entomología: abejas y mariposas. http://unidadabejas.blogspot.mx/2008/04/que-es-la-meliponicultura.htm

González, A. J. 2011. Manejo de las abejas nativas sin aguijon en Mexico. Melipona beecheii y Scaptotrigona mexicana. Manual técnico. file:///C:/Users/israelito.mybb/Downloads/ECO%20Manual%20meliponicultura%202011ecosur%20(1).pdf

Molina, 2011. Voz del Pueblo Zona Maya La abeja sin aguijón, en riesgo de extinción.. [En línea] Available at: http://www.lavozdelpueblozonamaya.com/2015/05/la-abeja-sin-aguijon-en-riesgo-de.html

Albores, M. y otros, 2011. Manejo de las abejas nativas sin aguijon en Mexico. Melipona beecheii y Scaptotrigona mexicana.Manual técnico.. [En línea] Available at: file:///C:/Users/israelito.mybb/Downloads/ECO%20Manual%20meliponicultura%202011ecosur%20(1).

INEGI, 2007-2012. Censo agropecuario. [En línea] Available at: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/agropecuario/2007/agricola/peni_yuc_apicola/ApicYuc

Gutiérrez, M., 2013. Las abejas nativas sin aguijón (Meliponini) en la Huasteca Potosina. file:///C:/Users/Jorge%20y%20Familia/Downloads/manual_meliponicultura

Rivas, E. K. I., Hernández, V. B. & Muñoz, V. I. 2015. Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Contaduría y Administración diagnóstico de mercados.

López, S. R. I. 2014. Proyecto de inversión para la producción y comercialización de miel de abeja melipona en la comunidad de Buenavista Bacalar. Instituto Tecnológico de la Zona Maya.

Legarreta, G. O. 2008. Opción de Veracruz Virtual. Veracruz, tercer lugar en producción http://opciondeveracruzvirtual.blogspot.mx/2008/05/veracruz-tercer-lugar-en-

Carmona, G. A. 2010. Facultad de Medicina, Veterinaria y Zootécnica. Manual para productores sobre el Manejo de las Abejas sin Aguijón. http://cdigital.uv.mx/bitstream/12345678/678/1/Areli%20Carmona%20Gonzalez

López, S. R. I. 2014. Proyecto de inversión para la producción y comercialización de miel de abeja melipona en la comunidad de Buenavista Bacalar. Instituto Tecnológico de la zona Maya. http://www.itzonamaya.edu.mx/web/web_biblio/archivos/res_prof/ige/ige-2014

SISTEMA DE INFORMACION PARA EL INVENTARIO DE CAPITAL HUMANO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

Montiel Garcia Adriana, Villanueva Meléndez Armando, Montiel Estrada Mayra Vanessa
Universidad Tecnológica de Tlaxcala, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
adriana.montiel@uttlaxcala.edu.mx,armandonueva@uttlaxcala.edu.mx,
mayra.montiele@alumno.buap.mx

RESUMEN

En estos tiempos actuales en la globalización mundial con los cambios políticos, sociales, normativos, es importante desarrollar las tecnologías de la información en las empresas, por ello se vio la necesidad de desarrollar esta base de datos con la finalidad de concentra todos los datos e información sobre los trabajadores, a partir de la cual será posible determinar el potencial humano con que cuenta la empresa, ubicando y clasificando a los elementos más idóneos con los que se podrá disponer para la cobertura de puestos vacantes.

Este inventario permite conocer las experiencias, las habilidades, los conocimientos y los intereses de los empleados, así como su grado de actualización en el trabajo. Cada persona posee, en mayor o menor grado, facultades únicas, las cuales pueden ser de extraordinaria valía para ella y para la organización. Al ponerlas en juego, la persona posee talentos únicos; esas facultades, pueden constituir pilares sobre los cuales fincar la competitividad. Por tanto, es imprescindible contar con un inventario de capital humano a fin de efectuar reemplazos, ascensos y transferencias.

ABSTRACT

In these times of global globalization with political, social and regulatory changes, it is important to develop information technologies in companies, it was therefore necessary to develop this database in order to concentrate all the data and information on workers, from which it will be possible to determine the human potential of the company, locating and classifying the most suitable elements with which to be available for the filling of vacant posts.

This inventory provides insight into the experiences, skills, knowledge and interests of employees, as well as their degree of updating at work. Each person has, to a greater or lesser degree, unique powers, which can be of extraordinary value to her and to the organization. By putting them at stake, the person has unique talents; these faculties can be pillars on which to build

competitiveness. An inventory of human capital is therefore essential for replacement, promotion and transfer.

PALABRAS CLAVE: Administración de personal, sistema, inventario, capital humano, competencias, habilidades, actitudes

KEY WORDS: Personnel management, system, inventory, human capital, competencies, skills, attitudes

I. INTRODUCCION

En la actualidad nos estamos enfrentando a constantes cambios, mismos que repercuten de manera trascendental a todas las organizaciones, afectando considerablemente la estructura de las mismas.

Debido a esos cambios, los cuales son productos básicamente por el desarrollo tecnológico y el avance científico que caracteriza a esta época, se hace necesaria la creación y desarrollo de tecnologías administrativas que apoyen a las organizaciones para su buen funcionamiento, ya que a medida que estas incrementan el volumen de sus operaciones, es mayor y más complicado su manejo y control .

Sin embargo la mayoría de las organizaciones realizan únicamente planeación en cuanto a sus aspectos financieros, de producción, de ventas, etc, dejando a un lado una planeación de recursos humanos, paralelamente a los planes de crecimiento de las organizaciones, siendo que los recursos humanos, le son indispensables para el logro de sus objetivos.

Es de vital importancia para cualquier organización el considerar la trascendencia de contar con una información completa de sus recursos humanos, sin la cual se desconoce la cantidad y calidad, así como las características más importantes del elemento humano con que cuenta, para poder alcanzar los objetivos establecidos.

En el presente trabajo propongo un sistema de inventario de recursos humanos para aplicarse en una empresa pequeña, como una técnica administrativa útil para llevar a cabo un adecuado control del elemento humano dentro de la organización, y que permita considerar y tener conocimiento objetivo de las potencialidades de los mismos, en el momento en que se requieran.

Este sistema contendrá la información de todos y cada uno de los integrantes de la empresa, , para llevar a cabo un control exacto de los mismos, y poder determinar características importantes como son : antecedentes laborales, nivel de escolaridad, potencialidad de desarrollo, etc, que en un momento dado ayudara a considerar a los candidatos mas calificados para ocupar las posiciones

vacantes de la empresa, así como determinar las necesidades de capacitación, poder realizar una planeación de recursos humanos, entre otras aplicaciones, que redundara en beneficio para los empleados como para la empresa

Este sistema ha sido diseñado para alcanzar principalmente los siguientes objetivos:

- Contar con la información completa dela persona que forma la fuerza de trabajo de esta institución de una manera veraz.
- Poder consultar dicha información den el momento que se requiere de una manera agil.
- Conocer las características y potencialidades del elemento humano que presta sus servicios en este empresa.

2. ANTECEDENTE DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Dentro de los estudios de la administración general, se señala que el personal elemento humano, es el común denominador de la eficacia de todos los demás factores, ya que estos son operados por hombres, condicional los resultados que se obtengan en todos los demás aspectos: producción de bienes o servicios, ventas, finanza, compras registros y aun la misma administración general.

La administración de recursos humanos debe buscar un equilibrio y una coordinación entre los intereses de la empresa y sus trabajadores para poder lograr así una verdadera colaboración y eficiencia , por lo tanto, el objetivo de la administración de recursos humanos, será desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, colaboradores capaces, lograr una equidad, oportunidades de desarrollo, satisfacción y seguridad en el trabajo, asesorando sobre lo anterior a la línea y a la dirección, ya que esto se reflejara en beneficio de la organización y de los trabajadores (Agustin Reyes Ponce, 2015).

Sería imposible pretender una administración de recursos humanos, sin el conocimiento previo de los fundamentos de la administración general, que aplicadas a una organización formal determinan el área específica y responsable de establecer los lineamientos generales para asesorar a las personas en la administración de su personal, dando a cada área responsable la autoridad necesaria para su difícil función y procurando establecer y mantener un proceso de comunicación, acorde a los requerimientos de cada organización.

Si bien es cierto que cada jefe de área es el responsable de la función de administrar a su personal, también es cierto el requerimiento de alguien que unifique criterios de actuación y del soporte administrativo para el control de esta función por lo que deberá ser responsabilidad de una unidad organizacional, con la suficiente autoridad y reconocimiento de la organización de que se trate, el llevar a cabo esta función, la cual se estructurara de acuerdo a los requerimientos de dicha organización.

La contribución de esta unidad organizacional, será de sumo interés para la dirección general, ya que la efectividad de su función, contribuirá a la consecución de los objetivos organizacionales. Por tal motivo es necesario ubicar, a esta unidad en el primer nivel jerárquico, con autoridad lineal sobre las personas que colaboren directamente en ella y autoridad funcional respecto a sus actividades de servicio en toda la organización.

Planeación de recursos humanos

La planeación es una función fundamental del proceso administrativo, ya que constituye la base desde la cual se levantan o parten todas as acciones administrativas del futuro. El administrador que realice una verdadera planeación, estará razonablemente seguro de obtener mejores resultados y mayores satisfacciones.

Así como se realiza una planeación en aspectos tales como producción, ventas o finanzas tendientes a alcanzar de la manera más fácil y efectiva los objetivos, debe realizarse también una adecuada planeación de los recursos humanos, ya que los objetivo que se persiguen , las políticas a seguir, los procedimientos a emplear y los métodos que se sigan, son tan vitales en el ámbito de la administración de los recursos humanos como en cualquier otra área importante dentro de la organización.

Es fundamental para las organizaciones, la comprensión del hecho que son dinámicas y cambiantes por lo tanto modifican permanentemente los requerimientos de personal. En la actualidad nos enfrentamos día a día con constantes cambios un cambio tecnológicos puede fracasara si las personas no están preparadas, por lo que al mismo tiempo que se planea con referencia a los recursos materiales y técnicos, es necesario hacer con los recursos humanos, siendo de vital importancia ya que de lo contrario podría frenar el crecimiento de la organización. (Arthuew, 2005) Los cambio a los que se está enfrentando el campo de personal, no solamente con el resultado de avances tecnológicos y de la acumulación de nuevos conocimientos, sino también son resultados del cambio en la comprensión de la fuerza de trabajo y en el desarrollo de conceptos relativos al comportamiento humano. Cambios que definitivamente han afectado las relaciones de trabajo actuales, creando problemas cada vez mayores en los que para su solución se requiere de verdaderos especialistas en la materia y con capacidad y experiencia suficiente para anticiparse a los conflictos.

Toda organización debe realizar los esfuerzos necesarios para desarrollar personal en todos y cada uno de sus niveles, ya que el resultado de estos esfuerzos le permitirá satisfacer sus necesidades de personal capacitado, tanto en el presente como en el futuro. Esto está condicionado a la implantación y cumplimiento de programas de capacitación y entrenamiento los cuales serán el fruto de la planeación, así como el uso de técnicas administrativas como el sistema de inventario de recursos humanos.

3. SISTEMA DE INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Como hemos visto la administración de recursos humanos, pretende el desarrollar políticas, programas y procedimientos que provean una estructura administrativa eficiente para que la organización cuente con el personal capacitado e todo momento, y que a su vez , se le pueda brindar a este un desarrollo profesional dentro de la misma organización.

Asimismo se ha analizado que la planeación de los requerimientos y provisión del elemento humano en las organizaciones, constituye la base fundamental en las operaciones de las mismas, ya que sin el ningún objetivo podría lograrse.

Los recursos humanos no solamente son las personas y la fuerza productiva que representan sino que cada uno de ellos, es un cumulo de experiencias, habilidades, ideas, necesidades, etc., que pueden y deben ser canalizados adecuadamente dentro de los roles de trabajo de la organización, para ser aprovechados eficientemente en beneficio tanto del trabajador como de la organización. (Galicia, 2010)

Es muy importante para cualquier organización , el conocer los recursos humanos con los que cuenta, asi como sus características y potencialidades, siendo a través del sistema de inventario de recursos humanos la manera mas practica y confiable de conocerlas.

El sistema de inventario de recursos humanos es una técnica administrativa que tiene por objeto el obtener información relevante acerca de las características del personal de una organización.

Podemos estructurar la definición del sistema de inventario de recursos humanos:

“Es la técnica que lleva a cabo el recuento de las habilidades, talento, aptitudes y conocimiento productivos de las personas, que integran una organización, y que una vez clasificados, los procesa, los analiza y evalúa para obtener la información indispensable en un momento determinado” (Ponce, 2008).

Este sistema se encargara de concentrar la información de todas y cada una de las personas que laboran en la organización, en forma específicamente diseñada para ello, que en un momento nos ayudara a localizar fácilmente a los candidatos idóneos para cubrir los puestos de la organización, disminuyendo el número de veces que se tenga que recurrir a fuentes externas de reclutamiento y ayudando a la creación de programas de ascensos, transferencias, capacitación y desarrollo, etc., que beneficien al personal de la organización en su conjunto.

La importancia del sistema de recursos humanos, radica en la oportunidad y en la veracidad de la información que nos proporcionara, ya que será la técnica más valiosa para la planeación efectiva del elemento humano en la organización, puesto que permite tener una visión amplia de las características del elemento humano con que cuenta cada organización. (Gordon, 2008)

El objetivo general del sistema , es el de obtener información acerca de las características individuales del grupo de trabajo que integra la organización, con el fin de conocer sus

posibilidades y poder evaluar y adecuar sus necesidades personales alas de la organización fortaleciendo así su participación en los objetivos generales de la misma.

Una vez determinado el objetivo general del sistema, se podrán establecer como específicos del mismo los siguientes:

- Conocer las aptitudes natas del individuo, asi como las adquiridas mediante desarrollo personal, con el fin de ubicar esta conformación en una determinada actividad.
- Conocer el grado de conocimientos adquiridos mediante preparación académica, tanto en ramas globales como específicas, así como las adquiridas dentro de la organización, para conocer el grado de dominio y práctica, con el fin de adecuarlo a sus actividades, o bien, en su caso actualizar sus conocimientos y desarrollarlos.
- Conocer el cumulo de experiencias laborales del personal, tanto en el desarrollo de sus actividades actuales, como en actividades anteriores, determinando las áreas en que ha obtenido conocimientos especiales, con el fin de promoverlos, aprovecharlos y determinar el grado de confiabilidad que podrán tener en el desarrollo de ciertas actividades.
- Conocer el grado y medida de sus capacidad intelectual, natral y adquirida mediante desarrollo, con el fin de establecer las necesidades de desarrollo personal, que permitan mantenerlo en mejores condiciones.

Tipo de información se requiere el sistema de fuentes de donde se obtiene.

La información que se requiere para conformar e sistema de inventario de recursos humanos, se constituye básicamente por los datos de cada empleado en forma individual y como parte de la organización

Las fuentes que nos proporcionarán este información, serán el mismo empleado y el área de recursos humanos de la organización de manera general los datos que necesitamos son:

1. Datos generales del trabajador.

   Siendo estos aquellos que constituyen la información elemental de cada personal en forma individual, tales como:

   1.1. Nombre completo, sexo, edad, fecha y lugar de nacimiento, nacionalidad, domicilio, estado civil, religión, fecha de matrimonio, divorcio, numero de cartilla del servicio nacional , clase y numero de licencia de manejo.
   Cada uno de estos datos pueden ser verificados con documentos tales como: actas de nacimiento, actas de matrimonio etc.

   1.2. Número del trabajador
   Con el fin de tener un control interno, la organización le otorga a cada trabajador un número o clave.

   1.3. Fecha a partir de la cual se inicia la prestación de servicios dentro de la organización.

1.4. Registro federal de causantes

Es una clase otorgado por la Secretaria de hacienda y crédito público, a los trabajadores para reconocer a los causantes del impuesto sobre productos del trabajo.

1.5. Numero de afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social

Este número es otorgado por el instituto a los trabajadores que son inscritos en el régimen del seguro social, entregándoles su credencial de derechohabientes y una copia de su aviso de alta.

2. Empleo actual y anteriores

   Esta información nos servirá para conocer el cumulo de experiencias de cada trabajador es así como su desarrollo en el terreno laboral, tales como:

   2.1. Nivel jerárquico actual
   2.2. Sueldo actual
   2.3. Personal bajo su mando
   2.4. Nivel jerárquico al que le reporta
   2.5. Antigüedad en la organización actual
   2.6. Promociones y/o transferencias dentro de la organización actual
   2.7. Fechas entre cada promoción y/o transferencias
   2.8. Puesto inicial
   2.9. Sueldo inicial
   2.10. Experiencia en otras organizaciones (conteniendo los datos anteriores)

3. Escolaridad y conocimientos generales

   Este punto se refiere básicamente a la preparación escolar de tipo general que cualquier persona pueda tener formación elemental, como es: primaria, secundaria, comercio, carrera técnica, preparatoria, carrera profesional, especialización, además de los idiomas que haya estudiado o que domina además de su lengua natal.

   Así mismo se deberá incluir cursos de especialización que haya tenido con el fin de ampliar sus conocimientos en una determinada área, ya sea que los haya tomado por parte de la organización donde actualmente presta sus servicios, o por otras organizaciones donde haya colaborado.

   Lo importante en este caso es conocer que tipo de cursos ha tomado cada trabajador y su duración.

4. Datos familiares

   Es importante para la organización el conocer este tipo de información, así mismo el conocer si tiene dependientes económicos, estos datos serian tales como:

   Vive con, dependientes económicos, actividades a que se dedica cada una de las personas con las que vive. Así como parientes que trabajen en la organización y que relación de trabajo tienen.

5. Estado de salud

Es importante para la organización el conocer el estado de salud de su personal, para efectos de ubicación en el desempeño de una determinada actividad, ya que si alguna persona tiene algún obstáculo, para desempeñar bien sus labores es obvio que su productividad va a disminuir.

Tales datos serian: estatura, peso corporal, intervenciones de cirugía mayor, atención médica especializada durante los últimos tres años, atención psicológica, psiquiátrica durante los últimos tres años.

6. Datos económicos

   Es importante para la organización el conocer sobre este aspecto datos como:

- Volumen mensual promedio de otros ingresos
- Procedencia de ingresos adicionales
- Si tiene casa propia, valor monetario de ésta
- Si no es casa propia, valor de la renta mensual
- Posesión de oros bienes patrimoniales
- Utilización de créditos o financiamientos
- Posesión de seguros
- Volumen mensual promedio de gastos.

   Así como también el conocer el ingreso económico de las familias del personal. Todo esto es con el objeto de saber qué nivel de necesidades insatisfechas tienen en este aspecto.

7. Otras actividades independientes al trabajo

   Esto es con el fin de conocer la posibilidad de que los trabajadores se dediquen a alguna otra actividad, que en algún momento pueda serles útil en el trabajo, así como para saber si la organización puede de algún modo integrar a sus trabajadores en actividades no laborales de su agrado para ayudar a sus desenvolvimiento integral como persona. Así como la práctica de algún deporte o pertenecer a alguna asociación, etc.

8. Actividades de los empleados

   Los empleados de la organización que se dediquen a ciertas actividades, interesa saber a que nivel y en que área de conocimientos se dedican ya que en un momento determinado, nos podrían proporcionar su ayuda en el área de capacitación y entrenamiento.

9. Disposición para viajar

   Este dato es importante para los casos de trabajo que requieren salidas constantes de las personas que los desempeñen.

10. Medio de transporte utilizado para el trabajo

    Es un dato interesante para conocer el número de personas que en un momento determinado podrían beneficiarse con un servicio de transporte de la porpia organización.

11. Intereses generales

    Es importante para ayudar al personal en su desarrollo integral al tener conocimiento tales como

- Escala de intereses vitales
- Autoevaluación del grado actual de satisfacción de intereses vitales

- Jerarquía de opiniones acerca del significado del trabajo
- Áreas para orientar su desarrollo profesional
  También este tipo de información ayuda a la organización a conocer que grado de identificación existe entre los trabajadores con los objetivos de ésta. (Ponce, 2008)

Para recabar esta información es recomendable la utilización de un formato, que a manera de cuestionario nos haga posible el proveernos de ésta, integrando este formado en el expediente de cada empleado, los cuales deberán encontrarse en el área de recursos humanos.

Diseño del formato de inventario de recursos humanos

Una vez que se haya analizado el tipo de información que se requiera, de acuerdo a las necesidades de la organización, se procederá a estudiar la manera óptima de captar la información, para integrar el sistema. Esto es con el objeto de recabar los datos del personal y para poder consultarlos fácilmente cuando sea necesario.

Se recomienda el crear un formato a manera de cuestionario donde se concentre toda la información requerida, por lo tanto se debe cuidar mucho el diseño de dicho formato, haciéndolo de tal manera que sea fácil llenarse, que contenga todos los dados necesarios, y que se realice en el tiempo más breve posible.

Como lo mencione anteriormente el diseño de tal formato deberá realizarse de acuerdo a la estructura y necesidades de cada organización, en un momento determinado, es decir no debe ser limitativo, sin adecuarse a la estructura y crecimiento de cada organización.

La aplicación de este formato se realizara igualmente, dependiendo de la estructura de cada organización. Es importante para obtener los resultados deseados en el sistema, el sensibilizar o concientizar al personal de la importancia y trascendencia que tiene el mismo, explicándoles los objetivos y la utilización que se pretende dar al sistema de inventario de recursos humanos

Control del sistema

Indudablemente por medio de la fase de control se podrá detectar las diferencias entre lo ideal o planeado y lo realmente ejecutado, estas diferencias determinan y ayudan a precisar las medidas correctivas correspondientes que deberán aplicarse según sean los grados de desviación que se encuentre.

Una vez establecido el sistema de inventario de recursos humanos, es necesario determinar los lineamientos en que se dará el control del mismo, es decir, de que manera nos cercioraremos de que este se lleve a cabo correctamente y cumple con los objetivos para los que fue elaborado.

En cuanto al mantenimiento del sistema, es indispensable establecer periodos de revisión de la información que contiene éste para poder determinar la actualización o aplicación de la misma

4. PROPUESTA DEL SISTEMA DE INVENTARIO DEL CAPITAL HUMANO

En base a las necesidades planteadas con anterioridad, de allegarse de la información completa acerca del personal que presta sus servicios en esta empresa, se propone el siguiente sistema de inventario de recursos humanos, el cual se compone de lo siguiente: formato del Inventario de recursos humanos, obtención de la información, mantenimiento y control del sistema y por último la utilización de la información

Formato de inventario de recursos humanos

El elemento humano que labora en la empresa juega un papel muy importante de la organización, es por ello que día a día se busca que el personal sea mas calificado, y las personas que presten sus servicios en ella, reúnan las características necesarias para que desempeñen eficientemente su trabajo.

El sistema de inventario de recursos humanos es un instrumento administrativo que contendrá en forma resumida y sistemática, los datos de cada persona que labore en la institución. Mediante la utilización de este sistema se podrá tener un conocimiento más ágil y completo de cada individuo que comprenda, como una ayuda para la toma de decisiones sobre los recursos humanos de la empresa

La actualización del sistema deberá ser responsabilidad del área de recursos humanos, contestado dicho formato, se le enviara al encargado del sistema área que este a su vez lo envíe al centro de procesamiento de datos y se actualice la información.
Actualizada la información se le devolverá al encargad del sistema, el formato, para que lo integre al expediente de cada empleado. Asimismo se le enviara el listado antes mencionado con la información actualizada. Es conveniente que cada ocasión que exista modificación al sistema, el centro de procesamiento de datos, envíe al encargado del sistema, un listado del inventario para efectos de control.

Una vez establecido el sistema de inventario de recursos humanos, es necesario determinar los lineamientos que se dará control del mismo, es decir, de que manera nos cercioraremos de que éste se lleva a cabo correctamente y cumple con los objetivos para los que fue elaborado.
Una manera de asegurarse de si se cumple o no lo establecido es mediante una auditoria de información de recursos humanos, que puede llevarse a cabo enviando a los trabajadores copias de os formatos que contiene la información que se tiene de ellos en el sistema , para que la actualicen y/o corrijan en su caso. Estas auditorías podrían realizarse en el mismo tiempo que se estableció para la actualización del sistema y procediendo de la misma manera.

Ahora bien, cuando el sistema de inventario de recursos humanos, tenga un tiempo razonable de funcionamiento, se deberá investigar entre los usuarios del mismo, si la información que contiene les proporciona el servicio que se pretende, y si necesitan otro tipo de datos que no estén

contemplados en el inventario, cuales son estos y porque los necesitan, para que podamos definir si el sistema, cumple realmente con los objetivos para los que fue creado.
Esto puede llevarse a cabo efectuando entrevistas con las personas que hacen uso directo del sistema, proporcionándoles un cuestionario en el que contemple preguntas cuyas respuestas nos ayuden a localizar las fallas de que adolezca el sistema.

Usuarios del sistema

Integrado el sistema de inventario de recursos manos, y a fin de que empiece a cumplir con su función básica, que es la de proporcionar información del elemento humano que forma la fuerza de trabajo de la institución, debeos determinar cuáles serán las reas usuarias del sistema y que tipo de información se le podrá proporcionar cada una de ellas.

En todo caso sebera justificarse a necesidad que se tiene de la información que se solicite, ya que debemos tener en cuenta que no cualquier persona podrá tener acceso a toda la información contenida en el sistema, por el simple hecho de solicitarla. Debido a que la información del sistema de inventario de recursos humanos es confidencial, se debe tener mucho cuidado al determinar los departamentos o áreas que serán usuarias del mismo y asi delimitar responsabilidades y evitar perdida o alteración de datos que puedan perjudicar a empleados y a la misma organización.

Por lo tanto las áreas usuarias del sistema serán todas las direcciones que lo soliciten, justificando su consulta, para las aplicaciones que a continuación menciono en lo referente a la administración del personal y desde luego la dirección de recursos humanos, cuya funciones es la de apoyar y asesorar en la administración del personal a los directores o jefes de departamento.

a) Reclutamiento y selección de personal

El sistema de inventario de recursos humanos ayudará a esta área, facilitando la promoción interna, ya que existen dentro de la empresa empleaos cuyas características individuales y potencial de desarrollo, los coloca como sujetos de promoción, considerándolos formalmente para posibles ascensos en una forma mas adecuada, siempre y cuando se conozcan sus características personales, proporcionadas por el sistema.

Por ejemplo, cuando exista una vacante, será necesario que el área de reclutamiento y selección de personal, consulte la información del sistema, con el fin de detectar si existen candidatos que presten servicios dentro de la organización, con las características requeridas para cubrir dicho puesto.

b) Capacitación y desarrollo

Esta área proporciona o facilita la adquisición de habilidades y conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo a los empleados, ayuda también a proporcionar un

desarrollo integral de los empleaos como seres humanos para que puedan desempeñar eficientemente sus actividades en beneficio propio y de la organización.
Conociendo las necesidades o requerimientos de cada puesto, el sistema de inventario de recursos humanos, proporcionara los datos del personal que requiere o requerirá de cursos de capacitación para un desarrollo más productivo en un tiempo menor del normal de sus funciones.

Con frecuencia se encuentra que no es posible localizar en el mercado de trabajo, el individuo cuyas características educacionales, laborales y de experiencia práctica, cubran exactamente las características requeridas para desempeñar ciertas actividades; existiendo en ocasiones candidatos dentro de la misma institución, que puedan cubrir un porcentaje amplio de las funciones a desempeñar y que en un momento determinado, lo único que requieren es una breve capacitación, que una vez proporcionada, traerá como ventaja una adaptación más rápida aunada con la situación de que el trabajador se encuentra identificado con la empresa.

Asimismo ayudará al área de capacitación y desarrollo, a elaborar planes y programas de capacitación para todas las áreas de personal, clasificando las actividades que realicen dentro de la organización, nivel de escolaridad y conocimientos , experiencias, etc. Considerando la capacitación requerida de acuerdo

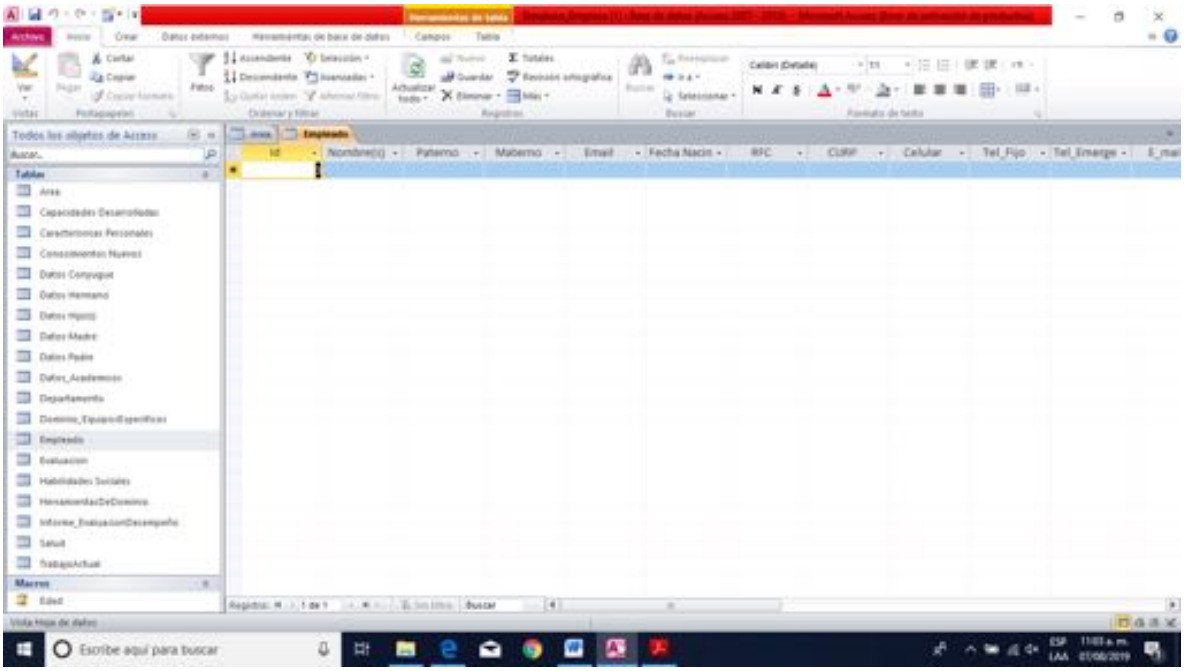


Imagen 1: Datos del empleado Fuente de Información: Propia

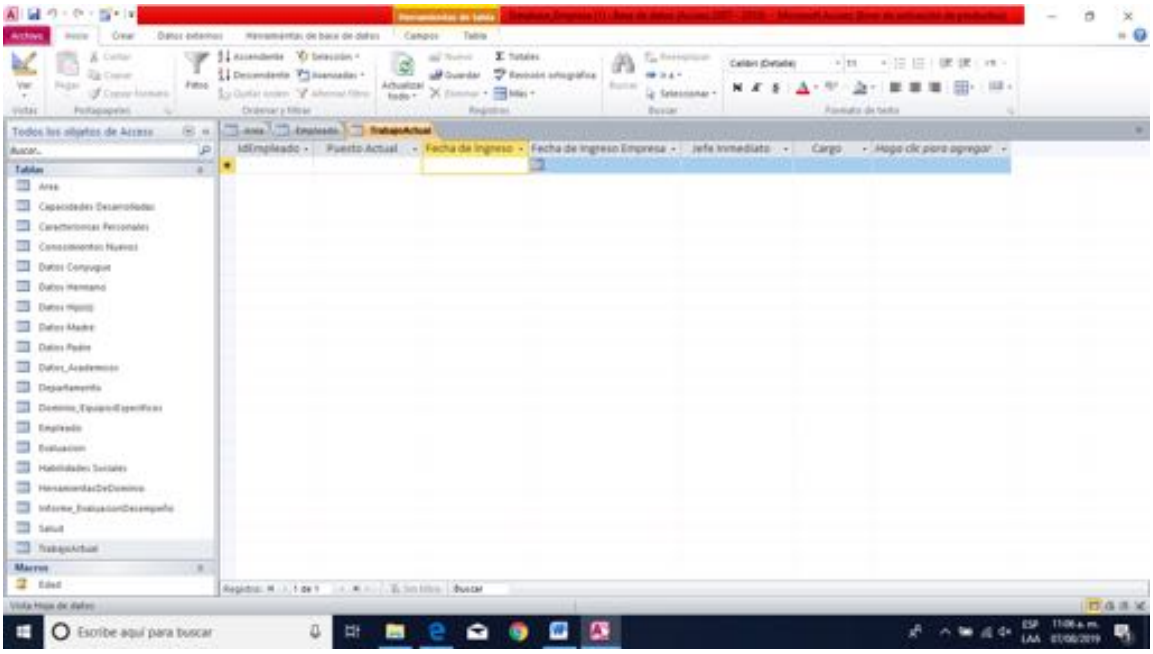


Imagen 2: Puesto actual del empleado Fuente de Información: Propia

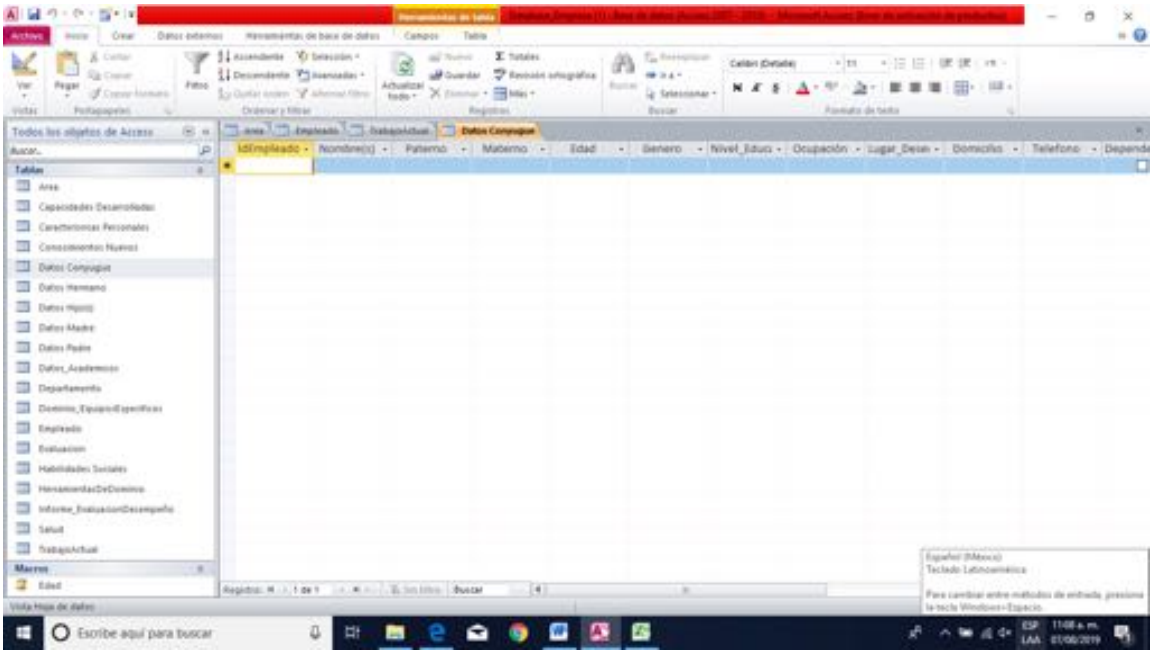


Imagen 3: Datos familiares Fuente de información: Propia

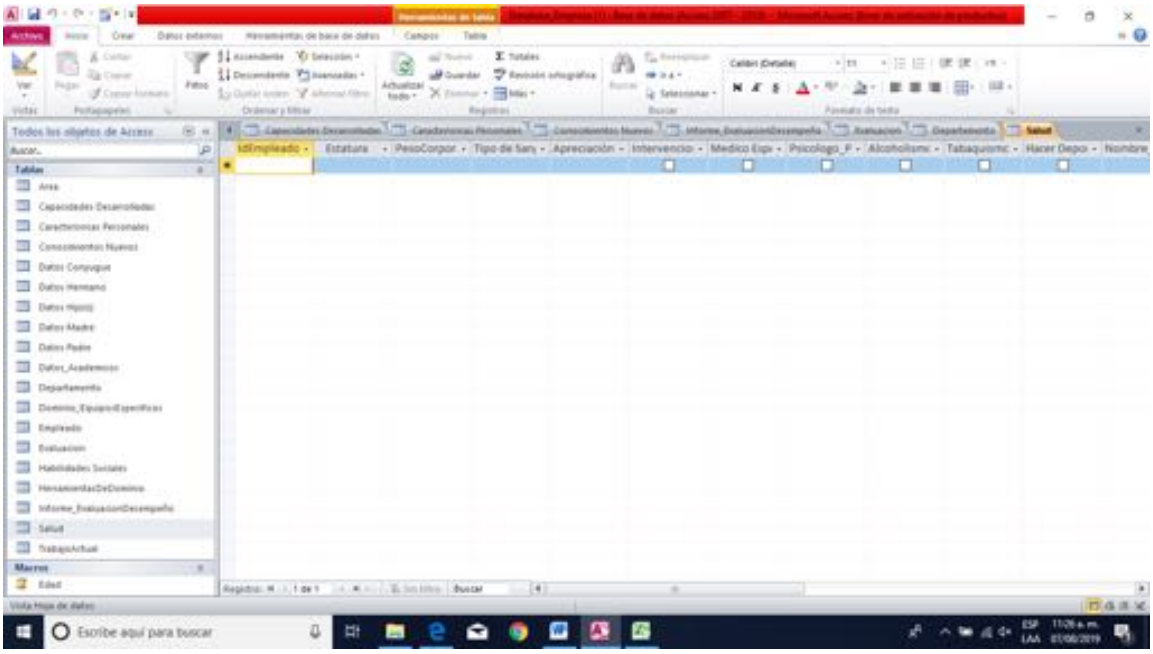


Imagen 4: Información del estado de salud y hábitos Fuente de información: Propia

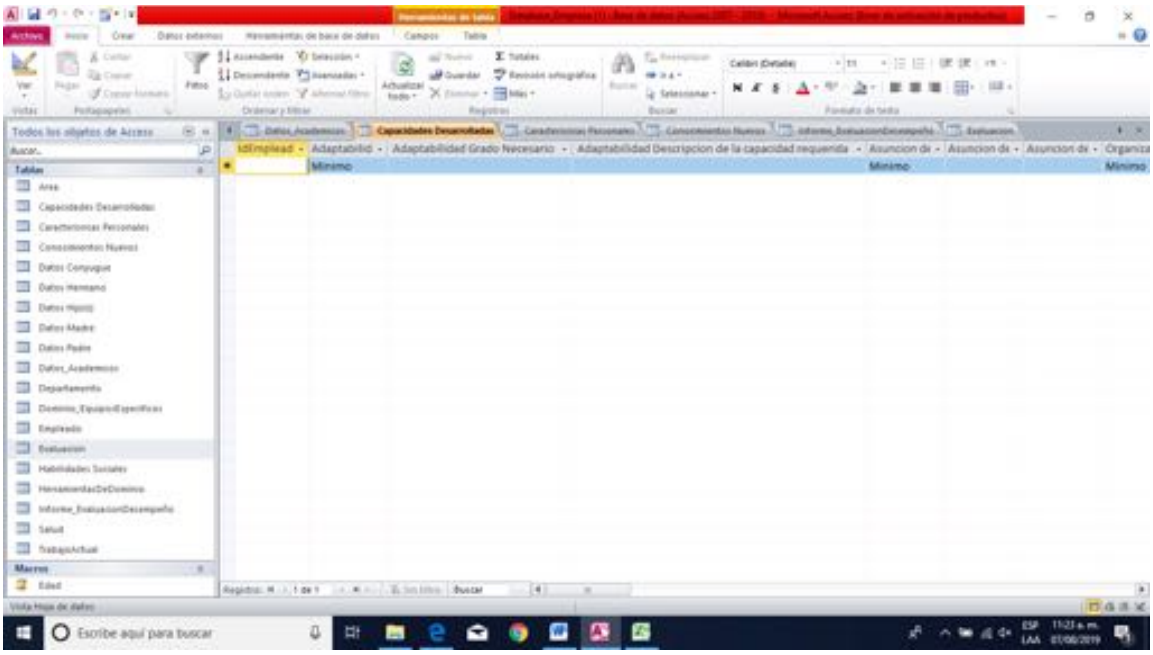


Imagen 5: Empleos anteriores del empleado Fuente de información: Propia

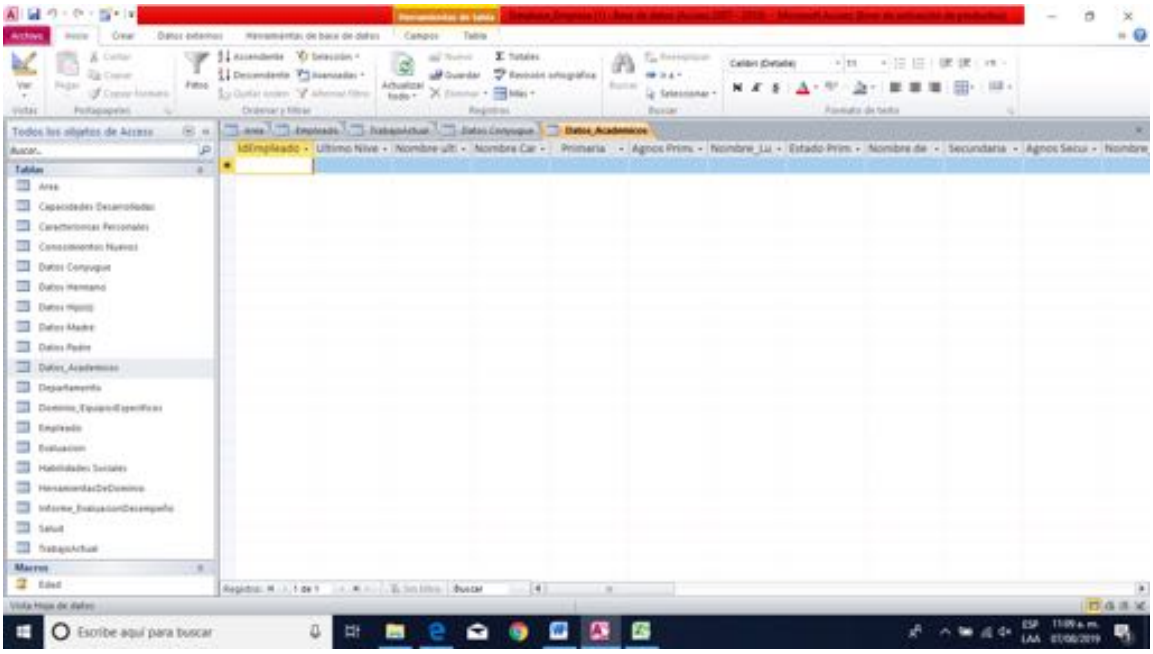


Imagen 6: Información académica del empleado Fuente de información: Propia

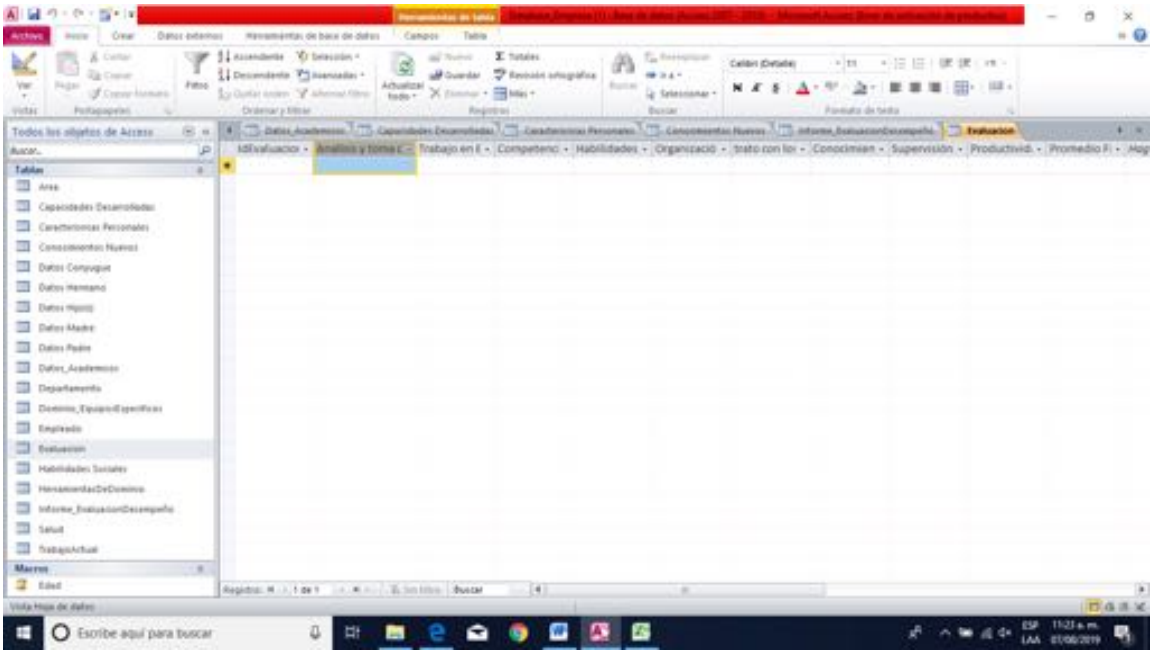


Imagen 7: Evaluación de desempeño del empleado Fuente de información: Propia

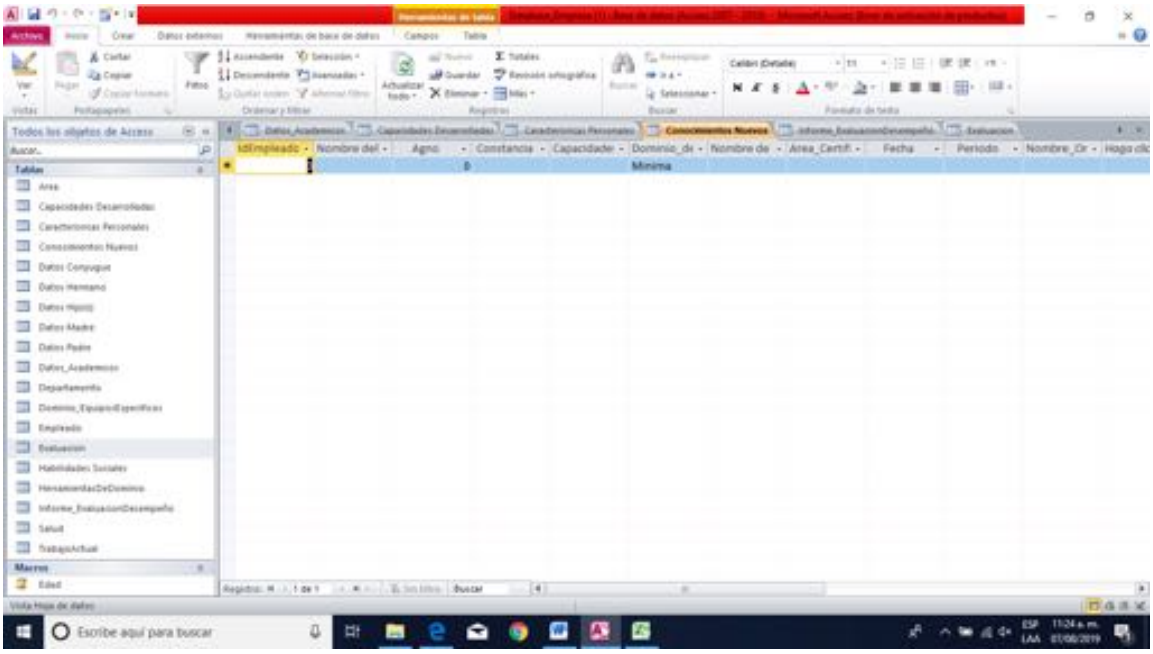


Imagen 8: Actualización profesional del empleado Fuente de información: Propia

CONCLUSIÓN

Todos los sectores de la actividad humana, la administración juega un papel de vital importancia. La eficiencia de la administración es el factor clave para determinar el grado de éxito o fracaso de una organización. Es erróneo pensar que el único lugar en que se requiere de la administración es una empresa lucrativa. La administración implica la coordinación e integración y el uso racional de recursos humanos materiales, financieros y tecnológicos para el logro de resultados específicos. Por tanto , debe contar con sistemas administrativo que se lo permita, y sobretodo implementar modelos de desarrollo de recursos humanos, ya que por medio de ellos se desarrollara la organización como tal.

Es importante recalcar que para las organizaciones, el contar con un sistema de inventario de recursos humanos bien estructurado que les proporcione toda la información acerca del personal con que cuentan, es de gran utilidad, ya que les ayudara a tener una administración de recursos humanos efectiva.
Proporcionando este sistema, beneficios en áreas como reclutamiento y selecciones de personal, ya que dentro den la misma organización, pueden existir candidatos bien calificados para ocupar las

posiciones vacantes que se presenten, minimizando tiempo y costos, así como optimizando la selección de personal.

En el área de capacitación y desarrollo, ayuda en el proceso de detección de necesidades de capacitación, así como en la elaboración de planes y programas de la misma, beneficiando esto a su vez, para contar con personal calificado, como apoyo a una planeación de recursos humanos, y en especial n la planeación de carreras individuales masi como los futuros requerimientos de personal. Auxilia en la elaboración de estadísticas de personal, índices de rotación de personal, asi como la detección de posibles conflictos en un área determinada.

En conclusión es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones de recursos humanos. Los constantes cambios y demandas de mayores y mejores servicios por parta de nuestra sociedad, nos obligan a investigar y perfeccionar los sistemas administrativos, buscando siempre niveles de mayor eficacia.

Bibliografía

Agustin Reyes Ponce. (2015). *Administracion de empresas. Teoria y practica.* México: Limusa.

Arthuew, C. H. (2005). *Administración de personal .* México : Compañia Editorial Continental .

Chiavenato, I. (2015). *Administración de recursos humanos .* México: Mc Graw Hill.

D.B., G. M. (1997). *Gestion de recursos humanos .* México: Prentice Hall.

Delgado Gonzalez, S. y. (2006). *Recursos humanos .* México: Thomson Paraninfo.

Galicia, F. A. (2010). *Administracion de recursos humanos.* México: Trillas.

Gordon, M. (2008). *Organizacion y planeación de recursos humanos.* México : Logos Consorcio Editorial.

Marine, F. B. (2002). *Organizaciones y recursos humanos .* México: Sintesis.

Mejia, L. G. (2008). *Gestion de recursos humanos .* México: Prentice Hall.

Ponce, A. R. (2008). *Administracio de personal. Relaciones humanas.* México: Limusa.

Sanchez, G. T. (2003). *Fundamentos de direccion y gestion de recursos humanos .* México: Thomson paninfo .

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO TÉCNICO DE PROYECTO DE INVERSIÓN PECUARIO DE PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES

Muñoz Ochoa Jaime, Macedo Villegas José Cesar, Ayala Hurtado Jesús
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Instituto Iberoamericano de Desarrollo Empresarial (INIDEM)-Doctorado
majaime2013@gmail.com; cesarmacedo@live.com.mx;dr.d.jesusayala@gmail.com;

Resumen:

El estudio técnico es un conjunto de herramientas de análisis cuantitativo, en su mayoría para poder minimizar el riesgo en la puesta en marcha de la organización, corregir posibles problemas durante la operación y formar parte del proceso de mejora continua. Son aquellas actividades que se deben realizar para canalizar los recursos de una empresa de manera eficiente y eficaz a fin de: 1. La maximización de recursos 2. La satisfacción del cliente 3. La mejora continua Así, desarrollar los procesos, maximizar la tecnología, establecer la logística para la distribución de la planta y la distribución del producto, además de capacitar al personal, permite a las organizaciones trabajar de manera racional para el cumplimiento de sus objetivos en el área operativa. Establecer los parámetros de control es importante para poder obtener procesos de calidad que permitan al administrador, contador o a cualquier persona desempeñar estratégicamente sus labores. En este sentido, el estudio técnico también permite considerar las posibles correcciones y previsiones con las que la dirección de la organización puede tomar decisiones del área operativa. En toda organización, la planeación estratégica debe comprender un estudio técnico que permita al emprendedor establecer los parámetros de viabilidad y sustentabilidad de su proyecto. Sin esta herramienta, los emprendedores estarán en un margen de error amplio y tomando decisiones sin contar con una información verídica y confiable. Heizer, J. H.

Palabras claves: Localización, Macro localización; Micro localización; Impacto Al Medio Ambiente.

Abstract

The technical study is a set of quantitative analysis tools, mostly to be able to minimize the risk in the implementation of the organization, correct possible problems during the operation and be part of the process of continuous improvement. These are activities that must be carried out to channel a company's resources efficiently and effectively in order to: 1. Maximizing resources 2. Customer Satisfaction 3. Continuous improvement Thus, developing processes, maximizing technology, establishing logistics for plant distribution and product distribution, as well as training staff, allows organizations to work rationally for the fulfilment of its objectives in the operational area. Establishing the control parameters is important to be able to obtain quality processes that allow the administrator, accountant or anyone to perform their tasks strategically. In this sense, the technical study has a ...

Introducción

El objetivo del Estudio de la Localización de un proyecto es analizar las diferentes alternativas de ubicación espacial del proyecto.

La localización tiene por objetivo, analizar los diferentes lugares donde es posible ubicar el proyecto, buscando establecer un lugar que ofrece los máximos beneficios, los mejores costos, es decir en donde se obtenga la máxima ganancia, si es una empresa privada, o el mínimo costo unitario, si se trata de un proyecto social.

Pese a que existen diferentes metodologías, que ayudan a determinar la localización de manera más acertada, no están siendo utilizadas, por falta de conocimiento tanto de quienes realizan proyectos, como de quienes supervisan la elaboración de los mismos.

Localización:

En el estudio de localización del proyecto, se toman en cuenta dos aspectos la macro y la micro localización, pero a su vez se deben analizar otros factores, llamados fuerzas locacionales, que de alguna manera influyen en la inversión de un determinado proyecto. (Sapag Chain 2004).

Macro- localización; Consiste en evaluar el sitio que ofrece las mejores condiciones para la ubicación del proyecto, en el país o en el espacio rural y urbano de alguna región.

●Ubicación de los consumidores o usuarios

●Localización de la Materia Prima y demás insumos.

●Vías de comunicación y medios de transporte

●Infraestructura de servicios públicos

●Políticas, planes o programas de desarrollo

●Normas y Regulaciones Específicas

●Tendencias de desarrollo de la región

●Condiciones climáticas, ambientales, suelos

●Interés de fuerzas sociales y comunitarias.

Micro localización; Es la determinación del punto preciso donde se construirá la empresa dentro de la región, y en esta se hará la distribución de las instalaciones en el terreno elegido. (Jerouchalmi 2003)

● Disponibilidad y costos de Recursos: Mano de Obra, materias primas, servicios de comunicaciones.

● Otros Factores: Ubicación de la competencia, limitaciones tecnológicas y consideraciones ecológicas.

● Otros factores: Ubicación de la competencia, limitaciones tecnológicas y consideraciones ecológicas.

● Costo de transporte de insumos y de productos. En algunos proyectos la localización está predeterminada, como en los casos de silvicultura, la agricultura la industria petrolera, las plantas hidroeléctricas, etc.

En otros proyectos, la localización está limitada por el requerimiento de alguna condición geográfica, o la existencia de un recurso abundante. (Cignoli 1967).

Por ejemplo, la instalación de astilleros se debe realizar en costas marítimas; la industria de celulosa y papel requiere de agua y de zonas boscosas. En estos casos el estudio de localización se simplifica y se limita a describir la infraestructura y las ventajas que se pueden aprovechar. Con excepción de los casos antes señalados, la localización de los proyectos depende de los costos de transporte de materias primas e insumos, así como del costo de transporte del producto terminado hacia los centros de consumo, rigiéndose por el criterio de que la localización óptima es aquella que maximiza el beneficio del proyecto o que logra el mínimo costo unitario, dependiendo de si el proyecto es privado o social. (Bogia 1970). Métodos de evaluación En el estudio de localización los métodos más utilizados son:

Métodos de evaluación por factores no cuantificables. Las principales técnicas subjetivas solo tienen en cuenta factores cualitativos y no cuantitativos, que tienen mayor validez en la selección de la macro-zona que en la ubicación específica los métodos que más se destacan son:

● Antecedentes industriales: supone que, si en una zona se instala una planta de industria similar, esta será adecuada para el proyecto.

● Factor preferencial: Basa la selección en la preferencia personal de quien debe decidir.

● Factor dominante: No otorga alternativas a la localización.

Ejemplo: Caso minería o petróleo, donde la fuente de los minerales condiciona la ubicación.

Método cualitativo por puntos.

● Se definen los principales factores determinantes de una localización, para asignarles valores ponderados de peso relativo, sobre la base de una suma igual dependiendo fundamentalmente del criterio y experiencia del proyectista.

●Se comparan dos o más localizaciones dependiendo de la naturaleza del proyecto, se procede a asignar una calificación a cada factor en una localización de acuerdo con una escala predeterminada de 0 a 10

●La suma de las calificaciones ponderadas permitió seleccionar la localización de mayor puntaje. Para una decisión entre cuatro comunidades, en el siguiente cuadro tenemos los factores considerados relevantes para el proyecto, que nos permite una comparación cuantitativa de las diferentes zonas.

Método de los factores ponderados Este modelo permite una fácil identificación de los costos difíciles de evaluar que están relacionados con la localización de instalaciones. Los pasos a seguir son:

●Desarrollar una lista de factores relevantes

●Asignar un peso a cada factor para reflejar su importancia relativa en los objetivos del proyecto

●Desarrollar una escala para cada factor (por ejemplo, 1-10 o 1-100 puntos).

●Calificar cada localidad para cada factor, utilizando la escala del paso 3.

●Multiplicar cada calificación por los pesos de cada factor, y totalizar la calificación para cada localidad.

●Hacer una recomendación basada en la máxima calificación en puntaje, considerando los resultados de sistemas cuantitativos también.

Fuente: Corrillo Machicado Fabiola y Gutiérrez Quiroga Maribel

"METODOLOGÍA DEL ESTUDIO TÉCNICO DE PROYECTO DE INVERSIÓN PECUARIO DE PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES"

INGENIERÍA DEL PROYECTO: DE UN CONEJAR DE 300 HEMBRAS EN PRODUCCIÓN EN ZIRAHUEN, MICHOACÁN.

Localización.

Macro localización

Estado, Municipio, Núcleo Agrario, Comunidad

Micro localización

rutas, vías de acceso, croquis y descripción de colindancias, referencias y distancias.

Descripción técnica del proyecto.

Condiciones climáticas y servicios: ¿Cuáles son las temperaturas Máximas y mínimas y en qué meses se presentan? ¿Cuál es la época de lluvia y cuál es la precipitación promedio? ¿Cuál es la humedad relativa en promedio y el tipo de suelo que existe donde se establecerá el proyecto? y ¿Cuáles son los servicios con los que se cuenta?

Diagrama de distribución de áreas

indicar: superficie del terreno, de infraestructura, dimensiones y distribución de mobiliario y equipo.

Componentes requeridos para la ejecución del proyecto

la aportación de los socios: infraestructura, superficie de terreno, mano de obra, materiales, herramientas, descripción de equipos, variedades, razas y otros.

Proyección de los posibles riesgos que pueden presentarse en el proyecto y acciones para solventarlos (Identificar los factores climáticos, condiciones del suelo, financieros, económicos, etc. ¿Cómo pudiesen afectar al proyecto? ¿Qué acciones se tomarán para mitigar el daño latente cada riesgo identificado?).

Normatividad y permisos vigentes acorde al giro y área de influencia del proyecto Normas: Sanitarias, Fitosanitarias, Zoosanitarias, Ambientales, Comerciales, Fiscales, etc.

De las normas citadas ¿Qué procesos o acciones aplican al proyecto productivo? ¿Qué acciones se tomarán para el seguimiento y cumplimiento de esta norma?

Impacto al Medio Ambiente.

Valoración de los posibles impactos al medio ambiente. Detallar las prácticas a implementar para contribuir a la conservación o mejora del medio ambiente en: El manejo de desechos orgánicos e inorgánicos: ¿Cuáles son los desechos orgánicos e inorgánicos que genera el proyecto o la actividad y que manejo se les dará? ¿El manejo de estos desechos lleva algún proceso y costo? Describir el proceso de manejo

La fuente de abastecimiento de agua: ¿De dónde y cómo se abastecerá al proyecto de agua? ¿Este abastecimiento tiene algún costo? Proponer medidas o tecnologías que el proyecto pudiese aplicar para el ahorro de este recurso.

La conservación y uso adecuado del suelo:

Si el proyecto tiene algún impacto negativo sobre el suelo, ¿Qué acciones se realizarán para mitigar el impacto negativo?

Flora y/o fauna nociva:

¿Cuál es la flora y/o fauna nociva de la región que pudiesen afectar al proyecto? ¿Qué medidas de prevención y/o control se implementarán para mitigar su efecto en la producción?

El aprovechamiento eficiente de Flora, Fauna u otros recursos:

¿En la actividad a realizar dentro del proyecto productivo afecta a la flora y fauna local? ¿Por qué? ¿En caso de que afecte qué medidas se tomaran para mitigar el impacto negativo?

Ejercicio: **Ingeniería de Proyecto Productivo Pecuario.**

Localización.

Macro localización (Estado, Municipio, Núcleo Agrario, Comunidad, rutas y vías de acceso).

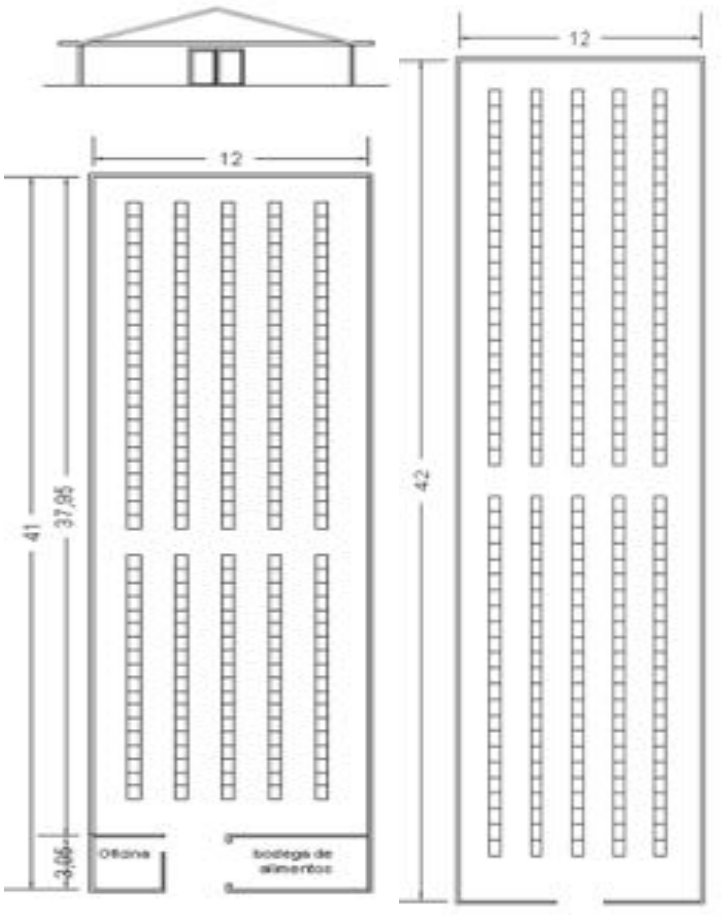
Estado: Michoacán Municipio: salvador Escalante Núcleo agrario: Municipio Salvador Escalante Comunidad: agua verde Este se encuentra en las coordenadas GPS: Longitud (dec): -101.750000 Latitud (dec): 19.416944 La localidad se encuentra a una mediana altura de 2100 metros sobre el nivel del mar. Las principales rutas de acceso para esta región son de Pátzcuaro por la carretera México 14 D. Y después meterse en la bifurcación Pátzcuaro– Uruapan, pasando por Zirahuen, y llegando al destino. De santa clara del cobre se toma la carretera lázaro cárdenas y se conduce hasta llegar a agua verde.

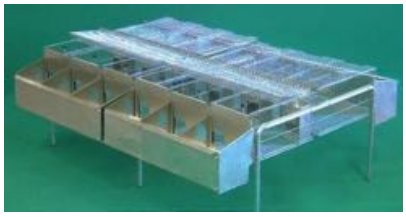
Micro localización (colindancias y referencias).

Se encuentra Al este Tacámbaro; al noroeste Tingambato; al norte Pátzcuaro; al oeste Taretan y Ziracuaretiro, y al sur Ario.

Se tendrán 2 casetas una de 12 x 41 metros, una para 300 hembras reproductoras y 36 machos. una bodega de 6 x 3 metros, una oficina

Y otra con capacidad para 3000 gazapos de engorda de 12 x 42 metros.





Descripción técnica del proyecto.

Condiciones climáticas y servicios: ¿Cuáles son las temperaturas máximas y mínimas y en qué meses se presentan? ¿Cuál es la época de lluvia y cuál es la precipitación promedio? ¿Cuál es la humedad relativa en promedio y el tipo de suelo que existe donde se establecerá el proyecto? y ¿Cuáles son los servicios con los que se cuenta?

El clima de la cuenca es de tipo CW (w2) (w) i, templado con lluvias en verano, con proporción de precipitación invernal inferior a 5%; la temperatura media anual es de 15.7 °C y el promedio de precipitación anual de 1182.6 m m.

Los suelos en su mayor extensión corresponden a los andosoles ócrico y húmico y en menores proporciones se presentan el acrisol órtico, cambisol dístico, feozem y luvisol crómico. Los ecosistemas que coexisten son cinco tipos principales de vegetación: bosque de coníferas, bosque de encino, bosque mesófilo de montaña, pastizal y vegetación acuática. De éstos, los más extensos son los bosques de coníferas y los de encino. Por el contrario, el bosque mesófilo de montaña es de superficie reducida.

Los servicios básicos en la comunidad están compuestos por acceso a la electricidad e infraestructura para el acceso a agua potable a partir de la explotación de pequeños pozos cercanos al domicilio de los habitantes, telefonía, telégrafos, abastos, transporte, alumbrado público, colecta de basura municipal

Diagrama de distribución de áreas (indicar: superficie del terreno, de infraestructura, dimensiones y distribución de mobiliario y equipo).

Desarrollo del Proceso Productivo y/o comercialización. ¿Cómo se llevará a cabo el proceso productivo o de comercialización? (Mencionar todas las actividades requeridas y necesarias a realizar por el grupo desde la adquisición de la materia prima o insumos hasta la venta del producto final, justificando los conceptos de inversión solicitados).

El pie de cría se adquirirá en la unión ganadera de Guanajuato. El alimento se adquirirá en una comercializadora de alimentos de la localidad. El suministro del alimento será en los comederos individuales de cada jaula. Ya que el suministro de agua y comida debe ser cómodo y sin desperdicio. El suministro de alimento será a libre acceso, con esto el animal puede comer tanto como necesite, la limitación del consumo será natural. El comedero de tolva se sitúa en la parte posterior de la jaula, en él se puede suministrar de manera manual o automatizada el alimento. El bebedero será de chupón, para evitar desperdicios y contaminación del agua. La alimentación estará dividida de la siguiente manera:

Conejo Lactancia y Gazapo.
Una fórmula capaz de mantener un estadio sanitario y productivo óptimos en los reproductores mediante un buen aporte energético en el alimento y un ajuste preciso de la proteína a través de los aminoácidos esenciales y todo ello, además, bien complementado con aditivos que aseguran un óptimo estado sanitario y reproductivo. El alimento será **Conejina Mater.** Es el alimento diseñado por Purina que ofrece altos parámetros de producción en sus conejas. Proporciona una mejor nutrición enriquecida con aminoácidos esenciales,

minerales de alta bio disponibilidad y vitaminas necesarias en la etapa de maternidad para fortalecer la producción de partos, leche y gazapos, logrando así un mayor retorno sobre su inversión.

La cantidad a suministrar no debe ser restringida, ya que las necesidades de la madre son modificadas con el crecimiento de sus gazapos y estos comenzarán a compartir la comida a partir de los 16 días. No debe olvidarse que en ritmos de producción semi-intensivos, las hembras son servidas a los 11 días del parto, entonces existen 20 días en que una madre se encuentra gestando y amamantando simultáneamente y sus requerimientos nutricionales serán muy elevados. En esta etapa se consume un promedio de 310 a 380 gramos por día.

Alimentación de conejos en Engorda. Durante el engorde las necesidades nutricionales de los conejos difieren según la edad de los mismos, es por ello que existen dos categorías de alimentos para esta etapa: **Gazapinatech y Conejina Turbo** Debido a todas las consecuencias que pueden derivarse de la producción intensiva, los gazapos que se destetan están sujetos a nuevos motivos de estrés. Un estrés que, apoyado en el ambiente y en el alimento, puede conducir a los gazapos hacia graves desequilibrios digestivos y posteriores diarreas y muerte. Este alimento está especialmente formulado para gazapos en la primera etapa de engorde, es decir a partir del destete hasta los 42 días de edad. Es un alimento balanceado que garantiza el crecimiento de sus gazapos y fortalece su sistema inmunológico para un excelente desarrollo

conejo adulto: Es la alimentación por excelencia para el engorde de gazapos. Debe ser suministrado a partir de los 42 a 70 días de edad. En esta etapa se consume un promedio de 130 a 250 gramos por día. Este alimento no precisa ni acepta una complementación alimenticia y su racionamiento puede ser, o no, establecido en función al programa de manejo seleccionado. Es el alimento con un perfil altamente equilibrado para incrementar las ganancias de peso, mejorar la conversión alimenticia

Este alimento no es recomendado para ser administrado a Machos reproductores ya que es muy rico en energía y no sería conveniente engordarlos en exceso.

Conejina Power: Es el alimento especializado para conejos machos reproductores durante su vida productiva, diseñado específicamente para aumentar y mantener el rendimiento reproductivo, el vigor y fecundidad de los sementales, evitando así el desgaste y la obesidad.

Si se presenta diarreas, se debe suspender el alimento, suministrando únicamente agua durante 24-48 horas, debiendo consultar con un médico veterinario.

Las jaulas que se utilizarán para engorda serán de tipo europeo 78 cm frente x 55 cm fondo x 30 cm alto

El número de conejos por jaula en reproducción será de 1 por conejo. Y en engorda son 8 conejos por jaula.

Higiene del animal Es conveniente reforzar los mecanismos inmunitarios mediante una alimentación orientada a cubrir las necesidades nutricionales de los conejos, y evitar las condiciones de estrés.

Programa de trabajo para la implementación del proyecto productivo. Incluir un calendario de actividades (mínimo un año) en el que se desarrollen los procesos generales para la implementación del proyecto; por ejemplo: compra de conceptos de inversión, instalación y acondicionamiento del proyecto productivo, producción de bienes y/o servicios del proyecto productivo, promoción y comercialización de los bienes, servicios, entre otros.

Desde el primer día que se obtenga el recurso, se planeara la construcción de las 2 casetas, se empezaran a comparar los materiales, y se empezara a construir. A los 2 meses se tiene previsto que la construcción está habilitada, para adquirir el pie de cría reproductor, alimento, medicamentos, y empezar la operación del proyecto.

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Limpieza y acondicionamiento del terreno	X					
Compra del materia de construcción	X					
Construcción de la caseta		X				
Compra de jaulas, comederos, bebederos		X				
Compra de tinaco, manguera, bomba, instalación		X				
Capacitación		X				
Compra de pie de cría reproductor			X			
Inicio de manejo de reproducción			X			
Inicio de manejo de la engorda					X	

Identificación de proveedores de materia prima e insumos.

Concepto	Proveedor	Ubicación	Frecuencia

Alimento balanceado para hembras Conejina Mater	Purina	Morelia	60 días
Alimento balanceado para crecimiento Gazapinatech	Purina	Morelia	90 días
Alimento balanceado para engorda Conejina Turbo	Purina	Morelia	90 días
Alimento balanceado para machos reproductores Conejina Power	Purina	Morelia	90 días
Conejos (pie de cría)	Unión ganadera de Guanajuato	Irapuato, Guanajuato	1 vez
Medicamentos y vacunas			Mensual
Jaulas de reproductores y engorde	C O M P R O V E T, S.a. de C.v.	CIUDAD INDUSTRIAL. Morelia Michoacán.	1 vez

De acuerdo a la experiencia, necesidades, habilidades, destrezas y disponibilidad de tiempo de las integrantes del grupo, indicar:

Programa de administración de recursos humanos**.**

Nombre de la Integrante	Actividad	Jornales Requeridos (días al año)	Salario por Jornal (salario diario)
	Administración de recursos, vigilancia	365	150
	Suministrar alimento y agua	300	100
	Limpieza de las instalaciones	300	100
	Asear las instalaciones, labores generales	300	100

	Cobranza y control de ventas	300	100
	Atención a clientes, cobranza	300	100

Programa de capacitación y asistencia técnica.

Temas	Objetivos	Duración	Nombre del Asesor
Descripción y generalidades de la raza nueva Zelanda	Dar a conocer aspectos generales de la raza de conejos nueva Zelanda	6 horas	
Manejo de reproducción	Capacitar a los beneficiarios en los principales temas de reproducción de conejos	6 horas	
Manejo de engorda	Capacitar a los beneficiarios en los principales temas de engorda de conejos	6 horas	
Enfermedades frecuentes y de la región en conejos	Dar a conocer aspectos generales de las principales enfermedades en conejos, detección, evaluación, diagnóstico, formas de control y tratamientos.	2 sesiones de 4 horas	
Manejo de dietas y alimentación	Capacitar a los beneficiarios en aspectos relacionados al requerimiento nutricional de las etapas fisiologías del conejo, suministro, dosis y manejo de alimentación	3 sesiones de 5 horas	
	Capacitar a los beneficiarios para el uso correcto y adecuado de		

Uso de bilógicos	biológicos para el manejo sanitario	6 horas	
Comercialización	Dar un panorama general del comercio local y regional	6 horas	

Proyección de los posibles riesgos que pueden presentarse en el proyecto y acciones para solventarlos (identificar los factores climáticos, condiciones del suelo, financieros, económicos, etc. ¿Cómo pudiesen afectar al proyecto? ¿Qué acciones se tomarán para mitigar el daño latente de cada riesgo identificado?).

Existe el riesgo latente del cambio climático, en casos extremos de sequias e insolación muy fuerte no existe medida ni acciones que se pueda enfrentar ante estos fenómenos.

Los riegos técnicos también son comunes, ya sea por mal manejo, brotes de enfermedades que pueda afectar negativamente a los cerdos; para ello se contempla el apoyo de un médico veterinario zootecnista que apoye todos los meses de año para checar y atender a los conejos. Todos los conejos enfermos se aíslan del resto y en su caso se desecharán.

Los riegos económicos radican en que si aumenta los costos de insumos y materias primas y los precios de venta bajan el proyecto se viene abajo y se va a la quiebra, también ante ello no se puede hacer mucho, ya que estas situaciones están regidas por el entorno externo de la empresa, políticos, socioeconómicos.

Normatividad y permisos vigentes acorde al giro y área de influencia del proyecto (normas: sanitarias, fitosanitarias, zoosanitarias, ambientales, comerciales, fiscales, etc.). De las normas citadas ¿Qué procesos o acciones aplican al proyecto productivo? ¿Qué acciones se tomarán para el seguimiento y cumplimiento de esta norma?

Primeramente, se tramitará y solicitara permisos municipales, ya que para estos proyectos el ayuntamiento es cuidadoso, normas sanitarias municipales, cumplir con las normas sanitarias y ambientales, para este proyecto se tiene previsto esta norma local.

Sustentabilidad Ambiental.

Valoración de los posibles impactos al medio ambiente.

Detallar las prácticas a implementar para contribuir a la conservación o mejora del medio ambiente en:

El manejo de desechos orgánicos e inorgánicos: ¿Cuáles son los desechos orgánicos e inorgánicos que genera el proyecto o la actividad y qué manejo sustentable se les dará? ¿El manejo de estos desechos lleva algún proceso y costo? Describir el proceso de manejo (compostas, lombricompostas, etc.).

Los desechos propios del proyecto, como son animales muertos, excretas, orinas y desechos de medicamentos no generaran impactos negativos al ambiente de la zona.

El manejo de animales muertos es directamente a reincorporación al subsuelo al enterrarlos inmediatamente; el caso de excremento y orinas, se realizarán compostas con el fin de evitar contaminación y así poder transformarlo en abono orgánico. Esta actividad no genera costos.

El manejo de desechos de medicamentos u otro producto inorgánico es a través de un acopio, quemado, para evitar que se encuentren a la intemperie.

La fuente de abastecimiento de agua: ¿De dónde y cómo se abastecerá de agua al proyecto? ¿Este abastecimiento tiene algún costo? Proponer medidas aplicables y adecuadas al proyecto que permitan el ahorro y uso eficiente de este recurso.

El agua se abastecerá con el servicio de agua entubada que el ayuntamiento proporcionara, por ello se paga una cuota bimestral y las aguas residuales se canalizaran al subsuelo para que se infiltre.

La conservación y uso adecuado del suelo: Si el proyecto tiene algún impacto negativo sobre el suelo, indicar ¿Qué acciones se realizarán para mitigar este impacto? y en caso contrario justificar por qué el proyecto no impacta directamente en este recurso.

No se tiene impacto negativo sobre el suelo ya que solo se utiliza un área muy reducida, el impacto negativo solo será en esta mínima área ya que al poner una construcción y establecer una fosa puede que haya algún deterioro al suelo, sin embargo, es muy mínimo y no es significativo

Flora y/o fauna nociva: ¿Cuál es la flora y/o fauna nociva de la región que pudiesen afectar al proyecto? ¿Qué medidas de prevención, control y seguimiento se implementarán para mitigar su efecto en la producción?

No existe flora nociva, como fauna nociva puede ser algún coyote o tlacuache que ataque a los pequeños lechones, es raro pero sería lo únicos que pudiese causar daños; esto se alienta con perros.

Resultados

Es un proyecto rentable.

CONCLUSIÓN

Los métodos para la localización de un proyecto, se utilizan dependiendo del criterio y experiencia del proyectista, así como la naturaleza del proyecto;

BIBLIOGRAFÍA

Anzola, S. (2001). Administración de pequeñas empresas. México: McGraw Hill. Anzola, S. (2003). De la idea a tu empresa, una guía para emprendedores. 3ª ed., México: McGraw Hill. Botello, A. (2001). El Plan de Negocios. México: McGraw Hill. Bruna, F. (2010). Emprendiendo un proyecto de empresa. Planificación y gestión emprendedora. Bogotá: Ediciones de la U. Brunet, I. y F. Baltar (2011). Creación de empresas. Emprendimiento e innovación. Bogotá: Ediciones de la U. Galindo, C. (2011). Formulación y evaluación de planes de negocio. Bogotá: Ediciones de la U. González, D. (2006). Plan de negocios para emprendedores al éxito. México: McGraw. Kastika, E. (2001). Desorganización creativa, organización innovadora. Argentina: Macchi. Kenett, A. (2001). Cómo iniciar su propio negocio. México: McGraw Hill. Langdon, K. (2001). Las 100 mejores ideas de negocios de todos los tiempos. México: McGraw Hill. LLano, C. (2002). Falacias y ámbitos de la creatividad. México: Noriega. Luchia, C. (1999). Cómo crear mi propia empresa. Argentina: Macchi. Pedraza, O. (2011). Modelo del plan de negocios. México: Patria. Salazar, J. (2003). Como iniciar una pequeña empresa. México: Limusa John Wiley & Son. 223 de 227 Sexto Semestre Theodore, K. (2001). Enfoque visionario. México: McGraw Hill. Trout, J. (2001). Diferenciarse o morir. México: McGraw Hill. Uribe, M. y F. Reinoso (2013). Emprendimiento y empresarismo. Diferencias, conceptos, cultura emprendedora, idea y proyecto de empresa. Bogotá: Ediciones de la U. Zurita, P. (2011). Ser empresario. Nuevos modelos de conducta empresarial. Bogotá: Ediciones de la U.

Boggia L. , Machado E. A. M 1970. “Acerca de la localización de parques industriales. Metodología en computadoras”. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Cignoli A. , Betoled C. , Machado E. A. M. y otros 1967. “Estudio para la localización y proyecto de un parque industrial en la Provincia de Tucumán”. Edición del Consejo Federal de Inversiones, Buenos Aires. Jerouchalmi l. 2003 Manual Para la Preparación de Proyectos de Inversión y Evaluación, 3ª edición. Montevideo: impresora Grafica IG. Kaufmann A 1995. “Introducción a la teoría de los subconjuntos borrosos”. Tomo I . CECSA, México, 1982. Klir J. , Yuan Bo. “Fuzzy Sets and Fuzzy Logic. Theory and Applications”. Prentice-Hall International, USA. Sapag Chain Nassir y Sapag Chain Reinaldo 2004. Preparación y Evaluación de Proyectos, 4Ta edición. Mexico, DF: Mc Granw- Hill. Lazzari L., Machado E., Perez R 1994. “Matemática Borrosa. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires. Zimmermann H 1991. “Fuzzy set theory and its applications”. Kluwer Academic Publishers, Boston, London.

MODELO TEÓRICO METODOLÓGICO PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS DE LAS CAJAS DE AHORRO

Muratalla Bautista, G., Reyes Fernández, J. G., Ulaje Arroyo, S. Y.
Tecnológico Nacional de México, campus Tecnológico del Valle de Morelia
gabriela.mb@vmorelia.tecnm.mx; Jenni_GReyes@outlook.com; Sandraulaje123_@hotmail.com

RESUMEN

En este artículo de investigación el principal objetivo es el diseñar un modelo teórico-metodológico para el análisis del nivel de satisfacción de los socios de las cajas de ahorro del Municipio de Morelia a partir de la revisión de la literatura teórica y empírica. Por lo cual se realizó un estudio descriptivo y explicativo que describe los conceptos relacionados con los elementos antes mencionados, y explica cómo la literatura teórica y empírica soportan la relación, entre las cuales se pueden mencionar los modelos SERVQUAL, EFQM y SERVPERF, entre otros. Dentro de los principales resultados que se obtienen son el despliegue de las dimensiones e indicadores, el constructo, diseño metodológico y tabla de congruencia de la investigación. Se puede concluir que existe una relación relevante entre la variable, las dimensiones y los indicadores del objeto de estudio, lo que permite visualizar una aportación a la generación de conocimiento principalmente al objeto que se tiene propuesto para estudio.

Palabras clave: Cajas de ahorro, satisfacción de los socios, servicios.

ABSTRACT

In this research article the main objective is to design a theoretical-methodological model for the analysis of the level of satisfaction of the savings bank partners of the Municipality of Morelia from the review of the theoretical and empirical literature. Therefore, a descriptive and explanatory study was carried out that describes the concepts related to the aforementioned elements, and explains how the theoretical and empirical literature support the relationship, among which the SERVQUAL, EFQM and SERVPERF models can be mentioned, among others. Among the main results obtained are the deployment of the dimensions and indicators, the construct, methodological design and congruence table of the research. It can be concluded that there is a relevant relationship between the variable, the dimensions and the indicators of the object of study, which allows to visualize a contribution to the generation of knowledge mainly to the object that has been proposed for study.

Keywords: Savings banks, partner satisfaction, services.

Introducción

El presente estudio se realizará para medir la satisfacción de los clientes, acerca de los productos y servicios financieros que brindan las cooperativas de ahorro y crédito del municipio de Morelia, Michoacán. En la actualidad el servicio al socio es uno de los componentes más relevantes que determinan la preferencia, generando que estás instituciones destinen tiempo y capital a determinar cuáles son los indicadores que permiten ofertar y hacer más atractivos sus servicios, en este sentido la identificación de los indicadores se presenta como clave necesaria para el sector, además de que las cooperativas deben diversificar sus servicios y convertirse en instituciones con mayor competitividad, aplicando la excelencia y vocación en el servicio, ofrecer una óptima calidad, desarrollar productos y servicios atractivos.(Loor, Calderón, y Arias, 2017). Hoy en día las organizaciones financieras implementan factores que permiten su comparación con otras que desarrollan las mismas actividades, ya que les permite mejorar e innovar constantemente el servicio que se brinda, elevando de esta forma la satisfacción (Reyes, 2014).

La investigación identifica en primer lugar la estructura del sistema financiero, así como las leyes y órganos regulatorios para este sistema, y que permita identificar la naturaleza jurídica de las cooperativas. De acuerdo con la Confederación de Cooperativas de Ahorro y Préstamo de México (Concamex), el sector de las socaps cuenta a nivel nacional con más de 2 mil sucursales y con el respaldo de más de 8 millones de socios. “Además de la solidez económica con la que cuentan las cooperativas de ahorro y préstamo, son el único modelo que se ha desarrollado en regiones donde son la insuperable opción de acceso a servicios financieros responsables, ya que su objetivo es mejorar la calidad de vida de los socios”. También menciona que el trabajo organizado del sector desde hace varios años ha incidido en tener en la actualidad 159 socaps autorizadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y ayuda a la generación de 30,000 empleos directos como sector (El Economista, 2019).

Justificación

Desde sus inicios hasta la actualidad el servicio al socio ha surgido como tema relevante de investigación, las empresas cada día se enfrentan al reto de interactuar, construir lazos de unión y conversar con sus clientes en un medio en el que todos pueden opinar y seleccionar, el socio actual asume un rol mucho más activo e informado. El sector financiero y el de la economía popular y solidaria también han tomado la iniciativa de orientar su filosofía en el servicio al cliente, con el objetivo de introducir el concepto de satisfacción de servicio en sus socios y clientes, buscando en ello la fidelización. (Garcia, Nuñez, Salas & Suanya, 2013).

Se tiene como finalidad de la investigación contribuir a las cooperativas a obtener un mayor crecimiento en la cartera de socios, determinando el nivel de satisfacción de los socios de las cajas de ahorro, para identificar las necesidades y expectativas de los socios, lo que permitirá realizar una mejora mediante la propuesta de estrategias que contribuyan a la atracción de nuevos ahorradores, así como adoptar nuevos servicios financieros y los requisitos que solicitan para el otorgamiento de servicios las diferentes instituciones, esto para poder entrar en un marco competitivo, y de mejoramiento en el otorgamiento de servicios, cubriendo las necesidades de los socios.

Las cajas de ahorro son una forma de organización integrada por socios incapaces de acceder de manera directa a otro tipo de instituciones financieras y que tienen como objetivo resolver sus necesidades a través de estos servicios que son indispensables para su mejoramiento económico. Por ello en el ámbito económico y social de esta investigación, la aplicación del análisis de la satisfacción de los socios de la caja de ahorro Santiaguito contribuye con el mejoramiento de los servicios financieros de ahorro, crédito e inversión, otorgados por la caja, para mejorar las condiciones de vida de los socios y su nivel de seguridad económica apoyando de manera que satisfagan las necesidades de la sociedad.

Base Teórica

Antecedentes del Sistema Financiero

Primeramente se define en bae a Banxico (2019) lo que es el Sistema Financiero el cual menciona que es "el conjunto de instituciones, mercados e instrumentos en el que se organiza la actividad financiera, para movilizar el ahorro a sus usos más eficientes".

El Sistema Mexicano Financiero (SMF) está integrado por cinco grandes sectores, actualmente todos regulados directa e indirectamente por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) a través de las comisiones correspondientes: Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro) y el Banco de México. El Sistema de Ahorro y Crédito Popular está integrado por las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SCAP) y las Sociedades Financieras Populares (SOFIPOS), que se rigen por la Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP) y requiere autorización para operar de la CNBV estas entidades son supervisadas por la misma institución, quien se auxilia de Federaciones del Sector (Figueroa, Godínez, Espinoza, y Ramírez, 2016) .

En 1895, se inauguró la Bolsa de México, S.A. en la ciudad de México, inicio operaciones con valores desde 1880 en la Compañía Mexicana de Gas. En México, se inicia cooperativismo a partir del periodo 1910 a 1924 como cajas rurales de préstamos y ahorros. En 1990 se publicó la Ley de Instituciones de Crédito y la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras. La primera ley señalaba que el servicio de banca y crédito solo podía ser prestado por las instituciones de crédito las cuales podían ser banca múltiple y banca de desarrollo.

Las sociedades cooperativas según Rivera (2015) son entidades que forman parte del Sistema Financiero Mexicano y que tienen como objetivo brindar servicios financieros a personas que no cuentan con acceso a éstos, a través de las entidades de la banca comercial".

En el periodo comprendido de los años 1951 a 1991 las cajas populares no se legislaban bajo ninguna ley, a partir del periodo de 1992 a 2000 empiezan a regirse con un marco legal como cajas populares (Figueroa, Godínez, Espinoza, y Ramírez, 2016). En 1993, surgen las Sociedades Financieras de Objeto Limitado (Sofoles) y se le otorga la autonomía al Banco de México (Sistemas financieros, 2014). La Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP) de México, aprobada en 2001, establece un marco legal para las organizaciones de finanzas populares (Figueroa, Godínez,

Espinoza, y Ramírez, 2016). En 1565 el convento de san Agustín comenzó a funcionar como el primer banco de Guayangareo hoy Morelia, financiando a los pobladores con préstamos hipotecarios. En 1897 se abrió al público la primera sucursal bancaria en Morelia (Maya, 1995).

Antecedentes de Caja de Ahorro Santiaguito (C.A.S.)

El 29 de mayo de 1959 nace con el nombre de "Caja Popular Santiaguito, con sólo 10 socios, sus primeros socios fueron personas del pueblo, albañiles, vecinos, campesinos, herreros y obreros. 1960 Inicia formalmente sus actividades; Su primera oficina se ubicó en el templo de Santiaguito, con el sacerdote Palomino quien fue su principal promotor. El 4 de marzo del 2012 el consejo de administración inicia gestiones con la finalidad de que se autorice la cooperativa conforme a la normativa oficial.

El 21 de febrero del 2014 recibió del Focoop el dictamen favorable para continuar realizando operaciones como sociedad cooperativa de ahorro y préstamo, con nivel de operaciones 1. El 19 de septiembre del 2014 la comisión nacional bancaria y de valores (CNBV) notifica la autorización a los representantes del consejo directivo y gerencia general para seguir operando como sociedad cooperativa de ahorro y préstamo (CAS,2014).

Conceptualización de la satisfacción del cliente

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2018) define a la satisfacción como: “la razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria”. Otra definición proveniente del mismo diccionario menciona que “es la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse”.

Para Jiménez (2012, p. 36) la satisfacción del cliente es “un constructo acumulado de experiencias, es una suma de momentos, un proceso de comparación, entre las expectativas previas del cliente y los resultados que obtiene con la compra de un producto o el uso de un servicio. Por lo tanto, es una respuesta oportuna y positiva a las necesidades del cliente, la cual se ve influida por las expectativas del mismo, es cumplir con los objetivos del cliente”.

Para Coma (2008), el consumidor es la “persona física o jurídica que adquiere, utiliza o disfruta algún tipo de bien o servicio, que recibe de quien lo produce, suministra o expide”. Además, algunos autores la atención que se les presta al consumidor es de suma importancia, para Keller (2012, p.128) la satisfacción del cliente es “el conjunto de sentimientos de placer o decepción que se genera en una persona como consecuencia de comprar el valor percibido en el uso de un producto (o resultado) contra las expectativas que se tienen”.

Para ésta investigación, se define la satisfacción de los socios como, grado de complacencia de sus necesidades y expectativa que tienen los socios ante los servicios que presta la cooperativa, en la tabla 1 se muestran los elementos del concepto de satisfacción de los socios.

Tabla 1. Elementos del concepto de satisfacción de los clientes (socios ahorradores)

TÉRMINO	CONCEPTUALIZACIÓN	RELACIÓN CON EL CONCEPTO DE SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS
Complacencia	Valor percibido que supera las expectativas del cliente (Torres, 2018)	Es el nivel de satisfacción que los socios adquieren al hacer uso de los servicios que oferta la cooperativa.
Expectativa	"Se refiere aquello que los clientes esperan conseguir al consumir un bien o servicio".(Torres, 2018)	Es lo que los socios esperan conseguir de la cooperativa.
Servicio	Cliente es el consumidor fiel a un marca, acción donde se busca que el cliente este satisfecho Fernández y Fernández(2017).	Servicio que se presta a los socios, con respecto a los compromisos y obligaciones que adquiere la cooperativa para el beneficio de los ahorradores que ingresan a la C.A.S.

Fuente: Elaboración propia

El servicio al socio es una de las estrategias más relevantes que las empresas pueden aplicar para lograr el nivel de satisfacción de los mismos, algunos autores identifican y evalúan la percepción del cliente hacia los servicios proporcionados en el sector privado y bancario, concluyendo que el servicio recibido es el elemento diferenciador de las empresas. (García, Núñez, Salas & Suanya, 2013). Se tomaron como referencia las teorías que se muestran en la tabla 2, las cuales fortalecen a la satisfacción del socio, así como la revisión empírica de las investigaciones más recientes que se han hecho sobre la variable de investigación (Ver tabla 3).

Objetivo de la investigación

Diseñar un modelo teórico-metodológico para el análisis del nivel de satisfacción de los socios de las cajas de ahorro del Municipio de Morelia a partir de la revisión de la literatura teórica y empírica.

Método

El método aplicado para el diseño del modelo teórico-metodológico del nivel de satisfacción de los socios de las cajas de ahorro del Municipio de Morelia, se realiza mediante un estudio de tipo descriptivo y explicativo. En donde, primeramente, se describen los conceptos de las dimensiones de la satisfacción del cliente (socios ahorradores), para posteriormente analizar los aspectos teóricos que la sustentan. Por último, en base a la investigación empírica realizada se presentan estudios relacionados con las variables y aplicados en otros contextos, nacionales e internacionales.

Tabla 2. Teorías que promueven la satisfacción de los clientes (socios ahorradores)

PUBLICACIÓN	AUTOR	PRINCIPALES APORTACIONES
La calidad en el servicio en una empresa local de pizza en Los Mochis, Sinaloa	Vargas-Hernández, Zazueta y Guerra (2010)	El modelo SERVQUAL reorientado hacia el gusto como variable principal en la dimensión tangible, presenta una excelente estructura para el análisis de las diferentes categorías que pueden conformar la calidad en el servicio en diferentes contextos; para el caso de MetroPizza, su adecuación permitió desmenuzar cada uno de los elementos que forman parte de la preocupación diaria del propietario. Pero a la vez, permitió entender la problemática de la calidad de servicio que tienen las microempresas de este giro al competir con empresas trasnacionales.
SERVQUAL: a conceptual model of service quality and its implications for future research	Parasuraman, Zheithmal y Berry (1985).	Las principales aportaciones confirman que los usuarios estaban influenciados por las dimensiones del proceso y no sólo por los resultados de la evaluación de la calidad del servicio. La tangibilidad, la apariencia física de las instalaciones, equipamiento, marco para los empleados y materiales normativos; Fiabilidad: capacidad para realizar el servicio prometido de manera fiable y precisa; sensibilidad: La capacidad de ayudar a los usuarios con prontitud y competencia, servicios y cordialidad, credibilidad y seguridad; accesibilidad y comunicación.
Empirical evidence on applying the European Foundation for Quality Management Excellence Model, a literature review	Doeleman, Have y Ahaus (2014).	El uso del modelo mejora los resultados de una organización, ofrece espacio para interpretaciones idiosincrásicas y es principalmente descriptivo. El consenso se puede alcanzar con la ayuda del modelo sobre el diagnóstico y posibles mejoras. Además, crea la posibilidad de integrar el desarrollo de la organización en el ciclo de control de gestión. También ha demostrado ser una herramienta eficaz para la comparación y el benchmarking, dentro o fuera de la empresa u organización. Un enfoque participativo en la aplicación del modelo promueve el compromiso con la organización para la realización de las mejoras previstas. Y por último la importancia de la fuerza motriz para el mejoramiento de la calidad y la implementación del EFQM
Using the Balanced Scorecard and the European Foundation for Quality Management Excellence model as a combined roadmap for diagnosing and attaining excellenc	Andjelkovic y Dahlgaard (2013)	Los resultados sugieren que hay fuertes correlaciones positivas entre las perspectivas del BSC y los criterios del modelo EFQM Excellence. Dado que los coeficientes de regresión para las relaciones entre las perspectivas de BSC y los criterios de EFQM son significativos, con altos valores positivos, los resultados de la investigación indican una fuerte justificación del marco desarrollado.
Applying the SERVPERF Scale to Evaluate Quality of Care in two Public Hospitals at Khanh Hoa Province, Vietnam	Tan y Fitzgerald (2014)	El Análisis exploratorio de factores identificó coeficientes de consistencia interna razonables. El alfa de Cronbach para toda la escala es alta, en 0.880. Un análisis de regresión adicional mostró una validez convergente significativa de la escala. Aseguramiento y empatía son las dimensiones más grandes de la calidad del servicio de la atención hospitalaria en la provincia de Khanh Hoa.
SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling	Cronin y Taylor (1994)	La escala SERVPERF proporciona una escala fiable y válida para operacionalizar la calidad del servicio. Además, las mediciones basadas en el desempeño de la calidad de servicio

Performance-Based and Perceptions-MinusExpectations Measurement of Service Quality		capturadas por la escala SERVPERF pueden proporcionar un índice longitudinal de las percepciones de la calidad del servicio de las circunscripciones de una empresa de servicios. En otras palabras, la escala SERVPERF puede proporcionar a los gerentes un puntaje total de calidad de servicio sumado, que se puede representar en relación con el tiempo y subgrupos específicos de consumidores (por ejemplo, subcategorías demográficas, circunscripciones individuales).
Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición	Duque (2005).	Menciona que en este modelo la calidad del servicio debe ser considerada como una actitud, por lo cual debe de medirse en el desempeño y no de la diferencia de entre el desempeño y las expectativas. Por lo cual desarrollan el modelo SERVPERF que se basa en el desempeño.
Calidad del servicio de salud: una revisión a la literatura desde la perspectiva del marketing	Losada y Rodríguez (2007).	Los resultados obtenidos en la aplicación de la escala ponen de manifiesto la necesidad de abordar perspectivas de estudio como en el instrumento SERVPERF o el enfoque jerárquico y multidimensional

Fuente: Elaborado por Muratalla (2018)

Tabla 3. Revisión empírica de la satisfacción de los clientes (socios ahorradores)

ARTÍCULO O INVESTIGACIÓN	FUENTE/ AUTORES	INSTRUMENTO	MUESTRA	RESULTADOS
La calidad del servicio al cliente en la Cooperativa Juan Pablo II, en el distrito de Ayacucho 2017	Perlacio, Flores (2017)	Técnica de encuesta	Muestra de 15 socios y asimismo, 15 trabajadores de la Cooperativa	De acuerdo a la información obtenida respecto a la calidad de servicios al cliente, los administrativos o trabajadores de la organización Cooperativa, el 38% manifestaron que, aplican relativamente bien los conceptos de brindar un buen servicio; asimismo, manifiestan que, no están apostando por la excelencia, media o promedio, convencidos que tiene que preparar estrategias para brindar calidad de servicio al cliente o público. El 46% declararon que, aplican los conceptos cuando es necesario y de vez en cuando el 15%. Los Clientes o Socios, tienen la percepción, de que el servicio que reciben en la cooperativa, declararon el 23% ven que la Cooperativa se preocupa por prestar un mejor servicio al cliente, el 50% consideran que están en proceso de prestar un buen servicio y el 26.7%, ve que la perspectiva de cambio está retrasándose.
Factores que determinan la satisfacción del socio con respecto al servicio en una	Moreira, Calderón y Arias (2017).	La técnica de recolección de datos que se aplicó fue la encuesta de los socios de la	La población de socios que se analizó correspondió a las cuatro	Los resultados demostraron que el 83,3% de los socios se sienten muy satisfechos y satisfechos, e identificaron al seguro de vida y la

Cooperativa de Ahorro y Crédito de Manabí		Cooperativa de Ahorro y Crédito,	agencias localizadas en igual número de cantones de Manabí que totalizan 65,058 socios de la cual se extrajo una muestra de 384 socios.	cuenta de ahorro como los dos servicios de mayor importancia
Las estrategias en servicio al cliente en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la ciudad de Bucaramanga	Gómez, Chávez, Flores y Quijano (2015).	Encuestas y entrevistas a trabajadores de diferentes niveles jerárquicos	Colaboración total de 16 cooperativas	Confirman que las cooperativas de ahorro y crédito cuentan con estrategias de servicio al cliente y que estas son creadas de a partir de varios lineamientos como lo son políticas propias, valores, principios corporativas y/o experiencias en el mercado, incluyendo aquellas herramientas que usan para una buena presentación de su servicio y mantenimiento en el tiempo.
Estudio para mejorar la atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y crédito San Antonio Itda.	Fernández, Guayasamín (2013)	Se aplicó la técnica de la encuesta.	El tamaño de la muestra constituyo en n=220 personas.	El talento humano que presta los servicios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. por falta de actualización profesional no satisfacen las necesidades de los socios en los servicios que oferta al público
Modelo de evaluación de calidad del servicio caso: Cooperativa de Ahororo y Crédito abierta San Pedro, ltda.	Carasila, luna (2006)	La técnica de aplicación fue de prueba empírica con 20 entrevista y 20 encuestas escala Likert	Tamaño de muestra 378 personas	La cooperativa objeto de análisis empírico tiene problemas con las dimensiones de confiabilidad, responsabilidad, seguridad y empatía y solo la dimensión tangibilidad es la que reporta una breca positiva.

Fuente: Elaboración propia

Para ello, fue necesario realizar una investigación en diferentes fuentes de información bibliográficas. En base a dicha información, se procedió a discriminar aquella que no mantuviera una relación estrecha con el presente estudio, considerando únicamente en el contenido de cada apartado la información que sirve como sustento para el modelo teórico-metodológico.

Resultados

En el presente apartado se muestran los resultados derivados de esta investigación, en los cuales, se considera el constructo de investigación, en el se pueden observar las dimensiones que conforman la variable la satisfacción de los clientes (socios ahorradores) (ver figura 1). Además de los indicadores que comprenden cada una de ellas, el despliegue de la variable se puede ver en la tabla 4.

Figura 1. Constructo de investigación

Fuente: Elaboración propia.

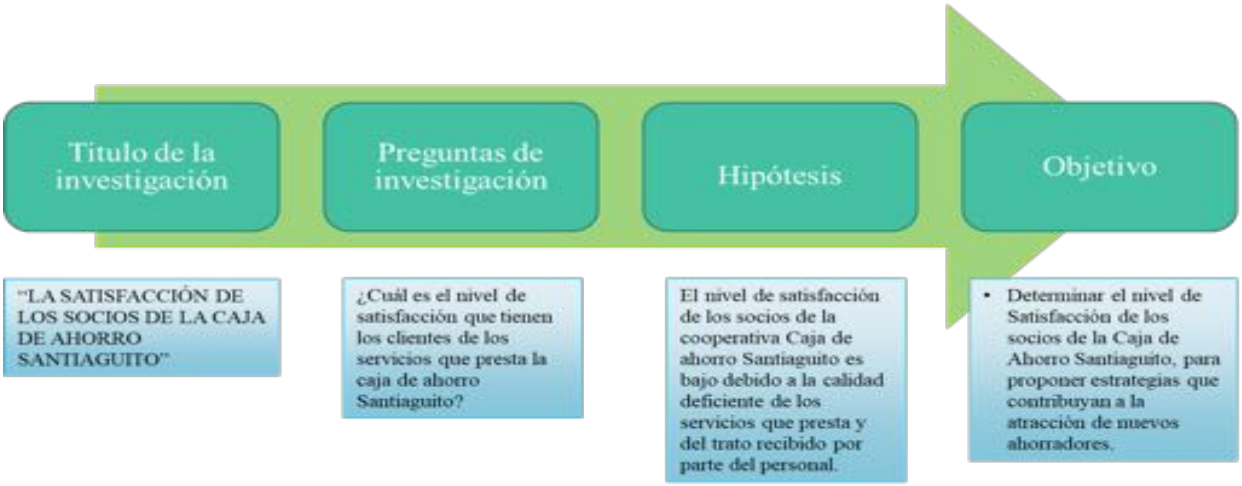
Tabla 4. Despliegue de variables y dimensiones

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES	SUSTENTO
Expectativas de los clientes	Son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo (Thompson, 2005, s.p.).	Servicio esperado	Howard y Sheth, (1969). Hunt, (1977). Oliver, (1980-1981). Swan, Frederick, y Carroll, (1981). Churchill y Surprenant, (1982). Westbrook y Reilly, (1983). Aznar J. y Vázquez A. (2017). Gálvez, (2015). Muñoz R. Y Navarro E. (2015). Castelló, (2007). Piñar, (2002).
		Servicio percibido	
Nivel de Satisfacción	Es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas. (Kotler, 2003)	Satisfacción del servicio	Aznar J. y Vázquez A. (2017). Gálvez, (2015). Muñoz R. Y Navarro E. (2015). Castelló, (2007). Piñar, (2002).
		Satisfacción de la calidad	

Fuente: Elaboración propia

El diseño metodológico se muestra en la figura 2, que comprende el tema, la pregunta de investigación, las hipótesis y por último los objetivos que se pretenden lograr. En la tabla 4 se presenta la congruencia de los principales apartados que conforman la investigación.

Figura 2. Diseño metodológico de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

Al finalizar será posible observar la importancia de la investigación que se valide conforme a los parámetros e indicadores con el propósito de diseñar estrategias que contribuyan a la atracción de nuevos ahorradores, y de mejoramiento en el otorgamiento de servicios, cubriendo las necesidades de los socios.

Conclusión

En todo proyecto de investigación una de las fases que es primordial es el realizar el marco teórico-metodológico, ya que es determinante para tener en los elementos teóricos planteados desde una perspectiva científica y empírica, de esta manera el investigador fundamenta su proceso de conocimiento y la obtención de datos obtenidos.

A través de la investigación realizada, se concluye que el estudio de la variable la satisfacción de los clientes (socios ahorradores), las dimensiones que son las expectativas de los clientes y el nivel de satisfacción, puede propiciar nuevos conocimientos en el campo de la administración de instituciones financieras y del desarrollo de las mismas, indistintamente del nivel y el sector que tenga cada una de ellas. Las cooperativas son empresas de responsabilidad social; además promueven productos saludables a precios accesibles. Por tal motivo, resulta necesario medir la satisfacción de los socios para contribuir a la cooperativa a obtener un crecimiento en la cartera de socios.

Las SOCAPS tienen como premisa captar ahorro principalmente entre la población con menores ingresos, y orientar esos recursos entre aquellos que requieren financiamiento. Generalmente realizan la intermediación financiera

en las mismas regiones de origen, con lo que se fomenta la economía local. Adicionalmente, las cajas realizan importantes acciones de educación financiera, fomento del ahorro en los menores y acciones de previsión social.

Por lo anteriormente expuesto, resulta de relevancia el estudio de la satisfacción de los clientes o socios ahorradores de las cajas de ahorro del Municipio de Morelia, Michoacán, el cual, mediante la revisión teórica y empírica realizada se propone el modelo teórico metodológico mostrado en el apartado de resultados, por lo que, se concluye que se cumple el objetivo planteado en la presente investigación.

Referencias bibliográficas

Alpízar A. & Hernández L. (2015). *Estudio De Mercado Para Determinar El Nivel De Satisfacción Del Cliente En Estelaris Mueblerías, 2015* (tesis de pregrado). Universidad Autónoma Del Estado De México. Tejupilco, México.

Banxico Educa. (2019). Sistema Financiero. Recuperado de http://educa.banxico.org.mx/banco_mexico_banca_central/sistema-financiero.html.

Buján A. (2018). Servicios Financieros. Recuperado de https://www.enciclopediafinanciera.com/instrumentos-financieros/servicios-financieros.htm.

Caja de Ahorro Santiaguito (2019). Recuperado de http://www.cajasantiaguito.com/.

Castañeda Jiménez, Juan; Aragón Duran, Arturo. (2002). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.

Castelló E. (2007). *Gestión Comercial De Servicios Financieros*. Recuperado de https://books.google.com.mx/books?id=67pCrYQ5MUcC&printsec=frontcover&dq=servicio+financiero&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwihlJjo2fHkAhUCW60KHX2XD6kQ6AEIKTAA#v=onepage&q=servicio%20financiero&f=false.

Coca M. & Luna J. (2006). *Modelo de Evaluación de Calidad del Servicio, Caso: Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta San Pedro, LTDA* (tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Guerrero. Acapulco, Estado de Guerrero.

Coma, X. (2008), Manual de gestión del comercio (Segunda parte). 21 de junio de 2008. mailxmail.com. http://www.mailxmail.com/curso-manual-gestion-comercio-segundaparte/consumidor.

Cooperativas de ahorro avanzan constante y de manera sólida: Concamex. (16 de enero de 2019). El Economista. Recuperado de https://www.eleconomista.com.mx/sectorfinanciero/Cooperativas-de-ahorro-avanzan-constante-y-de-manera-solida-Concamex-20190116-0135.html.

Dutka A. & Mazia A. (2001). *Manual De AMA Para La Satisfacción Del Cliente*. Recuperado de https://www.google.com/search?rlz=1C1CHBF_esMX837MX837&biw=681&bih=643&tbm=bks&sxsrf=A

CYBGNR1G3wbmDtAL_qVqIPSG_OC6YCd2A%3A1569515305853&ei=KeeMXZ7KM9LwtAWhjYzgAw&q=satisfaccion+del+cliente&oq=Satisfaccion+&gs_l=psy-ab.3.1.0l10.314043.319948.0.321684.16.7.2.7.7.0.358.981.0j5j0j1.7.0....0...1c.1.64.psy-ab..0.15.1078.0...195.Au4-vdK-QLw.

Fernández D., y Fernández E. (2017) *Comunicación empresarial y atención al cliente* 2.ª edición. Recuperado de https://books.google.com.mx/books?id=kAMoDwAAQBAJ&pg=PA132&dq=cliente+gomez&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjZrIjVyd7kAhUCEqwKHdtdBboQ6AEILjAB#v=onepage&q&f=false.

Fernández M. & Guayasamín C. (2013). *Estudio Para Mejorar La Atención Al Cliente En La Cooperativa De Ahorro Y Crédito San Antonio LTDA* (tesis de pregrado). Universidad Técnica Del Norte. Ibarra, Ecuador.

Figueroa, E., Godínez, L., Espinosa, L. & Ramírez, O. (2016). *Las Sociedades De Ahorro Y Crédito Popular De México* (tesis de pregrado). Centro Universitario UAE, el tejocote, Texcoco, Estado de México.

Gálvez, A. (2015). *Gestión Comercial De Productos y Servicios Financieros y Los Canales Complementarios*. Recuperado de https://books.google.com.mx/books?id=jXxXDwAAQBAJ&pg=PA110&dq=servicio+financiero&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwihlJjo2fHkAhUCW60KHX2XD6kQ6AEIRTAE#v=onepage&q=servicio%20financiero&f=false.

Gómez, A., Chávez J., Flores W. & Quijano K. (2015). *Las estrategias en servicio al cliente en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la ciudad de Bucaramanga* (Tesis de pregrado). Universidad Cooperativa De Colombia. Bucaramanga, Colombia.

Gooso, F. (2019). *Híper Satisfacción Del Cliente*. Recuperado de https://www.google.com/search?rlz=1C1CHBF_esMX837MX837&biw=681&bih=643&tbm=bks&sxsrf=ACYBGNR1G3wbmDtAL_qVqIPSG_OC6YCd2A%3A1569515305853&ei=KeeMXZ7KM9LwtAWhjYzgAw&q=satisfaccion+del+cliente&oq=Satisfaccion+&gs_l=psy-ab.3.1.0l10.314043.319948.0.321684.16.7.2.7.7.0.358.981.0j5j0j1.7.0....0...1c.1.64.psy-ab..0.15.1078.0...195.Au4-vdK-QLw.

Jiménez, E. (2012). *Diseño de un modelo para atracción y retención de clientes en la industria de entretenimiento: Caso club Cinépolis* (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Durango, campus Morelia. Morelia, México.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. 14ª Edición, México: Pearson Educación.

Loor, A., Calderón, J. & Arias, A. (2017, 11 de junio). *Ciencia UNEMI.* Recuperado de file:///C:/Users/Windows/Downloads/Dialnet-FactoresQueDeterminanLaSatisfaccionDelSocioConResp-6645976.pdf.

Madrid: Felipe IV. Recuperado de http://dle.rae.es/?id=6nVpk8P|6nXVL1Z.

Maya, M. (1995). Archivo Histórico Municipal de Morelia. Recuperado de http://www.morelia.gob.mx/historia/morelia-siglo-xix/.

Muratalla, G (2018). *El Capital Humano es un Factor Determinante de la Satisfacción de los Estudiantes del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia* (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Durango, campus Morelia. Morelia, México.

Piñar, A. (2002). *El Sistema Financiero al Servicio del Desarrollo Rural Sustentable*. Recuperado de https://books.google.com.mx/books?id=9U7voEgKaEEC&pg=PA16&dq=servicio+financiero&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwihlJjo2fHkAhUCW60KHX2XD6kQ6AEILzAB#v=onepage&q=servicio%20financiero&f=false.

Thompson, I. (2005). *Promonegocios.net*. *La satisfacción del cliente.* Capturado de https://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html, el 28 de mayo de 2017.

Vilariño, Á. (2001). *Sistema Financiero*. Recuperado de https://books.google.com.mx/books?id=GvSRCPNp59EC&pg=PA184&dq=servicio+financiero&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwihlJjo2fHkAhUCW60KHX2XD6kQ6AEINjAC#v=onepage&q=servicio%20financiero&f=false.

UNA PEQUEÑA ACCIÓN PARA APOYAR AL MEDIO AMBIENTE Y AL DESARROLLO SUSTENTABLE: LA OMISIÓN DEL FORRO DE CUADERNOS Y CARPETAS EN LA ESCUELA PREPARATORIA VILLA DE MATEL.

Núñez Esqueda, C.V.
Escuela Preparatoria Villa de Matel, A.C.
claudia.vne@gmail.com

RESUMEN

Pequeñas acciones pueden hacer la diferencia para fomentar la sustentabilidad y buscar una educación para la vida. La Escuela Preparatoria Villa de Matel se desarrolla bajo el enfoque de Competencias y es por esto que poco a poco, busca implementar acciones para disminuir el impacto ambiental generado por su actividad. La presente propuesta es una oportunidad para dar ejemplo a los estudiantes con acciones concretas que promueven el desarrollo sustentable. Se incluye un referente teórico para dar contexto y también un breve análisis que respalda la propuesta y la conclusión correspondiente; así como las referencias utilizadas.

ABSTRACT

Small actions can make a difference, promote sustainability and seek an education for life. The Villa de Matel High School is developed under the Skills approach and this is why it gradually seeks to implement actions to reduce the environmental impact generated by its activity. This proposal is an opportunity to set an example for students of concrete actions that promote sustainable development. A theoretical reference is included to give context and also a brief analysis supporting the proposal and the corresponding conclusion; as well as the references used.

PALABRAS CLAVES

Educación, Escuela Preparatoria Villa de Matel, Sustentabilidad

KEY WORDS

Education, Villa de Matel High School, Sustainability

1.- INTRODUCCIÓN

Actualmente, las condiciones en las que se encuentra el medio ambiente no son las mejores, sino por el contrario se puede decir que está inmiscuido en una fuerte crisis. El consumismo y la comodidad son parte de la vida cotidiana de las personas y algunas acciones aparentemente simples y tradicionales, pueden llegar a tener un gran impacto en él. Lamentablemente, nuestra sociedad apenas va tomando conciencia de detalles que, aunque parecieran insignificantes, pueden modificar aspectos ambientales y beneficiar el desarrollo sustentable.

El regreso a clases está plagado de diversos gastos y actividades para las familias, desde la búsqueda de instituciones educativas hasta las compras de uniformes y útiles escolares; sin olvidar la preparación de cuadernos, añadiéndoles las respectivas etiquetas y forros. Es justamente ésta última acción a la que hace referencia el presente documento, ya que aunque es una acción inherente al inicio de los ciclos escolares, su impacto al medio ambiente

perdura muchísimo más tiempo del que se pudiera pensar. El forrar los cuadernos y carpetas con plástico contact complica su degradación al momento de ser desechados e incrementa su tiempo de descomposición casi 10 veces más que sin no se empleara este material.

En la Escuela Preparatoria Villa de Matel, los alumnos no llevan libros de texto y en su lugar emplean una computadora; sin embargo, es considerable el número de cuadernos y carpetas utilizados por cada alumno; estos materiales tienen una vida útil de aproximadamente 1 año y de máximo de años para su descomposición; pero al ser forrados con contact, se propicia que su permanencia en el planeta se alargue hasta más de 100 años.

2.- BASE TEÓRICA Y METODOLÓGICA

2.1.- Base Teórica

2.1.1.- Economía Ambiental

De acuerdo con Barry Field, citado por Ferrín, R. (2004), la Economía Ambiental se concentra principalmente en cómo y por qué las personas toman decisiones que tienen impactan en el medio ambiente. Adicionalmente, se encarga de estudiar las formas como se pueden modificar las políticas e instituciones económicas con el propósito de equilibrar los impactos ambientales con los deseos humanos.

Además, según Labandeira, León y Vázquez (2007), los factores que constituyen la base del capital con valor económico son el capital material, el capital humano y el capital natural; sin embargo mencionan otros 2 aspectos que impactan en esta relación: el uso de las tecnologías y el crecimiento de la población. Específicamente, el capital natural o el medio ambiente realiza 4 funciones fundamentales en nuestra economía: "la asimilación y la degradación de residuos, la provisión de recursos naturales, los servicios de amenidad y la sustentación de la vida", siendo estos cometidos la razón por la cual está considerado como una parte trascendental de la actividad económica de nuestra sociedad. Si bien es cierto, su valoración es realmente un tema complejo, su uso si representa utilidad en las actividades productivas; siendo ésta una de las 3 características que menciona Hernández (2006) para que el medio ambiente sea considerado como un bien público; las otras 2 se refieren a que: "no se gastan y no se transforman en el proceso".

Es la asimilación y degradación de residuos un aspecto de vital importancia, ya que aunque afecta de forma realmente sustancial, no es considerada como un ámbito que puede generar beneficios al medio ambiente y a la sustentabilidad. El desconocimiento del origen y de los compuestos de cualquier producto provoca que casi nunca se considere el tiempo de vida útil y el tiempo de desintegración de los mismos. Es de poco tiempo a la fecha, que en algunos medios se mencionan estos datos y solo de algunos objetos como los popotes y las bolsas de plástico.

De acuerdo con el documento “Ciudadanía Ambiental: Guía Educación en la Ecoeficiencia” del Ministerio de Educación y del Ministerio del Ambiente (2012), se ha demostrado que “las instituciones educativas son un buen escenario para ensayar modelos de sociedad y de desarrollo desde una perspectiva de sustentabilidad”, es por eso que el presente documento hace referencia a la educación, enfocándose en una Institución de este tipo y en una práctica tradicional, como lo es el forro de los cuadernos y carpetas, proponiendo además, una modificación que impacte directamente en el desarrollo sustentable.

Fig. 1 El Aporte de la Educación

2.1.2.-La Educación

Según la edición del Tricentenario del diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2019), la educación puede definirse como la acción o efecto de "desarrollar o perfeccionar las facultades intelectuales y morales del niño o joven, por medio de preceptos, ejercicios y ejemplos".

El proceso educativo se manifiesta por medio de una serie de habilidades y valores, que producen cambios intelectuales, emocionales y sociales en una persona. En el caso de los niños y jóvenes, la educación fomenta el proceso de estructuración del pensamiento y de las formas de expresión; ayudando en el proceso madurativo.

De acuerdo con la séptima reimpresión de la Antología de Gestión Escolar (Campos et al*.,* 2009) la Gestión Educativa consiste en un proceso de tipo interactivo y subjetivo, ubicado en un ámbito organizacional y orientado hacia el gobierno de las escuelas, que incluye dinámicas interpersonales, grupales e institucionales, de carácter reflexivo e intencional, que en cada caso; utilizan, acentúan y combinan diversas estrategias para la satisfacción de determinados intereses y realización de un conjunto de objetivos. En este proceso predominan las interacciones de tipo comunicacional, a través del intercambio oral. En consecuencia, se trata de relaciones intersubjetivas, que ponen en juego toda una trama compleja y profunda de comportamientos, actitudes, motivaciones y representaciones; donde los componentes emocionales, valorativos e ideológicos tienen una fuerte incidencia y conjuntan los de tipo tecnológico y los cognitivos; requiriendo para su interpretación, un enfoque multidisciplinario.

2.1.3.- La Ecoeducación

Vilches, Pérez, Toscano y Macías (2009), mencionan que el papel de la educación en la sostenibilidad quedó de manifiesto con la declaración de la Década de la Educación para el Desarrollo Sostenible, cuyo objetivo principal fue "promover la educación como fundamento de una sociedad más viable e integrar el desarrollo sostenible en el sistema de enseñanza escolar a todos los niveles*"*. La idea central se basa en impulsar una educación con perspectiva diferente, en cuyos objetivos se incluyan los aspectos económicos, sociales, políticos y también los medio ambientales; sin dar prioridad a intereses individuales y en busca de la preservación del medioambiental, en otras palabras, fomentar la ecoeducación.

Dicha propuesta se encuentra respaldada por personas relacionadas con la "Fundación Internacional de los Nuevos Paradigmas de la Ciencia". La ecoeducación tiene como base "una visión sustentable y holística del mundo y, en la educación para la vida". Se trata de cambiar el enfoque tradicional para formar comunidades ecológicas-sustentables y fomentar un cambio de valores, actitudes y procesos, ya que según Gallegos, N. (1998) citado por Reyes y Bravo (2008), la ecoeducación "se rige por los principios de interdependencia, responsabilidad, cooperación confianza, sustentabilidad, respeto, libertad, paz y amor".

Por otro lado, la ecoeducación tiene cabida en la competencia genérica no. 11 establecida en la Reforma Integral para la Educación Media Superior y definida en el Acuerdo número 444 por el que se establecen las competencias que constituyen el marco curricular común del Sistema Nacional de Bachillerato (SEP, 2009), que cita que el alumno de bachillerato: "contribuye al desarrollo sustentable de manera crítica, con acciones responsables". Y, la que además, cuenta con 3 competencias disciplinares, a saber:

11.1.-Asume una actitud que favorece la solución de problemas ambientales en los ámbitos local, nacional e internacional.
11.2.-Reconoce y comprende las implicaciones biológicas, económicas, políticas y sociales del daño ambiental en un contexto global interdependiente.
11.3.-Contribuye al alcance de un equilibrio entre los intereses de corto y largo plazo con relación al ambiente.

2.1.4.-El papel de la responsabilidad individual

La sustentabilidad es un asunto que requiere la participación de todos. Desgraciadamente, los aspectos ambientales son con frecuencia relegados a segundo término, por detrás de los intereses económicos. Hoy en día, se realizan propuestas para promover acciones individuales, que no demanden esfuerzos extraordinarios, pero que sí contribuyan a disminuir el impacto ambiental. De acuerdo con Vilches et al. (2009), dichas acciones se pueden agrupar en 3 categorías:

El Consumo responsable (ecológico o sostenible), regido por las "3 R" (reducir, reutilizar y reciclar), que puede impactar desde aspectos de alimentación como la autoregulación en la ingesta de carnes hasta los medios de transporte, como la promoción del uso de la bicicleta y el compartir el automóvil como formas de movilidad sostenible; incluyendo la limpieza, evitando sustancias contaminantes y la minimizando la generación de residuos o la planificación familiar, entre otros aspectos.

El Comercio justo, que implica producir y comprar productos con garantía de que han sido obtenidos con procedimientos sostenibles, respetuosos con el medio y con las personas; en otras palabras, visualizar y maximizar la cadena de valor. Este mismo principio es necesario que se traslade a todas las áreas disponibles de manera que el beneficio obtenido del intercambio de dinero sea consecuencia de la actividad orientada al bien común y sea equitativamente distribuido entre quienes intervienen en el proceso.

El Activismo ciudadano ilustrado, lo que exige romper con el descrédito de "la política", y poner manos a la obra por medio de acciones grupales que, de alguna manera, beneficien o propicien la conservación y preservación del medio ambiente.

2.1.5.-Escuela Preparatoria Villa de Matel, A.C.

De acuerdo con el Anuario Conmemorativo al Primer Centenario de la Academia de Villa de Matel "Amando y enseñando a Amar, plasmando su historia (2006), la Escuela Preparatoria Villa de Matel fue fundada el 1 de septiembre de 1991 siendo su primer directora la Prof. Hna. Manuela Fraire Galván; y fue incorporada el 28 de noviembre de 1995, siendo su directora la Prof. Hna. Ma. Cristina Fierro Pulido. El equipo de maestros constaba de 9 docentes; Prof. Norma Angélica López, Clementina Aguilera, Emilio Pedroza, José Luis Vázquez, Rosy Cruz, Dora Elia Olvera, Sergio Rodríguez, José Luis X, y Silvia Y. Campos, siendo esta última profesora quien aún se encuentra laborando en la Preparatoria. Dicho grupo de maestros atendía a 3 grupos de alumnos, siendo 1 de cada grado.

Actualmente, en el ciclo escolar 2018-2019, dicha institución cuenta con 12 grupos: 4 corresponden a 1º grado, otros 5 corresponden a 2º grado y 3 más correspondientes a 3º grado, arrojando un total de 343 alumnos atendidos por una planta docente integrada por 22 profesores.

2.2.- Referente Metodológico

La investigación en la que se basa el presente documento se elaboró con un enfoque mixto, según Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010), ya que se trabajó el enfoque cuantitativo en la medición y cuantificación; y la parte cualitativa con el diseño de investigación – acción, complementado con la observación y el surgimiento de una propuesta.

2.2.1.-Diseño de investigación

a) Detectar el problema de investigación, clarificarlo y diagnosticarlo.

En la Escuela Preparatoria Villa de Matel, se observó el gran número de cuadernos y carpetas solicitadas a los estudiantes; lo cual al final del ciclo escolar pudiera convertirse en material reciclado; sin embargo, es el hecho del forro de los mismos lo que impide que este tratamiento y además, el uso del plástico o contact aumenta considerablemente el tiempo de degradación de dichos útiles. Se procedió a indagar en la oficina de Control Escolar de la Institución, el número de alumnos inscritos por cada grado, el número de materias que se llevan en cada grado y el número cuadernos y carpetas solicitadas a cada estudiante. El siguiente paso fue definir las relaciones para calcular el número de objetos forrados empleados por los alumnos, con la finalidad de obtener la cantidad total de material recubierto de papel y plástico utilizado en todos los grupos de la Preparatoria. De igual forma se procedió a calcular el costo económico que se genera en la adquisición del material para forrar.

b) Formulación de un plan o programa para resolver el problema o introducir el cambio.
Al contar ya con la cantidad total de objetos forrados y el costo que se genera, el siguiente paso fue calcular el impacto ambiental que genera el material para forrar y el número de años que se tarda en degradarse tal cantidad de materiales; ya que es específicamente el empleo del plástico o contact lo que incrementa dramáticamente esta cifra.

c) Implementar el plan o programa y evaluar resultados.
Posteriormente, se informaría a los directivos los costos económicos y medioambientales que esto conlleva. De entrada; representaría una disminución en los gastos para los padres de familia, ya que incluso hay quiénes manifiestan pagar para que alguien más realice esta tarea por el tiempo que les demanda. Además, se beneficiaría al medio ambiente, ya que el tiempo de descomposición disminuiría considerablemente.

d) Retroalimentación, lo que conduce a un nuevo diagnóstico y a una nueva espiral de reflexión y acción.
Consistiría en observar el estado en el que se encuentran los cuadernos durante el ciclo escolar e ir haciendo consciencia en los estudiantes y en los padres de familia del beneficio de la omisión de forros.

3.- METODOLOGÍA ACTUAL Y PROPUESTA DE CAMBIO

A los alumnos de la Escuela Preparatoria Villa de Matel, A.C. se les solicita que sus cuadernos y carpetas estén forrados con papel bond y plástico o contact; dependiendo del grado a cursar es el color; para primer grado es azul, para segundo grado es verde y para tercero es rojo. Para cada materia se les solicita un cuaderno profesional, ya sea de 100 o de 200 hojas y son 5 materias en las que se solicitan también 1 folder tamaño carta. Actualmente y de acuerdo al plan de estudios vigente en la institución, los alumnos de 1º grado cursan 13 materias, los alumnos de 2º cursan también 13 materias y los alumnos de 3º cursan 14 materias de 3. Dichas relaciones se pueden representar de la siguiente manera:

1 alumno de 1º grado: 13 cuadernos +5 folders = 18 objetos forrados

1 alumno de 2º grado: 13 cuadernos +5 folders = 18 objetos forrados

1 alumno de 3º grado: 14 cuadernos + 5 folders = 19 objetos forrados

En el ciclo escolar 2018 – 2019, se contaban con 343 alumnos: 113 en primero, 141 en segundo y 89 en tercer grado.

113 alumnos de 1º grado x 18 objetos forrados = 2,034

141 alumnos de 2º grado x 18 objetos forrados = 2,538

89 alumnos de 3º grado x 19 objetos forrados = 1,691

La suma de dichas relaciones da un total de 6,263 cuadernos y carpetas forradas al inicio del ciclo escolar. La propuesta de cambio es solicitar los útiles escolares mencionados, con la pasta dura de un color específico y sin necesidad de añadir ni el papel ni el contact.

Según Labandeira, et al. (2007), "el dinero es el medio que sirve en la economía para la comparación de los bienes económicos", por lo cual es un referente importante el cálculo en cuestión monetaria. De acuerdo con lo expresado por los padres de familia y un sondeo realizado en algunas papelerías para conocer los precios del papel bond y el papel contact para forrar; el primero oscila entre los 4.50 y los 6 pesos, mientras el contact se encuentra entre los 6 y los 9 pesos.

Al realizar los cálculos y considerando que de cada papel bond y de cada metro de contact se pueden forrar 2 cuadernos y tomando como base el promedio de los costos de ambos, es decir $5.30 del papel y $7.50 del contact; se puede deducir que cada padre de familia requiere por lo menos 9 pliegos de papel bond y 9 metros de contact. El valor económico que invierte cada padre de familia para forrar los cuadernos de un alumno es de $47.70 para los pliegos de papel y $67.50 para el contact, generando un total de $115.20 por estudiante. Por otro lado, el tiempo que se invierte en realizar dicha actividad es considerable y el manejo del contact requiere cierta destreza, por lo que para concluir son necesarias algunas horas.

De implementarse dicha propuesta, el ahorro económico y de tiempo, sería de gran ayuda para los padres de familia y la degradación de los cuadernos y carpetas no se elevaría a más de 100 años como se propicia al añadir el plástico o contact a los mencionados objetos.

Es necesario acotar que en los cálculos anteriores se incluyen únicamente los útiles de inicio de año, sin tomar en cuenta los adquiridos en el transcurso del ciclo escolar.

4.- RESULTADOS Y ANÁLISIS

La omisión del forro de cuadernos y carpetas disminuye la inversión de los padres de familia al inicio del ciclo escolar y beneficia la degradación de estos útiles al momento de su desecho.

De acuerdo con Sánchez (2018) el plástico uno de los materiales que más se tarda en desaparecer, ya que se trata de un polímero derivado del petróleo. Dependiendo del grosor, las condiciones medioambientales a las que es expuesto y de los demás elementos utilizados en su fabricación, el tiempo de degradación varía entre los 150 y los 1,000 años. Mientras que el papel y el cartón, considerando su exposición al medio ambiente, se desintegra en máximo 10 años, puesto que es básicamente celulosa. En otras palabras, al omitir el uso del plástico o contact en el forro de los cuadernos y carpetas, se asegura que su proceso de desintegración se realice en un período de tiempo muchísimo más corto; casi 10 veces menor al anterior mencionado.

Según Mankiw (2012), los recursos comunes, como el medio ambiente, están disponibles para todos y no son excluyentes; en este caso particular, el impacto que tendría en él, la degradación de cuadernos y carpetas, y si se realizaran proyecciones a otras secciones de la Institución, e incluso a otros organismos del ámbito educativo, lo beneficiaría considerablemente, ya que los tiempos de desintegración disminuirían de forma dramática.

El valor monetario del medio ambiente es imposible de calcular, ya que requiere cuidados pero sobretodo conciencia de parte de los seres humanos. En este ámbito, y de acuerdo con Labandeira, et al. (2007): "a través de los métodos de valoración económica se puede obtener una cuantificación del excedente del consumidor derivado de las variaciones en la calidad de los bienes ambientales". Se consideraría que una buena opción para realizar el cálculo de manera más detallada, la selección de un método perteneciente al grupo de las aproximaciones directas de mercado, ya que se basan en información ya disponible teniendo como base los datos del mercado: el nivel de cierta actividad económica y el impacto que causa la misma. Si bien es cierto, los métodos de valoración de aproximaciones directas constan de varias etapas para su correcta aplicación, justamente de esa definición dependerá su éxito, ya que son aspectos que de puntualizarse adecuadamente desde el principio, la información que arrojen será de gran utilidad y sobretodo, una aproximación a la realidad. Dichas etapas incluyen desde la definición del bien y la población hasta la definición de las técnicas econométricas a utilizar para obtener el excedente del consumidor y su relación con el mercado

De emplearse los métodos de coste de recuperación o el coste de oportunidad; el resultado podría estimar los costes monetarios para el restablecimiento del activo natural impactado como lo es el medio ambiente en el

primer caso; obteniendo del segundo, la conciencia sustentable implícita en las decisiones tomadas de una valoración económica. Es importante mencionar que, en la Preparatoria Villa de Matel, se practica la responsabilidad social, aunque no se encuentre específicamente definida; puesto que se busca hacer contribuciones a la sociedad en diversos aspectos, incluido el aspecto medio ambiental: acciones como la separación de residuos y la contribución a causas sociales a través del mismo, el desarrollo de actividades que tienen como único requisito el uso de materiales reciclados.

Sin embargo, la conciencia en el tiempo de degradación de materiales ni siquiera ha sido visualizada como una forma de apoyar al medio ambiente ni como un aspecto importante a desarrollar en los estudiantes. Es importante mencionar que la Escuela Preparatoria Villa de Matel no cuenta con políticas ambientales particulares.

Por otro lado, y según la OCDE, citada por Labandeira et al. (2007) "la ecoeficiencia expresa la eficiencia con la cual los recursos ecológicos son utilizados para satisfacer las necesidades humanas", es decir es la óptima interacción entre los bienes ambientales utilizados y su uso necesario en el cubrimiento de las actividades de la sociedad. Dicho de otro modo, la ecoeficiencia es "el proceso de incorporación de un nuevo valor a la producción de bienes y servicios: la sostenibilidad. Este nuevo valor motiva al uso más eficiente de los recursos, generando menos desperdicio y contaminación". (Ministerio de Educación y del Ministerio del Ambiente, 2012). Es justamente, y en la búsqueda del desarrollo del valor mencionado, que se realizó la propuesta de cambio, para encaminar a la Institución a la ecoeficiencia y empezar a desarrollar este valor en los estudiantes, de modo que se convierta para ellos en un hábito.

Fig. 3 Temas de la Educación en Ecoeficiencia

Si bien es cierto que los temas de la educación en la ecoeficiencia son diversos, la investigación y el presente documento hacen énfasis en los aspectos de consumo responsable, el apoyo al medio ambiente, la degradación de residuos y el desarrollo sustentable en las instituciones educativas, en este caso específico, la Preparatoria Villa de Matel.

5.- CONCLUSIONES

El desarrollo sostenible es un enfoque transversal a todos los ámbitos que impactan a nuestra sociedad. Al ser testigos y actores de la grave situación actual y con la idea de buscar un mundo mejor en varios aspectos; la educación toma un papel relevante para modificar y crear una nueva cultura de optimización de recursos e igualdad de circunstancias, no solo en aspectos medio ambientales, sino también en cuestiones políticas, económicas y sociales; una herramienta que puede ayudar a lograr estos objetivos es la Economía Ambiental, puesto que trata de equilibrar y valorar monetariamente, el uso de los recursos naturales con la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

De acuerdo con la UNESCO, citada por Alarcón (2014); la educación y las competencias del siglo XXI están basadas en la sustentabilidad global. De ahí que la educación pueda representar una esperanza para informar y fomentar el desarrollo sustentable ya que, bajo este enfoque, las competencias se definen como el desarrollo de las capacidades complejas que permitan a los estudiantes pensar y actuar en diversos ámbitos, en el que además se minimiza la memorización para priorizar el aprendizaje significativo y la toma de conciencia por medio del conocimiento, para llegar al análisis y así, potencializar a los estudiantes a tomar decisiones y posturas reales, conscientes y benéficas para su entorno; incluido el medio ambiente.

Por otro lado, la ecoeducación comparte con las competencias que, en ambos casos, uno de los objetivos es que se desarrolle una educación para la vida, y que sea transversal a todos los aspectos de la vida cotidiana y, donde además, se privilegia y se le da mayor importancia a las cuestiones ambientales. Una herramienta importante para la ecoeducación, es la ecoeficiencia, que relaciona el uso de los recursos y el grado de eficiencia con el que son utilizados; pero además, es mencionada como un nuevo valor, que se busca generar en las personas: la sostenibilidad; es decir, una cuestión que esté presente a lo largo de la vida y se vuelva una característica personal. Un aspecto hasta ahora poco valorado en este ámbito es la asimilación y la degradación de residuos, ya que con acciones sencillas y conciencia de lo que se consume, lo que se desecha y el tiempo que tarda el proceso de degradación, se puede apoyar al medio ambiente y por consecuencia, beneficiar el desarrollo sustentable.

Si se considera que la Escuela Preparatoria Villa de Matel, A.C. es una institución en la que se promueven las competencias, es necesario tomar acciones concretas que permitan cooperar en la preservación del medio ambiente y disminuir el impacto negativo de las actividades cotidianas en el mismo y de esta manera, avanzar en el camino de la ecoeducación, la ecoeficiencia y el desarrollo sustentable.

6.- BIBLIOGRAFÍA

Ferrín, R. (2004). *Economía y Medio Ambiente*. Recuperado el 05 de febrero del 2018, extraído de https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source= web&cd=6&ved=0ahUKEwjY3s-HsunKAhWhuoMKHbehA1EQFghAM AU&url= ftp%3A%2F%2Fftp.puce.edu.ec%2FFacultades%2FEconomia%2F7%25B0%2 520Nivel%2FEconomia%2520Ambiental%2FLa%2520Econom%25EDa%2520Ambiental.doc&usg=A FQjCNGzzFstS9H1U0_oufakp_0V7NMWjQ&sig2=hZU9BgsOVOSZHGV8THtmUQ

Labandeira, X., León, C. Y Vázquez, M. (2007). *Economía Ambiental*. Madrid: Pearson Education, S.A.

Hernández, M. (2006). *Valoración Económica de Bienes y Servicios Ambientales*. Recuperado el 17 de febrero del 2018, extraído de http://www.gestiopolis.com/valoracion-economica-de-bienes-y-servicios-ambientales/

Ministerio de Educación y del Ministerio del Ambiente Perú (2012). *Ciudadanía Ambiental: Guía Educación en la Ecoeficiencia*. Recuperado el 25 de enero del 2018, extraído de http://www.minam.gob.pe/educacion/wp-content/uploads/sites/20/2013/10/Gu %C3%ADa-Educ-en-Ecoef-en-Word-18-Jul.pdf

Real Academia Española (2019). Educación. *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. Edición del Tricentenario*. Recuperado el 15 de mayo del 2019, extraído de http://dle.rae.es/?id=EOHRlk5

Campos et al. (2009). *Séptima reimpresión de la Antología de Gestión Escolar*. México

Vilches, A., Pérez, D., Toscano, J. y Macías, O. (2009). *Educación para la Sostenibilidad*. Recuperado el 16 de enero del 2016, extraído de http://www.oei.es/decada/accion004.htm

Reyes, F. y Bravo, M. (2008). *Educación Ambiental para la Sustentabilidad en México. Aproximaciones Conceptuales, Metodológicas y Prácticas*. México: Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas.

SEP (2009). *Acuerdo número 444 por el que se establecen las competencias que constituyen el marco curricular común del Sistema Nacional de Bachillerato*. México

A.V.M. (2006). *Villa de Matel: plasmando su historia: primer centenario*. México

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill

Sánchez, J. (2018). Cuánto tiempo tarda en degradarse el plástico biodegradable? *Ecología Verde*. Recuperado el 16 de julio, 2019, extraído de https://www.ecologiaverde.com/cuanto-tarda-en-degradarse-el-plastico-biodegradable-1272.html

Mankiw, N. G. (2012). *Principios de Economía. Sexta Edición*. México: Cengage Learning, S.A. de C.V.

Alarcón, F. (2014). *El Alcance de la Educación por Competencias*. Recuperado el 11 de octubre del 2018, extraído de https://prezi.com/rwaup7o38y5v/el-alcance-de-la-educacion-por-competenc

CONDICIONES DE TRABAJO EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE SALVATIERRA GTO.

Olvera Montoya Ana Luisa, Espinosa Rodríguez Marcela, Martínez Gómez Erik Gerardo
Instituto Tecnológico Superior de Salvatierra
anolvera@itess.edu.mx,maespinosa@itess.edu.mx,gemartinez@itess.edu.mx

ABSTRACT

Work is the means by which the human being satisfies his basic needs, realizes his desires and makes a productive contribution at a social level; nevertheless, some situations, conditions and risk factors, suppose that work is also the means by which accidents and diseases develop, threatening the well-being of the human being; hence the need to promote prevention in work environments. The purpose of this article is to evaluate the importance of worker safety in the fulfillment of processes, procedures.

Keywords: Health and safety at work, work, regulations, working conditions and risk factors.

1. INTRODUCCIÓN

Cuando se establece cuáles deben ser los puntos de desarrollo de una empresa se olvidan de mencionar los aspectos más importantes de estas. El personal es el principal activo de una empresa al cual se le deben dar las herramientas adecuadas e inculcar la filosofía de la organización para fomentar la buena práctica de las relaciones industriales.

El trabajo ha estado siempre vinculado a la actividad humana, ha sido una necesidad de la humanidad. Desde los orígenes hasta actualidad, desde la utilización de los recursos naturales, hasta la transformación y generación de nuevas materias primas, desde la utilización de la piedra como herramienta hasta el uso de nuevas tecnologías.

En el transcurso de la humanidad, se ha constatado que las condiciones del trabajo afectan a la vida de los trabajadores. La protección de la salud de las personas trabajadoras y su dignidad humana, es un derecho ineludible recogido en la mayoría de Constituciones de los Estados.

En palabras de Escalona (2006) citado por Riaño (2015), "el trabajo puede convertirse en un promotor de la salud o en un factor de riesgo para los colaboradores ya que estos, pasan más de la tercera parte de su día en su lugar de trabajo" y, necesariamente están expuestos a los agentes físicos, químicos, ergonómicos o psicosociales que están presentes en su entorno laboral.

Según Garrigues (1998) menciona que las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo pueden considerarse condiciones laborales protegidas por el ordenamiento jurídico laboral que representan la construcción de un auténtico medio ambiente laboral. Entre las que se integran especialmente la salud, seguridad e higiene en el trabajo.

Salvatierra fue la primera comunidad que fuera elevada a la categoría de ciudad en la región guanajuatense en 1644. Salvatierra es un lugar que atesora bellas muestras de arquitectura religiosa y civil, haciendas, conventos, y antiguas casonas, las cuales le brindan a una gran distinción y ambiente tradicional. (Pueblos de México, 2016)

Se encuentra en el estado de Guanajuato, tomando el título de Pueblo Mágico en el año 2012 (Pueblos de México, 2016), por lo cual, evaluar condiciones de trabajo en micro y pequeñas empresas es de importancia, con ello se puede brindar un servicio de calidad a los clientes.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las micro y pequeñas empresas en México en la actualidad enfrentan muchos obstáculos para su supervivencia, que se originan desde su invalidación como negocio formal hasta las variables macroeconómicas que afectan su operatividad.

La mayoría de las micro y pequeñas empresas no son conscientes de la importancia que tienen las condiciones de trabajo para sus colaboradores, de hecho, de acuerdo con Ruggie, es posible que algunas empresas no estén dispuestas respetar los derechos de sus trabajadores, esta situación puede acarrear serios riesgos para los derechos humanos, pues muchas veces el alcance y el poder de los actores económicos privados logran rebasar incluso las bases institucionales Ruggie(2008), afectando de manera inconmensurable el bienestar social y la calidad de vida del capital humano.

El objetivo principal para una empresa es vender sus productos al mejor precio y muchas veces no se toma en cuenta al trabajador, cabe recordar que en este tipo de empresas no ha todos los subordinados se les otorgan prestaciones e incentivos de ley por lo tanto los despidos son muy recurrentes y las micro y pequeñas empresas recurren a subcontratación por tiempo determinado, esto para mejorar sus ventas y generar más ganancias utilidades.

Salvatierra, es una región agrícola y de tipo comercial en su mayoría. Una microempresa posee características que la diferencia de las demás. Según Nacional Financiera Banca de Desarrollo (2008), el numero de trabajadores esta en un rango de hasta 10 y ventas anuales de hasta $4 millones.

La economía de la ciudad de Salvatierra Gto, depende de varios aspectos, entre los más importantes es la agricultura, remesas y micro y pequeñas empresas.
Las microempresas son la principal fuente de empleo en la población Salvaterrense, por lo tanto, es importante tener condiciones adecuados de trabajo para su capital humano, ya que muchas de las microempresas no cumplen con la normativa. Por lo tanto, el problema de investigación se centra en la evaluación de las condiciones de trabajo en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Salvatierra Gto.

OBJETIVO

El objetivo de este artículo es presentar los resultados de una investigación que describe las condiciones en las cuales se labora habitualmente en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Salvatierra, Gto.

BASE TEÓRICA

El trabajo le permite al ser humano no solo obtener una remuneración económica por su labor sino también una gratificación desde el punto de vista motivacional. Sin embargo, un lugar de trabajo que no ponga en práctica acciones que posibiliten controlar los factores de riesgo existentes puede exponer a los trabajadores a sufrir accidentes, enfermedades, fatiga metal, física e inclusiva la muerte.

Las Micro y pequeñas empresas como generadoras de empleo.

Escamilla (2017) menciona que, a diferencia de otros países, la prevalencia de este tipo de empresas se debe prioritariamente a un factor carente económico, más que aun factor generador de innovación, responde a la necesidad de generar empleos para solventar una carencia económica por diferentes razones como vulnerabilidad de grupos, nivel educativo, diferencias en edad y género, la falta de empleo o la salida de alguno.

Es por estas condiciones que su formalización en la perspectiva del empresario pasa a un segundo plano, únicamente como requisito para su expansión o agilización de trámites cuando la misma empieza a crecer y por ende a tener mayores requerimientos estructurales.

Durante este proceso en vías del crecimiento y hasta que esa necesidad aparezca y ese hecho de la formalización se lleve a cabo, las condiciones en las que los trabajadores se encuentran además de ser pormenorizadas, quedan en una cuestión meramente de sentido común, sin significancia en sus derechos humanos y legítimos, y con una carente estabilidad laboral. Una posibilidad que surge como solución a este problema, es la aceleración de este proceso, para que entonces, la formalización llegue antes, causado por la expansión, crecimiento, el aumento de clientes y utilidades de la unidad económica (Escamilla,2017).

Esta aceleración no tendrá cabida sin conocimiento del mercado, sin condicionales laborales más estables, sin capacitaciones adecuadas y un nivel organizativo que cumpla con indicadores internos para su crecimiento. Por una parte, generadoras de empleo (aunque la mayoría sin estabilidad y no formalizado), y por otra sólo aportan una décima parte de la producción en relación con los demás tipos de empresas y el monto promedio de las inversiones requeridas en los establecimientos micro y pequeño es una cuarta parte del promedio general por lo que el fomento productivo es otra dimensión a abordar para su progreso económico.

Desarrollo de las micro y pequeñas empresas

DOF (2017) de acuerdo al artículo No. 3 de la ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, el número de trabajadores de la micro empresa debe de ser de 0 a 10 tanto en industria, comercio y servicio, pero en el caso de la pequeña empresa es de 11 a 50 en la industria y servicios, mientras que en el comercio es 11 a 30 trabajadores.

Seguridad, Salud y Riesgo.

Para que la comunicación sea eficaz entre los actores que intervienen en la salud y seguridad en el trabajo, la profesión de la seguridad y otras profesiones, es importantes usar palabras comunes como “accidente, daño, peligro, salud y riesgo).

A continuación, se mencionan algunos términos importantes.

- Accidente: Un hecho no planificado que puede producir o no un daño, una pérdida o una lesión.
- Lesión: Daño en el cuerpo resultante de un suministro al mismo de energía por encima de la capacidad corporal de afrontar dicha energía.
- Peligro: Una fuente de seguridad excesiva o no deseada con capacidad de causar daño, perdida o lesión.
- Seguridad: percepción individual del riesgo
- Salud: grado de bienestar fisiológico, psicológico y social del individuo.
- Riesgo: La combinación de la probabilidad de que un riesgo tenga como resultado real de un accidente y las consecuencias de dicho accidente, expresado a menudo como el producto de ambas cosas. (Taylor, 2006)

Seguridad en el trabajo

La seguridad en el trabajo se ocupa de atender una serie de peligros que inciden en los accidentes laborales, tales como riesgos eléctricos, falta de mecanismos de protección contra partes móviles de las maquinas, equipo y herramientas, caídas de objetos pesados, deficientes condiciones de orden y limpieza en los puestos de trabajo, y riesgos de incendios, entre otros (Chinquilla,2018).

En esta clasificación se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y de bienes culturales, así como prestadores de servicios turísticos y culturales.

Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo están relacionadas con los siguientes componentes Chinchilla (2018):

1. La organización y el contenido del trabajo. La organización se refiere a la división de trabajo dentro de las unidades productivas.
2. La duración y configuración del tiempo de trabajo. Es la posibilidad del trabajador de disponer de tiempo libre para su descanso y recreación.

Ambiente Laboral

El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Así mismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las

actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales) (Chiavenato, 1992).

Ergonomía

Chinchilla (2018) dice que es necesario organizar las instalaciones, objetos y puestos de trabajo adaptados a las características fisiológicas y psicológicas de los trabajadores con el fin de realizar sus tareas de manera cómoda, segura y productiva.

MÉTODO

Una vez analizado los alcances de los objetivos trazados, se enmarco dentro de un estudio a partir de dos tipos para el desarrollo de la investigación, a continuación, se detallan ambas.

Tipo de Investigación

- No experimental

Es aquélla que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Según Toro y Parra (2006), lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos (Toro y Parra, 2006).

Se identifican dos tipos de diseños, el transeccional y el longitudinal en la investigación no experimental. El diseño que se utilizará corresponde al transeccional, consistiendo en recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández *et al.*,2010).

- Investigación descriptiva

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos.

Tamayo y Tamayo (2013), señalan concretamente que este tipo se fundamenta no sólo en la descripción, sino además en el registro, análisis e interpretación del fenómeno o acontecimiento.
El Instrumento de recolección de datos utilizado está compuesto por tres apartados, el primero llamado condiciones de seguridad, segundo condiciones ambientales y por ultimo cargas de trabajo, dentro de cada uno de ellos existe una serie de preguntas, ocho, siete y dos, respectivamente, a continuación, se hace una breve descripción de cada apartado.

Condiciones de seguridad

Los lugares de trabajo deberán cumplir las disposiciones mínimas establecidas entre las cuales se encuentran, orden, limpieza, mantenimiento, señalización, condiciones ambientales, protección, servicios higiénicos. El empresario está obligado a adoptar las medidas necesarias para que la utilización de los ligares de trabajo no originen riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores (Pizarro, *et al*., s.f.).

Este apartado recoge los diferentes agentes materiales causantes de la mayoría de los accidentes de trabajo.

1. Lugares de trabajo: pasillos, espacios de trabajo y escaleras. Se hace referencia a aquellas zonas de paso, en general a nivel del suelo, que son utilizados por los trabajadores en los desplazamientos desde a hacia los puestos de trabajo. En los espacios se trabajó se incluyen los que se realizan en alturas y las plataformas, aunque en ellas se realicen trabajos ocasionales. En escaleras fijas deben distinguirse aquellas consideradas de servicios, y que por ellos son únicamente de uso ocasional (Bestratén, s.f.).
2. Máquina: Son todas aquellas áreas de trabajo en las que existan maquinas, entendiendo como tales todos conjuntos de piezas u órganos unidos entre ellos, de los cuales uno por lo menos habrá de ser móvil. Esto incluye herramientas mecánicas portátiles, pero excluye las maquinas cuya única fuente de energía sea la fuerza humana empleada directamente.
3. Herramientas manuales: Hace referencia a utensilios de trabajo que únicamente requieren para su accionamiento la fuerza motriz humana aplicada directamente.
4. Manipulación de objetos: Manipulación manual y almacenamiento, la manual es el conjunto de operaciones en las que el trabajador debe, mediante sus manos, desplazar objetos o elementos diversos, incluidos su traslado. El almacenamiento de objetos en general, tanto la organización del propio ámbito físico como los elementos utilizados: materiales y accesorios.
5. Instalaciones eléctricas: Se considera el conjunto de la instalación eléctrica de la empresa, en la que, además de las instalaciones habituales en baja tensión, puede, existir instalaciones de alta tensión, o trabajos en proximidad de líneas de alta tensión. Se incluye, además, la posibilidad de trabajos en locales o emplazamientos mojados, en locales con riesgo de incendio y explosión y en obras de construcción.
6. Incendios. Esto es cuando en la empresa coexistan, en tiempo, espacio y con suficiente intensidad para iniciarse y propagarse un fuego, productos que puedan arder, sean combustibles o inflamables.
7. Sustancias químicas. Se aplica siempre que las pareas de trabajo se utilicen sustancias químicas peligrosas, calificadas como tales según los criterios legales vigentes sobre clasificación, envasado, etiquetado y almacenamiento. Se incluyen también el empleo de preparado químicos, es decir, mezclas de sustancias químicas. (Bestratén, s.f.).

Condiciones ambientales

Son los agentes contaminantes que pueden ser causantes de enfermedades profesionales y a otros aspectos directamente relacionados con ellos, como ventilación.

1. Agentes químicos: Esto es cuando la empresa manipula o generen agentes químicos por necesidades del proceso o como consecuencia del mismo (soldadura, rectificado, etc). El objetivo es identificar factores que puedan ocasionar efectos nocivos no agudos.
2. Agentes biológicos: Es aplicable cuando pueda razonablemente esperarse la presencia de agentes biológicos, analiza los aspectos básicos que definen una condición de trabajo insegura.
3. Ventilación y climatización: Se dirige aquellas empresas en las que se manipulan sustancias químicas o se generan polvos, humos, etc., en cualquier operación. (Bestratén, s.f.).
   La ventilación es el método más adecuado para disminuir o eliminar la presencia de contaminantes químicos en el aire. Respecto a climatización, se analizan aquellos factores que inciden en la obtención de unas condiciones ambientales de calidad en los espacios interiores climatizados.
4. Ruido: El ambiente laboral debe ser en promedio diario inferior o igual a 80 dB
5. Vibraciones: Cuando algún puesto de trabajo se produzcan vibraciones que puedan generar, como mínimo, molestias a los trabajadores. El nivel y las características de las vibraciones, éstas pueden producir fatiga o daño físico.
6. Iluminación: Cualquiera que sea la tarea que se realice, ésta precisará estar adecuadamente iluminada. Una buena condición de iluminación será aquella que permita evitar accidentes, ver sin dificultad la tarea que se ha de realizar y asegurar el confort visual.
7. Calor y frio: Permite detectar deficiencias respecto a confort térmico en ambientes laborales. Deficiencias en trabajos desarrollados en condiciones térmicas agresivas, previniendo el riesgo de estrés térmico, tales como temperaturas bajas (frio) o temperaturas extremas (quemaduras) (Bestratén, s.f.).

Cargas de trabajo

Es el elemento que, dentro de las condiciones de trabajo, permiten valorar la aparición de daños para la salud como consecuencia de falas de adecuación y adaptación de los puestos de trabajo (Florida, 2006).

Carga Física: Este es cuando el trabajo suponga un esfuerzo físico considerable por parte del trabajador. Se consideran las situaciones que exijan la manipulación o manejo de cargas o peso, aquellas en las que el trabajo sea manual o repetitivo.

Carga mental: Es aquello que cuando las tareas supongan un tratamiento significativo de información por parte del trabajador, es decir, cuando el trabajo implique la percepción e interpretación de una serie de símbolos, códigos o señales a los que se debe dar respuesta para la realización de la tarea (Bestratén, s.f.).

La encuesta se aplicó en la ciudad de Salvatierra Gto, en las zonas aledañas al centro de la ciudad donde se concentran la mayor parte de las microempresas

Para la presente investigación se consideraron 150 microempresas de Salvatierra. Las empresas fueron seleccionadas al azar, según Tamayo y Tamayo (1997), el muestreo aleatorio simple es la forma más común de obtener una muestra, es la selección al azar. Es decir, cada uno de los individuos de una población tiene la misma posibilidad de ser elegido.

Según Fernández (2005), la escala de Likert es una escala psicométrica utilizada principalmente en la investigación de mercados para la comprensión de las opiniones y actitudes de un consumidor hacia una marca, producto o mercado meta. Sirve principalmente para realizar mediciones y conocer el grado de conformidad de una persona o encuestado hacia determinada oración afirmativa o negativa.

Dentro de los aspectos considerados en la escala tipo Likert, se determinó usar la alternativa, donde los puntos son los siguientes:

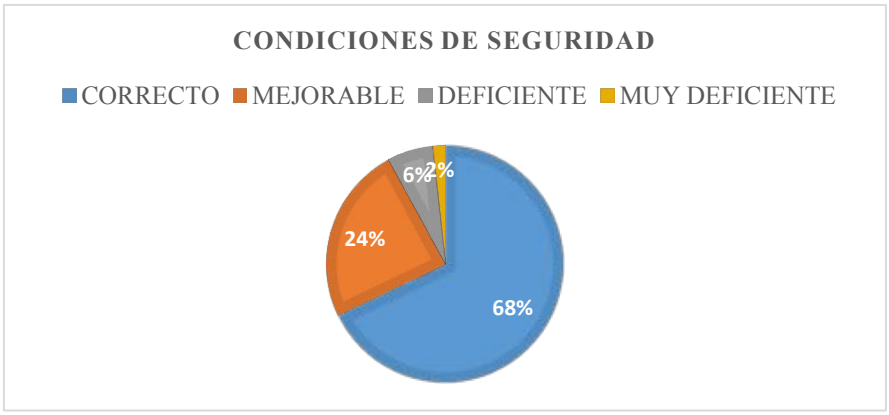
- Correcto
- Mejorable
- Deficiente
- Muy deficiente

RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados descriptivos de la investigación:

Apartado 1: CONDICIONES DE SEGURIDAD

En la gráfica 1, se muestra el porcentaje total de las empresas encuestadas del apartado de condiciones de seguridad, de las cuales se evaluó: lugar de trabajo, herramientas manuales, incendios, entre otras. Se observa que el 68% de las empresas tienen condiciones correctas de seguridad contra un 2% que contesto que se encuentran muy deficientes las condiciones de seguridad.



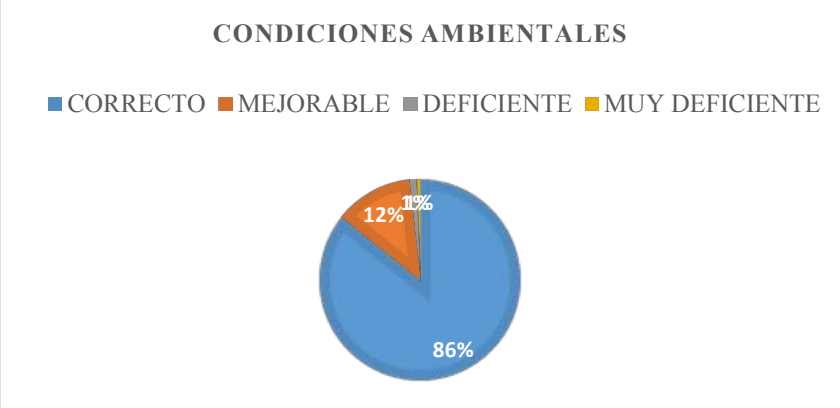
Gráfica 1 CONDICIONES DE SEGURIDAD

Fuente: Propia

Apartado 2: CONDICIONES AMBIENTALES

Dentro de las condiciones ambientales se evaluó contaminantes químicos y biológicos, iluminación, vibración, calor y frio.

El resultado que se obtuvo después de la aplicación de la encuesta fue que el 85% de las micro y pequeñas empresas tienen condiciones ambientales correctas y 12% menciono que pueden ser mejorables, los porcentajes se observan en la gráfica 2.



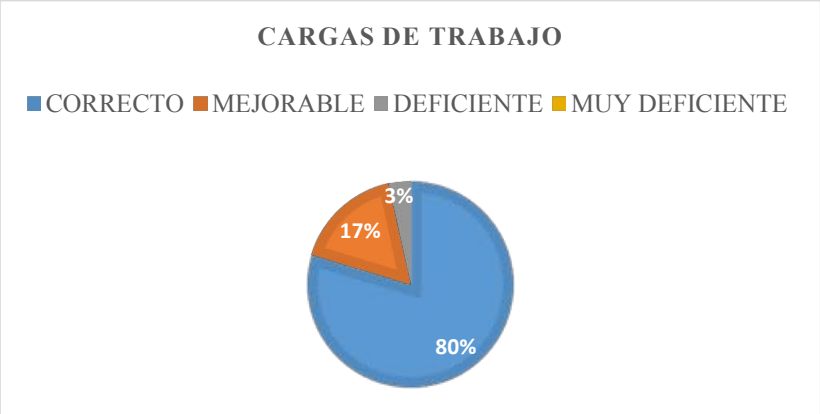
Gráfica 2 CONDICIONES AMBIENTALES

Fuente: Propia

Apartado 3: CARGAS DE TRABAJO

En el apartado tres, se evaluaron los puntos de carga física y mental.

La grafica 3, se observan que el 3% manejan una carga física y mental deficiente y el 80% menciono que tienen una carga correcta, tanto física y mental.



Gráfica 3 CARGAS DE TRABAJO

Fuente: Propia

CONCLUSIONES

Con base al estudio que se le realizo a las 150 micro y pequeñas empresas del municipio de Salvatierra perteneciente al estado de Guanajuato, se identificó que en la parte uno, condiciones de seguridad las empresas obtuvieron en promedio 65% correcto de condiciones de seguridad, lo que quiere decir que los empleados tienen lugares de trabajo, máquinas, instalaciones eléctricas, manipulación de objetos, entre otras, en condiciones adecuadas para realizar su trabajo y la integridad de cada uno de ellos. Y solo el 2% se obtuvo que dichas condiciones son muy deficientes. Gran parte del segmento encuestado dijo que su ambiente físico laboral de trabajo es muy bueno.

En el apartado dos, condiciones ambientales, se cuestionó sobre contaminantes químicos y biológicos, ventilación y climatización, vibración, iluminación, calor y frio, obteniendo un 85% de que las condiciones ambientales son correctas, solo el 1% contesto que las condiciones ambientales son deficientes y, muy deficientes. Las condiciones ambientales no afectan el desarrollo laboral y personal por el porcentaje alto que se obtuvo en la parte de condiciones correctas.

Cargas de trabajo apartado tres, se evaluaron dos aspectos importantes para los trabajadores, carga física y mental. El 78 % corresponde a que la condición de cargas física y mental son correctas y el 17% se pueden mejorar las condiciones.

Los resultados en general salieron en porcentajes altos aceptables, lo que quiere decir que las pequeñas y medianas empresas encuestadas de Salvatierra Gto, tiene condiciones buenas para laborar las personas, existe un porcentaje bajo de que algunos aspectos pueden ser mejorados, esto depende del giro de la empresa y el trabajo que cada persona desempeña. En lo personal creo que si hay aspectos a mejorar para que los empleados se sientan más cómodos y su desempeño laboral pueda ser mejor.

BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, I. (1992). Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera Edición. México. D.F Editorial Mc Graw Hill.

Chinchilla R, (2018) Salud y Seguridad en el Trabajo Universidad Estatal a Distancia.

Escamilla M, Perla del Refugio (2017): "Condiciones de trabajo de las pequeñas Empresas", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, México, (agosto 2017). En línea:http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2017/pequeñas-empresas-mexico.html

Florida, González (2006). Manual para el técnico en prevención de riesgos laborales: Nivel básico. 2ªEdición. Madrid, España. Fundación Confemetal.

García, J (1998) Curso Sobre Prevención de Riesgo Laboral.Publicacions de la Universitat Jaume I.

Hernández Sampieri, R., Fernández C., C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación.* México: McGraw Hill.

Ley N° 3. Diario Oficial de la Federación, México. México DF. 19 de mayo de 2017.

Nacional financiera Banca de Desarrollo. (2008). Recuperado el 24 de Enero de 2017, de http://www.nafin.com.mx

Pizarro N, Palomino A, Sánchez J.(s.f.). Seguridad en el trabajo. Madrid España. Fundación Confemetal.

Pueblos de México. (21 de Febrero de 2016). Obtenido de http://www.pueblosmexico.com.mx/pueblo_mexico_ficha.php?id_rubrique=523

Tamayo y Tamayo, Mario. (1997). El Proceso de la Investigación científica. México: Editorial Limusa S.A.

Tamayo, M. T. (2013). Investigación Científica. México D.F. Editorial Limusa S.A.

Taylar, G. (2006) Mejara de la Salud y la Seguridad en el Trabajo.Madrid España.ELSEVIER

Toro, I & Parra R (2006) Método y Conocimiento: Metodología de la Investigación. Medellín, Colombia. Editorial Universal EAFIT.

ANÁLISIS DE LA MERCADOTECNIA EN LOS HOTELES DE DOS Y TRES ESTRELLAS EN TUXPAN DE RODRÍGUEZ CANO, VERACRUZ; UNA PERSPECTIVA DE LOS TOMADORES DE DECISIONES.

Oralia Elorza Martínez, Leonardo Flores Barrios, Marcela Olarte García

Universidad Veracruzana
oelorza@uv.mx, lflores@uv.mx, molarte@uv.mx

Resumen

El objetivo general es analizar la aplicación de la mercadotecnia en los hoteles de dos y tres estrellas de Tuxpan de Rodríguez Cano, Veracruz, desde la perspectiva de los tomadores de decisiones. Este estudio se desarrolla bajo el siguiente orden; en primer lugar se describe el marco teórico vinculado con la mercadotecnia, se continua con la descripción del procedimiento metodológico y se procede al análisis teórico enfocado a la mercadotecnia en los hoteles de dos y tres estrellas aplicada en Tuxpan de Rodríguez Cano, Veracruz; desde la perspectiva de los gerentes y se finaliza con propuestas y conclusiones. Los resultados preliminares de esta investigación muestran que los hoteles de dos y tres estrellas no aplican estrategias de mercadotecnia, por lo tanto se concluye que deberá de aplicar estrategias que no impliquen costos excesivos.

Palabras claves: Mercadotecnia, estrategias, hoteles.
Código de clasificación JEL: M31

Abstract

The general objective is to analyze the application of marketing in the hotels of two and three stars of Tuxpan de Rodríguez Cano, Veracruz, from the perspective of the decision makers. This study is developed under the following order; first, the theoretical framework linked to marketing is described, the description of the methodological procedure is continued and the theoretical analysis focused on marketing in the two and three star hotels applied in Tuxpan de Rodríguez Cano, Veracruz; from the perspective of managers and finalized with proposals and conclusions. The preliminary results of this research show that two and three star hotels do not apply marketing strategies, therefore it is concluded that they must apply strategies that do not involve excessive costs.

Introducción

Tuxpan de Rodríguez Cano, Veracruz; es el puerto más cercano a la ciudad de México por lo que es muy visitada en el transcurso del año, lo que la ha convertido en una zona turística con gran demanda debido a sus atractivos lugares de esparcimiento; esto por la gran vegetación, playa y afluencia del Río Pantepec. Debido a esto se hizo necesario analizar la aplicación de la mercadotecnia en los hoteles de dos y tres estrellas de Tuxpan de Rodríguez Cano, Veracruz, desde la perspectiva de los tomadores de decisiones, con la finalidad de mejorar el servicio de estos.

Marco teórico

La mercadotecnia se define como: un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes (Kotler, 2001). Fisher Y Espejo (2011) definen a la mercadotecnia como 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.

Para las organizaciones la mercadotecnia actual debe de enfocarse a buscar la manera de satisfacer los deseos y necesidades de los clientes de manera más humana, debe de proyectar ante ellos que se está cuidando al planeta, al ambiente, a la sociedad y a la persona misma; otorgando la oportunidad de hacerlo para él o ella de manera muy personalizada, cara a cara o de boca en boca. Pero como el mercado del turismo es muy amplio y extenso, esa relación mercadológica se debe de adaptar o más bien combinar para lograr los efectos deseados.

La mercadotecnia en el turismo es tan importante como en cualquier otra industria, por ello es conveniente que se conozcan las herramientas mercadológicas, desde la base de las 4 P´s creadas en los años 60's hasta el Marketing interno, en donde el oferente debe mostrar que su producto o servicio está enfocado y hecho tomando en cuenta los sentimientos y valores del ser humano para su satisfacción y preservación de los recursos turísticos a nivel nacional e internacional. (Caballero, 2018.p. 1).

Fisher y Espejo (2011) mencionan que "Existen nueve características principales de las estrategias aplicables para las MIPyMEs, las cuales son (p. 264):

1. Estrategia de guerrilla. Diseñada especialmente para empresas micro, pequeñas y emprendedores; básicamente porque no son necesarios muchos recursos, ni grandes equipos para lograr una buena campaña

2. Parte de la psicología humana y no de la experiencia, juicio o adivinanzas. Las campañas no deben pensarse en función de las reacciones de la gente; se trata de actuar de forma tal que se impacte al espectador.

3. La inversión principal de la mercadotecnia es el tiempo, la energía y la imaginación, y no el dinero. Se basa en la creatividad y la eficacia al momento de realizarla, no importa con qué sino cómo.

4. La principal medida estadística de un negocio es la cantidad de beneficios, no las ventas. Si al cliente se le ofrecen buenos servicios, tarde o temprano esa buena referencia se transformará en una venta adicional; por lo tanto, concentrarse en este punto genera más beneficios.

5. Establezca un estándar de excelencia con un foco claro, en lugar de ofrecer muchos productos y servicios. Es mejor concentrarse en una sola cosa y hacerla muy bien, que hacer 10 mal; un cliente contento vale por 10 clientes que no se sintieron del todo felices.

6. En lugar de enfocarse en obtener nuevos clientes, apunte a más referencias y transacciones de los clientes ya existentes, así como a mayores negocios. Los clientes fieles, a la larga, significan recomendaciones, por lo que siempre es bueno cuidar a la gente que ya utiliza sus servicios.

7. Olvídese de la competencia y concéntrese en cooperar más con otros negocios. Fortalecer las relaciones entre negocios que se pueden complementar incrementa la base de clientes de ambas empresas.

8. Los estrategas de las MIPyMEs deben usar siempre una combinación de métodos para las campañas. No se puede sólo confiar en un método, se utilizan una serie de componentes para armar toda una idea.

9. Use la tecnología actual como herramienta para fortalecer otros negocios. Aprovechar las herramientas tecnológicas ayuda a estar siempre un paso adelante. Una de las ventajas de las MIPyMEs es la facilidad para enfrentar el cambio.

En relación a las ventajas que ofrece la mercadotecnia a las organizaciones respecto a la investigación de mercado, Caballero (2009, p. 264) afirma que:

- Al aplicar la mercadotecnia se espera reducir riesgos y con ello mejorar los beneficios.
- captar más clientes y descubrir más oportunidades de comercialización
- Al aplicar los dos puntos anteriores se tendrá mejor respuesta de los clientes obteniéndose mejores resultados.
- Finalmente tener como resultado maximizar la rentabilidad de las inversiones.

Por su parte Del Cerro (2016) considera que las ventajas son:

- La reducción de los costos fijos.
- El aumento de la calidad en productos/servicio específicos.

Se verán reducidos los costos fijos debido a que se haría uso de las redes sociales para la aplicación de la mercadotecnia, así como se el incremento del servicio que se proporcionen.

Blesa (2017), menciona que otro de los retos en los que se centra el sector hotelero es en la adaptación a la era digital, que ofrece tanto ventajas como desventajas. Las numerosas fuentes de información de las que actualmente dispone el consumidor influyen en las estrategias de marketing y, de usarse correctamente, pueden propiciar beneficios adicionales. Sobre todo, en los procesos de decisión basados en valorizaciones y reputación, la dependencia de la intermediación electrónica y la importancia de la presencia en las redes sociales.

Los factores de decisión del cliente son numerosos; se ha visto que la localización y el precio son determinantes en la elección de un hotel, además de otros elementos de difícil reproducción como el valor de la marca. Pero un hotel independiente puede atraer a los turistas con valores diferenciadores como la creación de una experiencia distintiva y única. Para lograr esto, es recomendable ofrecer una imagen atractiva en Internet, que es a donde acude la mayor parte del mercado para comparar opciones. Blesa (2017, p. 48)

La mercadotecnia y su implicación en la competitividad en la empresa no es un tema nuevo pues existen investigaciones vinculadas a esta temática, algunas se muestran a continuación:

Existen algunos estudios realizados en función a la mercadotecnia para contribuir a la competitividad como lo son en el contexto internacional:

En una investigación realizada en Venezuela por Ascanio (1999, p.3) en su artículo ”El Proyecto hotelero: una introducción a su evaluación” Concluye que:

> “El proyecto hotelero es la unidad más pequeña que puede someterse a cálculo y estimaciones y que puede ejecutarse en forma independiente de la rama hotelera en particular y del sector turístico en general. Su formulación se hace siempre en base a considerar al hotel como una alternativa para invertir capitales con metas muy precisas. Formular un proyecto es un proceso sistemático y cuantitativo de asignar recursos escasos a un fin determinado por el inversionista, donde previamente se han señalado las restricciones. En el artículo se resumen algunos aspectos relacionados con la inversión hotelera en Venezuela, desde el punto de vista del empresario interesado en obtener la máxima rentabilidad de la inversión de capitales y el crecimiento futuro de la empresa.”

Otra investigación es la realizada por Navarrete (2011, p.1), en su obra titulada “La gestión sostenible y su comunicación en el sector hotelero de la ciudad de Málaga” en la que concluye que:

> “La crisis económica y la fuerte competencia del mercado están afectando al sector turístico andaluz que empieza a mostrar signos de saturación y exige un giro que apueste por crear un sistema más competitivo y singular. Para afrontar este cambio, es necesario trabajar sobre los parámetros de calidad, innovación y sostenibilidad, especialmente, en mercados como la Costa del Sol, y fomentar así un turismo sostenible y responsable. Este estudio analiza el comportamiento sostenible y su gestión comunicativa, en los hoteles de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Málaga, capital de la Costa del Sol, durante el último trimestre del año 2010. Mediante un análisis comparativo de los hoteles y las cadenas hoteleras se analizan las herramientas de comunicación que utilizan, los tipos de actuaciones sostenibles más frecuentes y la gestión de los mismos como un valor diferenciador y competitivo.”

Así como existen investigaciones en un contexto internacional también en México se han realizado estudios en función a la mercadotecnia para contribuir a la competitividad en el contexto nacional, algunos se muestran a continuación.

Miranda (2010, p. 45-47) en su trabajo “Posicionamiento de las empresas turísticas en el puerto de Veracruz, caso: hotel playa paraíso “, Realiza una clasificación de los hoteles de acuerdo a los servicios y características que estos proporcionan.

Tabla 1. Clasificación de hoteles y su definición.
Fuente: Elaboración propia con datos de Miranda (2010)

No. de Estrellas	Servicios que proporcionan
1	Alojamiento, cambio de blancos y limpieza, habitación con regadera, lavabo y sanitario y muebles sencillos
2	Alojamiento, cafetería a horas determinadas, limpieza, cambio de blancos y toallas diario, muebles sencillos
3	Alojamiento, restaurante-cafetería, generalmente de 7 a.m. a 11 p. m., sus muebles y decoración son de tipo comercial, su personal de servicio y atención al público es el necesario en algunos casos bilingües estos últimos.
4	Provee alimentación en restaurante- cafetería, cuenta con bar, servicio de alimentos a las habitaciones mínimo de 16 horas, facilidades de banquetes, personal directivo y supervisor bilingüe (Inglés-Español), personal de servicio uniformado, cambio diariamente de blancos y suministros de baño, su mobiliario y decoración es de calidad comercial.
5	Provee alimentación uno o varios Restaurantes o Cafeterías, cuenta con Bar con música y entretenimiento, servicio de alimentos a las habitaciones durante 16 horas, locales comerciales, áreas recreativas salón de banquetes y convenciones, Personal Directivo, de supervisión y operativo bilingüe (Inglés-Español), personal de servicio y atención al huésped las 24 horas del día, perfectamente uniformado, su mobiliario, acabados e instalaciones son de calidad selecta.
Gran Turismo	Provee alimentación en uno o varios restaurantes o cafeterías, restaurante de especialidades, cuenta con uno o varios bares con música y entretenimiento, centro nocturno o similar, uno o varios salones de banquetes y convenciones, servicio de alimentos a la habitación las 24 hrs., áreas recreativas o centro ejecutivo dependiendo de su ubicación, varios tipos de locales comerciales, personal directivo, de supervisión y operativo bilingüe (Inglés-Español) personal de servicio y atención al huésped las 24 hrs., perfectamente uniformado, su mobiliario, decorado, instalaciones

	y suministros son de diseño exclusivo y de calidad selecta.
Clase Especial	Establecimiento que por su ubicación, arquitectura, tipo y número de servicios o valor histórico no pueden ser contemplados en las categorías anteriores, sin embargo por sus características especiales, representan un atractivo para el turista. Es así que se pueden encontrar establecimientos de clase especial que por su belleza arquitectónica o por su valor histórico se encuentran protegidos e inventariados.

Otra investigación es la realizada en Coatepec, Veracruz ; titulada "Propuesta de manual de organización para el hotel Ángela Carolina" Pazos (2012, p.91) concluye "Para que una empresa pueda progresar y acabar con problemas o rutinas innecesarias es preciso conocer la estructura interna, como por ejemplo: el personal que lo conforma, la jerarquía existente dentro de esta, además de analizar las causas y/o motivos por el cual surgen estas condiciones e identificar los problemas generados por estas causas y así mismo acudir a su pronta corrección.

Lo ideal es que toda organización sin importar su tamaño cuente con alguna forma de descripción acerca de su funcionamiento, este debe ser comprensible tanto para los directivos como para el nivel operativo, sin incluir demasiados detalles y estos deben de estar actualizados. Los manuales representan un medio de comunicación en las decisiones de la administración de las empresas, y forman un cimiento clave para el desenvolvimiento y cumplimiento de las labores del hotel. "

Por otra parte en un artículo realizado por Miranda y Cruz (2016, p. 6, 7) en Tijuana, Baja California, México denominado "Redes sociales: herramienta de marketing internacional en el sector hotelero", finaliza que:

> "El crecimiento de las redes sociales en la actualidad, propicia que las empresas hoteleras realicen cambios substanciales en lo que corresponde a utilizar este medio de comunicación en Internet como parte de sus estrategias combinado con un programa de

> seguimiento y actualización constante, que los conduzca a comprender el compartimento del consumidor que considera a este medio electrónico como un factor en su decisión de compra.
>
> Cabe destacar que, la recomendación en la actualidad se ha convertido en uno de los elementos importantes al momento de que el cliente decide adquirir un producto o servicio, así mismo, mediante el uso eficiente de las redes sociales puede lograrse este beneficio en las empresas hoteleras. De tal manera, entre las áreas de oportunidad encontradas está el mejorar la calidad de los contenidos de estos medios en estas organizaciones y la calidad de respuesta, siendo elementos que valoran los huéspedes de estas empresas."(Miranda y Cruz, 2016)

Analizando los párrafos anteriores se identifican que en el sector hotelero del municipio de Tuxpan, Veracruz, México, existe una carencia de investigación enfocada a la competitividad desde la perspectiva de la gestión de la mercadotecnia esto justifica la relevancia y trascendencia de este artículo.

El sector hotelero en México con base a la secretaria de economía representa el 8.5% del PIB, lo que justifica la realización de esta investigación y la aplicación en este campo de estudio.

Uno de los puertos donde el sector hotelero ha tomado auge es el de Tuxpan, Veracruz siendo el tema de la competitividad lo que se abordara desde la perspectiva de la mercadotecnia para la aplicación en este campo de estudio.

Como se observa en el apartado antes descrito la temática que se aborda en este estudio se ha afrontado en un contexto internacional y nacional, sin embargo este trabajo se enfoca a un sector trascedental para la economía mexicana: sector hotelero.

Los hoteles siempre han puesto en práctica diferentes técnicas para conseguir darse a conocer y aumentar su volumen de negocio, por ello, con el paso del tiempo y el avance de las nuevas tecnologías, los hoteles deben adaptarse a nuevas estrategias de marketing para no perder oportunidades de negocio. El sector hotelero se ha sabido amoldar a los tiempos que corren y a las tendencias que va marcando el público, adaptándose a sus gustos y preferencias e intentando captar a más clientes ofreciendo un servicio diferente.

Campo de aplicación

Tuxpan es un municipio del estado mexicano de Veracruz. Se localiza al norte del estado, en la región conocida como la Huasteca Baja. Su cabecera municipal, la ciudad de Tuxpan de Rodríguez Cano, se encuentra ubicada a orillas del río Tuxpan, a 11 km de su desembocadura en el Golfo de México.

Esta ciudad y puerto se encuentra ubicado en el extremo norte de la entidad veracruzana a 270 km a la Ciudad de México, capital de la República Mexicana, sus coordenadas geográficas son: 20°57′46″N 97°24′01″O y es considerada como el puerto marítimo más cercano a la capital de República y ocupa el 6.º lugar de los municipios más poblados del estado.

Colinda al norte con el municipio de Tamiahua; al poniente con el municipio de Temapache; al sur con los municipios de Tihuatlan y de Cazones de Herrera y al oriente con el Golfo de México. El municipio es atravesado de poniente a oriente por el caudal del río Tuxpan para desembocar en el golfo de México, formando la barra del mismo nombre. Su clima es tropical, con una temperatura promedio anual de 24 °C (75°F).

Los hoteles en la ciudad de Tuxpan de Rodríguez Cano, Veracruz se clasifican tal como se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. Cantidad de hoteles según su clasificación

Fuente: Elaboración prop

Con base a esta clasificación que se encuentra en INEGI(Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica) en internet, se realizó un muestreo por conveniencia debido a que solo se aplicó el instrumento de investigación a 10 hoteles de dos y tres estrellas, sobre todo a los que se encuentran ubicados en el primer cuadro de la ciudad. Considerando el instrumento aplicado, donde se cuestiona si realizan publicidad para promover sus servicios, se puede observar que la mayoría dan respuesta afirmativa; cuando en realidad la publicidad sobre hoteles de esta categoría solo se encuentra en la que el INEGI realiza al publicitar los hoteles en general con la clasificación de estrellas y su ubicación por lo que creen que esa es su estrategia publicitaria. De acuerdo a su ubicación y costos, son muy solicitados por los visitantes.

Número de estrellas	Número de hoteles
Una estrella	---------
Dos estrellas	7
Tres estrellas	9
Cuatro estrellas	4
Cinco estrellas	3

Procedimiento Metodológico

Este estudio se desarrolla a través del siguiente procedimiento metodológico:

1. Revisión teórica sobre: "Análisis de la mercadotecnia en los hoteles de dos y tres estrellas aplicada en Tuxpan de Rodríguez Cano, Veracruz; desde la perspectiva de los tomadores de decisiones".
2. Estudio del campo de aplicación: hoteles de 2 y 3 estrellas
3. Diseño de un instrumento de recolección de datos
4. Análisis de los resultados
5. Aplicación del instrumento y procesamiento de los datos
6. Planteamiento de propuestas y conclusiones

Resultados

El estudio realizado tiene un alcance descriptivo con enfoque cuantitativo, se desarrolla durante el semestre agosto – diciembre 2018 teniendo como objeto de estudio hoteles de dos y tres estrellas en la ciudad de Tuxpan de Rodríguez Cano, Veracruz.

De los cuales se deduce que para los hoteles de dos y tres estrellas es necesaria aplicar la mercadotecnia independientemente ya que este tipo de hoteles tienen la ventaja de ser económicos y que la mayor parte se encuentra relativamente en la zona centro de la ciudad, lo que les asegura que sean solicitados por los turistas, aunque carezcan de servicios propios de un hotel.

Grafica 1. Promoción de servicios en los hoteles de dos y tres estrellas.

Al cuestionar sobre si se realiza publicidad para promover los servicios en los hoteles de dos y tres estrellas, sus respuestas alcanzaron un 90% contestaron que están totalmente de acuerdo, debido a que si la realizan con periódicamente, considerándose esta respuesta como muy buena para la captación de clientes.

Grafica 2. Resultados de promoción de servicios por lo menos una vez al mes

Los hoteles de dos y tres estrellas en su mayoría contestaron que promocionan sus servicios a través de los distintos medios de comunicación. Considerando que el 20% respondieron que les es in distinto si se publicitan o no sus servicios.

Conclusión

El sector hotelero es el más activo en el plan general de turismo, donde la práctica diaria no corresponde a la teoría y aplicación práctica y falta de unificación, en el que cada administración realiza acciones diferentes y no trabajan conjuntamente; de una forma más concreta, se concluye que los hoteles aún deben trabajar más en la concientización sobre la necesidad de un comportamiento respetuoso y de los beneficios que reporta el mismo. En su mayoría, las prácticas incorporadas por el sector son acciones relativas, en la infraestructura del establecimiento, aún son rechazadas por considerarse un gasto y no una inversión, o bien no lo consideran necesario.

Se concluye que en el estudio que no trabajan las dos grandes vertientes de la mercadotecnia: comunicación interna y externa, especialmente, a través de herramientas como las reuniones, el correo electrónico, el internet.

A pesar de que todos los hoteles coinciden en la importancia de comunicar las acciones los datos muestran que sólo la mitad de los establecimientos informan de este tipo de actuaciones. La herramienta de comunicación más usada en este tipo de información debería ser la web destacando también, el uso de las propias instalaciones de la empresa como medio informativo.

Otro dato que resulta llamativo tras el estudio realizado, es el hecho de que casi todos los hoteles consideran que tienen de una información fluida y actualizada y que a pesar de que sólo diez de los 16 hoteles fueron encuestados, todos ellos creen que hacerlo les reportaría algún tipo de beneficio,

siendo los más relacionados con la comunicación de las buenas prácticas y beneficios de carácter social, especialmente de imagen.

Referencia Bibliografía

Ascanio, A. (1989). Estudios de Factibilidad Hotelera en Margarita, (mimeografiado, 1987). Notas de Clase.
http://estadisticas.tourspain.es/img-iet/Revistas/RET-99-1988-pag3-18-43577.pdf
Consultado 14 septiembre 2018.
Blesa, P.L. Estrategias para hoteles independientes en Barcelona. pblesa@uoc.edu 10 de 2017.
http://miguelangelherrera.com/catedras/administracion-mercadotecnia/dmpk.pdf
Caballero, S. http://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/la-importancia-de-la-mercadotecnia-en-el-
Consultado 11de septiembre de 2018.
Del Cerro, A. Gestión de los costes y externalización en el sector hotelero, 2016. p 34. Facultad de Turismo, Universidad de Málaga.
Fisher,L.; Espejo,J. Mercadotecnia, 2011. (p. 264). Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. ISBN 978-607-15-0539-2
Kotler, Philip(2016). Dirección de mercadotecnia. Octava edición. Consultado el 14 de septiembre del 2018.
http://www.redalyc.org/jatsRepo/1934/193449985013/index.html
Navarrete, B.(2011). Prisma Social: revista de investigación social, ISSN-e 1989-3469, Nº. 6, 2011 (Ejemplar dedicado a: Nuevas formas de Relación Social), págs. 30-62. Consultado el 20 de octubre 2018.
https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3686039
Miranda, R. (2010) "Posicionamiento de las empresas turísticas en el puerto de Veracruz, caso: hotel playa paraíso " tesina, (p 45-47). Consultado 4 de septiembre 2018

ANALÍTICA DE DATOS HERRAMIENTA PARA INTELIGENCIA DE NEGOCIOS: ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO, REVISIÓN Y ESTADO DEL ARTE.

Peña Luna, R., Guerrero Ramos, L.A.,Borrego Robledo V.
Universidad Autónoma de Coahuila

roberto.luna@uadec.edu.mx, liliguer@yahoo.com, jlarap02@hotmail.com,

RESUMEN

Son muchas las empresas que hacen uso del arte de pronosticar, desde la administración de su cadena de suministro para optimizar sus tiempos de entregas, sus inventarios, hasta para incrementar sus ventas finales. En la alta administración cada vez es mas necesario el uso de nuevas herramientas que integren datos, los cuales arrojen información importante y veraz para la toma de decisiones. El descubrimiento de conocimiento y el análisis predictivo hacen uso de grandes bases de datos que en los últimos años ha tenido gran auge en el Big data, a través de la minería de datos y de su análisis se puede descubrir conocimiento que muestre patrones relevantes para que la alta dirección de una empresa cada vez mas alcance los objetivos planteados en la organización, para que se desarrolle una cultura de inteligencia de negocios. El objetivo en este articulo busca identificar en un estudio bibliométrico de 10 años atrás y bajo este contexto los principales indicadores de estudio del descubrimiento del conocimiento y la analítica predictiva, a partir de bases datos como Scopus y Web of Science, mostrando la producción de artículos y determinar si es un tema de estudio actualmente en la comunidad de investigación. El estado del arte muestra el apogeo de los temas y la creciente demanda de nuevas técnicas para entender la inteligencia de negocios.

PALABRAS CLAVES: Inteligencia de negocios, Gestión del conocimiento, Gestión inteligente, Procesos de toma de decisiones, Big data, Descubrimiento del Conocimiento

ABSTRACT

There are many companies that make use of the art of forecasting, from the management of their supply chain to optimize their delivery times, their inventories, until to increase their final sales. In senior management it is increasingly necessary to use new tools that integrate data, which yield important and truthful information for decision making. The discovery of knowledge and predictive analysis make use of large databases that in recent years has had a great boom in Big data, through data mining and its analysis you can discover knowledge that shows relevant patterns so that The top management of a company could reach the objectives set in the organization, so that a culture of business intelligence is developed. The objective in this article seeks to identify in a bibliometric study 10 years ago and in this context the main indicators of the study of the discovery of knowledge and predictive analytics, from databases such as Scopus and Web of Science, showing the production of articles and determine if it is a subject of study currently in the research community. The state of the art shows the heyday of the issues and the growing demand for new techniques to understand business intelligence

KEY WORDS: Business Intelligence, Demand forecasting, Predictive Analytics, Knowledge Discovery, Big Data

INTRODUCCIÓN

Para González, Gomez, y Martínez (2017) que cita a Lanzas (2005) las empresas son sistemas abiertos y sociales creados por el hombre; son abiertos ya que sostienen una relación dinámica con el medio que las rodea y están compuestas de diversos elementos interdependientes; y son sociales pues son capaces de integrar de manera coordinada las necesidades y las demandas de la parte humana de la organización para lograr propósitos propios y colectivos.

El entorno empresarial actual caracterizado por la incertidumbre, el cambio constante y la complejidad confiere un protagonismo especial al conocimiento, un elemento esencial para el desarrollo organizacional al constituirse en su mayor activo y mayor fuente de riqueza. Davenport y Prusak (2001) definen el conocimiento como una combinación de valores, experiencia estructurada e información originada y aplicada en la mente de las personas que pueden arraigarse en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales para la adquisición e incorporación de nuevas experiencias en las organizaciones. Rincon (2016).

Como hace referencia Flóres & Sánchez siempre en toda empresa u organización las decisiones como un pronostico de ventas y otras mas importantes sobre el rumbo de la misma son tomadas en el nivel mas alto del organigrama. La dirección general normalmente realiza planes estratégicos para la compañía, en donde se evalúan muchas de las decisiones mas importantes para la empresa. A esto se refiere Petropoulos, Makridakis, Assimakopoulos, & Nikolopoulos, (2014) cuando mencionan que los pronósticos son importantes para todas las tareas de toma de decisiones, desde la gestión y programación de inventarios hasta la planificación y la gestión estratégica.

Flóres & Sánchez (2018) menciona que "...la toma de decisiones (TD) puede basarse en la explotación y soporte de la gestión y servicios de conocimiento, donde su efectividad está directamente relacionada con el conocimiento disponible en los procesos de crear, almacenar, compartir, recuperar, transferir, proteger y aplicar (Evangelou, Karacapilidis, & Tzagarakis, 2006); para respectivamente determinar insumos de conocimiento a adquirir, desarrollar insumos de conocimiento, transformar los insumos de conocimiento de base, mantener los insumos de conocimiento de base, hacer el conocimiento disponible, evaluar el conocimiento disponible que le permita definir su estrategia corporativa (Zack M. , 2002)" (p.39).

Citando a Flóres & Sánchez (2018) menciona que "el conocimiento como insumo para la toma de decisiones en la organización, se considera una clase especial de conocimiento, el cual se puede clasificar en: explicito, teorías de decisión, métodos y modelos; tácito, sabiduría, inteligencia, experiencia de decisiones previas de tipo individual y colectivo (Zhong, 2008)" (p.39).

La gestión del conocimiento en una organización tiene muchas vertientes, ya que la alta dirección debe de vislumbrar el panorama general de la compañía para poder desarrollar buenos planes estratégicos. González (2017) menciona que la gestión del conocimiento o knowledge management (KM) se basa en factores contextuales de la organización, como los recursos humanos, la cultura y la estructura organizacionales, desarrollados por separado por las organizaciones.

Problema de investigación

¿Existe producción científica en un estudio bibliométrico que fundamente como tema de investigación la analítica de datos y el descubrimiento del conocimiento como herramienta para la toma de decisiones en la alta gerencia para desarrollar una cultura de inteligencia de negocios y cual es su estado del arte?

Objetivo de la ponencia

El objetivo principal del presente estudio es desarrollar una investigación bibliométrica que describa el rol de la inteligencia de negocios en el proceso de toma de decisiones a través del tiempo, presentando una visión clara de las oportunidades y desafíos del uso de herramientas tecnológicas que apoyen la toma de decisiones en las empresas.

2.- Métodos y Técnicas

Esta investigación constituye un proceso exploratorio cualitativo de la literatura existente en las bases de datos de Scopus y Web of Science. La elaboración del trabajo comprende las etapas de indagación, búsqueda, recuperación y análisis de la literatura encontrada. Para abordar el objetivo de este trabajo y sus preguntas de investigación, la metodología de revisión y búsqueda de la literatura se basa en el enfoque de análisis de contenido propuesto por Mayring (2008) citado por (Nguyen Truong & Virc, 2018). Este proceso de sistematización de la búsqueda consta de las siguientes cuatro etapas:

- Etapa 1.- Recolección de material, que implica un proceso estructurado de búsqueda y delimitación de artículos.
- Etapa 2.- Análisis descriptivo, que proporciona características generales de la literatura estudiada.
- Etapa 3.- Selección de categorías, cuyo objetivo es construir un marco de clasificación basado en un conjunto de dimensiones estructurales y categorías analíticas.
- Etapa 4.- Evaluación de materiales, que analiza artículos basados en el marco de clasificación propuesto e interpreta los resultados.

2.1.- Recolección de materiales

Antes de buscar artículos, es esencial identificar un conjunto eficaz de palabras clave que pueda capturar la síntesis de la literatura existente relacionada con nuestro tema de investigación. Se clasificaron las palabras clave en tres grupos (Nguyen, Zhou, Spiegler, Leromonachou, & Lin, 2016).

Para la búsqueda de la literatura se utilizaron las bases de datos académicas de Web of Science y Scopus empleando palabras claves en ingles abarcando los años de 2009 a 2019, las palabras clave se clasificaron en los siguientes grupos:

Grupo 1: palabras relacionadas a “Analitica Predictiva”: Utilizando palabras claves como “data analytics”, “data mining”, “machine learning”, “predictive analytics”, “prescriptive analytics”, “big data culture”, “descriptive analytics” o “intelligent management”

Grupo 2: palabras relacionadas a “Predicción de Demanda”: Utilizando palabras claves como “predictive models”, “predictive demand”, “predictive manufacturing”, “predictive analytics”, “intelligent forecasting” “forecasting”, “forecast models”.

Grupo 3: palabras relacionadas a “Inteligencia de Negocios”: Utilizando palabras claves como “business intelligence”, “forecast”, “knowledge management”, “discovery knowledge”, “knowledge discovery” “management”.

Como comenta Nguyen et al. (2016) se utilizó la figura 1 como ruta critica para sumarizar la busqueda del proceso de selección de articulos:

Figura 1 ***Ruta critica del proceso de busqueda***

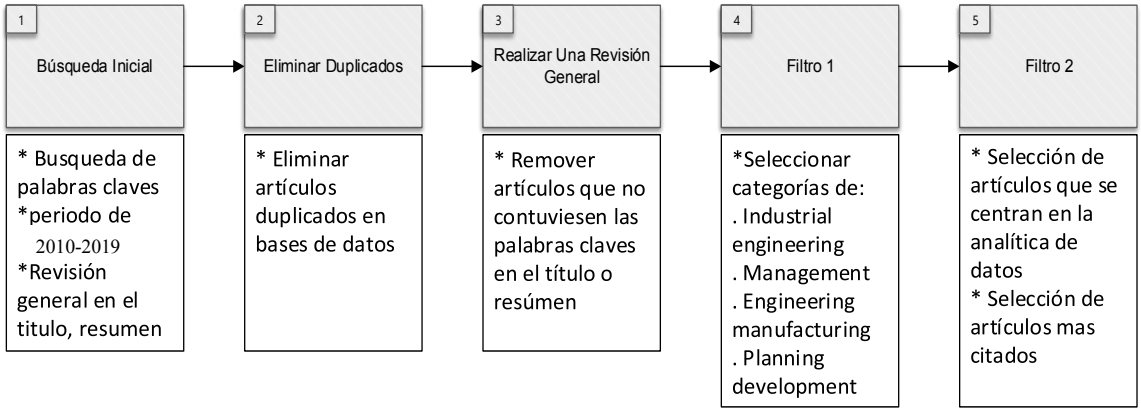


Figura 1. Nguyen et al. (2016). Proceso sistemático de búsqueda de literatura

En base a la revisión de la literatura en la figura 2 se indica en un diagrama de flujo de la elaboración del marco de referencia de esta investigación. Se puede identificar en base a la literatura consultada el nuevo enfoque de gestión que cada vez mas se adopta en las organizaciones, en donde la gestión inteligente de las organizaciones hace uso del análisis de la información, de este nivel se desprende tres niveles: análisis descriptivo, análisis prescriptivo y análisis predictivo. Es en éste ultimo nivel en donde se encuentran las diversas técnicas de pronósticos de demanda, se identifican los métodos tradicionales causales, de series de tiempo y los nuevos métodos que están teniendo mas auge, en el análisis de grandes volúmenes de información o Big Data.

Figura 2 ***Diagrama de flujo estructura del marco referencial***

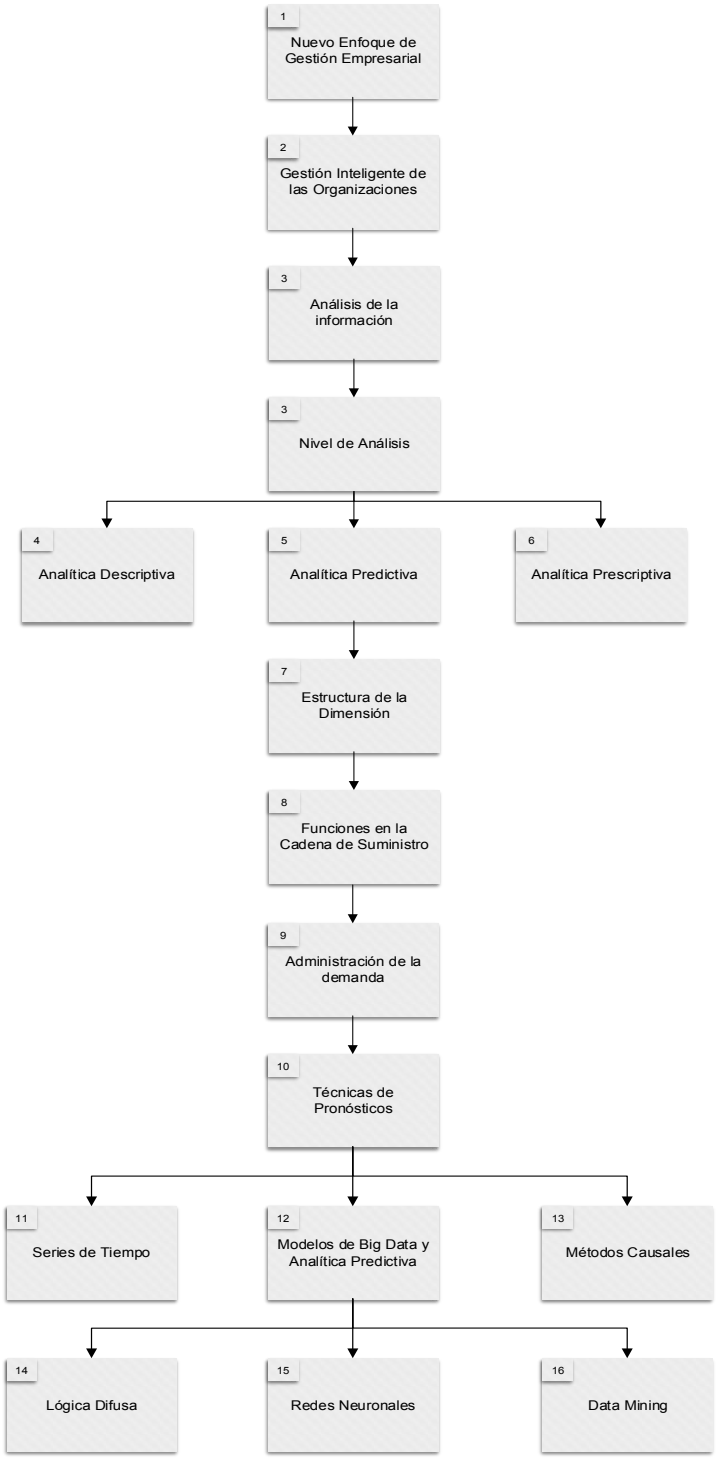


Figura 2. Fuente: Elaboración propia. Basado en la revisión de la literatura

El marco teórico o marco de referencia, puede ser definido como el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar.(Arias, 1999). Así mismo, Santalla (2003) lo define como la constitución de un conjunto de teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes considerados válidos y pertinentes para el encuadre correcto de la investigación a realizar. Debido a esto, se hace imprescindible el uso algunas herramientas como lo son el estudio bibliométrico y los mapas conceptuales para el análisis y sistematización de la información de la literatura que sustentará el marco teórico o marco de referencia. Según Peralta, Frías y Chaviano (2015) la bibliometría es el método de análisis y medición de los documentos científicos y se basa en los elementos cuantificables provenientes de dos fuentes, las referencias y las citas.

Resultados

Análisis descriptivo

La figura 3 muestra los resultados de la búsqueda de la literatura en los últimos 10 años referente únicamente a las palabras claves de: inteligencia de negocios y descubrimiento del conocimiento. Se puede observar una tendencia de crecimiento lineal en la búsqueda de literatura sobre "inteligencia de negocios". La relación de estas palabras claves surge del planteamiento sobre el cual (Ahumada Tello & Perusquia Velasco, 2016) menciona que en las organizaciones se presenta una situación que versa en el manejo de la información, que cada vez es más numerosa y difícil de categorizar. La competitividad de las empresas considera importante que estas aprendan y que con el tiempo puedan replicar el conocimiento que se concentra en ellas a partir de los diferentes agentes involucrados en su operación, pudiendo ser empleados, directivos, clientes, etc. (Ahumada-Tello, Zárate Cornejo, Plascencia López y Perusquia-Velasco, 2012)

Figura 3 ***Producción cientifica en los ultimos diez años sobre inteligencia de negocios y descubrimiento del conocimiento***

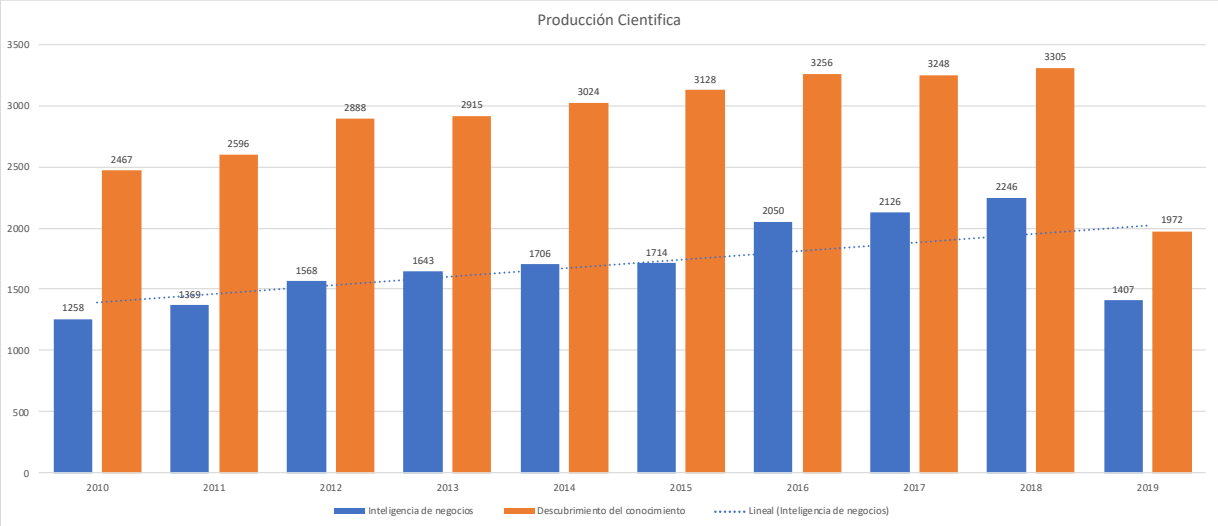


Figura 3. Fuente: Elaboración propia. Basado en: Base de datos Scopus (Elsevier, 2019)

2.2.1 Indicadores bibliométricos preliminares

La tabla 1 muestra los resultados de las búsquedas en la base de datos de "Scopus – El Sevier" de las siguientes palabras claves en ingles: "demand forecasting", "machine learning", "data analytics", "big data", "predictive analytics" y "data mining". Se indica la cantidad de registros por año de los últimos diez años y el total de registros obtenidos en la base de datos.

Tabla 1 ***Estrategia de búsqueda de palabras claves para una investigación sobre analítica predictiva y descubrimiento de conocimiento***

Palabra clave de búsqueda	Año de publicación y cantidad de registros por año	Cantidad de registros en Base de datos Scopus	Palabra clave de búsqueda	Año de publicación y cantidad de registros por año	Cantidad de registros en Base de datos Scopus
Demand Forecasting	2019--800	9,413	Big Data	2019--12629	105,402
	2018--1217			2018--21926	
	2017--1125			2017--17689	
	2016--1008			2016--16447	
	2015--873			2015--12965	
	2014--964			2014--8604	
	2013--908			2013--5817	
	2012--854			2012--3674	
	2011--829			2011--2935	
	2010--835			2010--2716	
Machine Learning	2019--27038	154,979	Predictive Analytics	2019--693	4,020
	2018--34451			2018--991	
	2017--22214			2017--716	
	2016--16588			2016--534	
	2015--13313			2015--418	
	2014--10930			2014--290	
	2013--9104			2013--172	
	2012--7818			2012--96	
	2011--7056			2011--62	
	2010--6467			2010--48	
Data Analytics	2019--4679	31,233	Data Mining	2019--14197	149,858
	2018--6929			2018--21929	
	2017--5563			2017--18547	
	2016--4512			2016--17846	
	2015--3507			2015--16222	
	2014--2364			2014--14265	
	2013--1644			2013--12654	
	2012--978			2012--12063	
	2011--626			2011--11426	
	2010--431			2010--10709	

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia. Basado en: Base de datos Scopus (Elsevier, 2019)

En la tabla 2 indica se muestran los resultados de las búsquedas en la base de datos de "Scopus – El Sevier" de las siguientes palabras claves en ingles: "demand forecasting", "machine learning", "data analytics", "big data", "predictive analytics" y "data mining". Se indica la cantidad de registros por área de estudio para cada palabra clave, se puede observar que las áreas que predominan la búsqueda son ingeniería, ciencias de computación y matemáticas.

Tabla 2 ***Estrategia de búsqueda de palabras claves por áreas de estudio para una investigación sobre analítica predictiva y descubrimiento de conocimiento***

Palabra clave de búsqueda	Cantidad de registros por área de estudio en Scopus		Palabra clave de búsqueda	Cantidad de registros por área de estudio en Scopus	
Demand Forecasting	Engineering	6,262	Big Data	Computer Science	59,402
	Computer Science	4,592		Engineering	28,294
	Energy	2,600		Mathematics	16,080
	Mathematics	1,824		Social Sciences	11,974
	Enviromental Science	1,747		Decision Sciences	10,358
	Business Management and Accounting	1,648		Medicine	10,128
	Social Sciences	1,474		Business, and Management Accounting	6,171
	Medicine	1,254			
	Decision Sciences	1,156			
Machine Learning	Computer Science	101,228	Predictive Analytics	Computer Science	2,318
	Engineering	49,653		Engineering	1,142
	Mathematics	30,017		Mathematics	538
	Medicine	15,987		Medicine	507
	Biochemistry Genetics and Molecular Biology	11,910		Decision Sciences	473
	Physics and Astronomy	11,016		Business, and Management Accounting	457
	Social Sciences	8,882		Social Sciences	446
	Decision Sciences	7,476			
	Neuroscience	7,106			
Data Analytics	Computer Science	18,413	Data Mining	Computer Science	92,757
	Engineering	6,673		Engineering	40,530
	Mathematics	3,951		Mathematics	26,739
	Social Sciences	3,238		Earth and Planetary Sciences	11,051
	Decision Sciences	2,561		Medicine	10,763
	Business, and Management Accounting	2,359		Social Sciences	10,236
	Medicine	2,041		Biochemestry, Genetics and Molecular Biology	9,198
				Decision Sciences	8,879
				Enviromental Science	7,502
				Business, Management and Accounting	6,168

Tabla 2. Fuente: Elaboración propia. Basado en: Base de datos Scopus (Elsevier, 2019)

La figura 4 muestra los resultados de la búsqueda de la literatura en los últimos 10 años referente únicamente a las palabras claves de: inteligencia de negocios y analítica de datos. Este análisis se basa en la estricta relación que tiene

La analítica de datos con la inteligencia de negocios. La analítica de datos es una herramienta muy eficiente no solo para lograr mejores decisiones en los procesos de productivos. Tiene un alcance muy importante desde la planeación, como lo podría ser la demanda de un articulo, los pronósticos de las ventas para el próximo trimestre o incluso poder mejorar la cadena de suministro. "Un aspecto importante de la gestión eficaz de la cadena de suministro es tener un mejor pronóstico sobre las ventas de productos, de modo que un fabricante no compre en exceso ni compre productos de líneas de producción (M. Wang et al., 2018, p.1)". También se indica una tendencia de crecimiento lineal sobre la producción de artículos relacionados con "analítica de datos".

Figura 4 ***Producción cientifica en los ultimos diez años sobre inteligencia de negocios y analítica de datos***

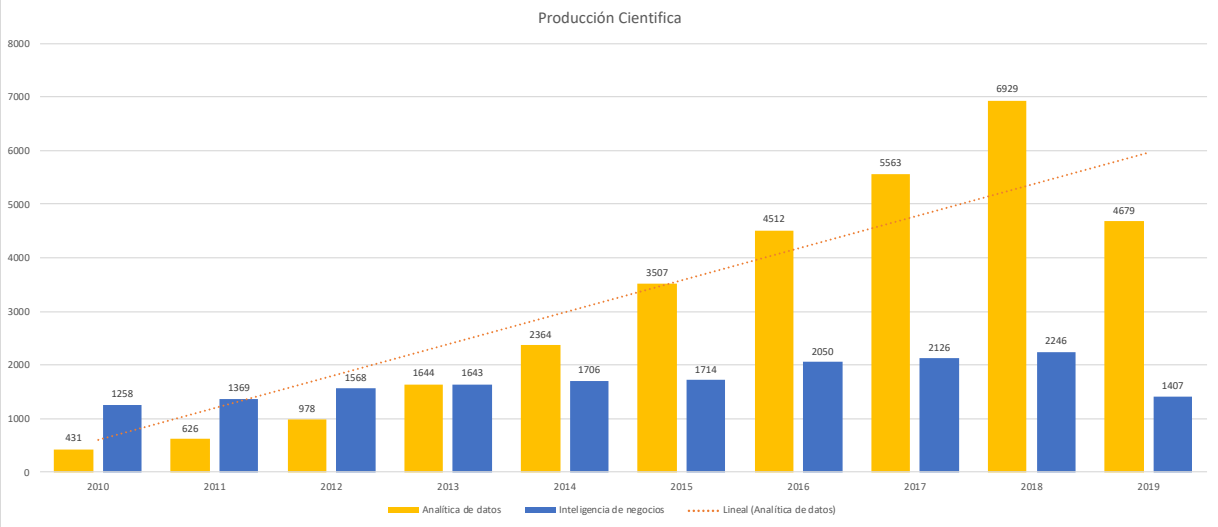


Figura 4. Fuente: Elaboración propia. Basado en: Base de datos Scopus (Elsevier, 2019)

En la tabla 3 se identifican en forma general los artículos producidos en los últimos diez años (2010 a 2019) y mas citados utilizando la palabra clave inteligencia de negocios, también se muestran los autores de las producciones y el año en que fue publicado.

Tabla 3 ***Producción científica sobre inteligencia de negocios y autores mas citados***

Business Intelligence

Titulo	Autores	Año	Veces citado
Business intelligence and analytics: From big data to big impact	Chen, H., Chiang, R.H.L., Storey, V.C.	2012	1960
Big data: A survey	Chen, M., Mao, S., Liu, Y.	2014	1105
Heuristic decision making	Gigerenzer, G., Gaissmaier, W.	2011	1031
A comprehensive survey: Artificial bee colony (ABC) algorithm and applications	Karaboga, D., Gorkemli, B., Ozturk, C., Karaboga, N.	2014	731
Hive - A petabyte scale data warehouse using hadoop	Thusoo, A., Sarma, J.S., Jain, N., (...), Liu, H., Murthy, R.	2010	522
Two puzzles for linguistic theory: Nativelike selection and nativelike fluency	Pawley, A., Syder, F.H.	2014	486
An Insight into Extreme Learning Machines: Random Neurons, Random Features and Kernels	Huang, G.-B.	2014	476
The Internet of Things—A survey of topics and trends	Whitmore, A., Agarwal, A., Da Xu, L.	2015	463
Deep learning applications and challenges in big data analytics	Najafabadi, M.M., Villanustre, F., Khoshgoftaar, T.M., (...), Wald, R., Muharemagic, E.	2015	390
A survey on opinion mining and sentiment analysis: Tasks, approaches and applications	Ravi, K., Ravi, V.	2015	366

Tabla 3. Fuente: Elaboración propia. Basado en: Base de datos Scopus (Elsevier, 2019)

En la tabla 4 se identifican en forma general los artículos producidos en los últimos diez años (2010 a 2019) y mas citados utilizando la palabra clave analítica de datos, también se muestran los autores de las producciones y el año en que fue publicado.

Tabla 4 ***Producción científica sobre analítica de datos y autores mas citados***

Data analytics			
Titulo	**Autores**	**Año**	**Veces citado**
Data Mining: Concepts and Techniques	Han, J., Kamber, M., Pei, J.	2012	2512
Business intelligence and analytics: From big data to big impact	Chen, H., Chiang, R.H.L., Storey, V.C.	2012	1960
Internet of Things: A Survey on Enabling Technologies, Protocols, and Applications	Al-Fuqaha, A., Guizani, M., Mohammadi, M., Aledhari, M., Ayyash, M.	2015	1921
Critical questions for big data: Provocations for a cultural, technological, and scholarly phenomenon	Boyd, D., Crawford, K.	2012	1704
Internet of things in industries: A survey	Xu, L.D., He, W., Li, S.	2014	1404
Beyond the hype: Big data concepts, methods, and analytics	Gandomi, A., Haider, M.	2015	931
Causal analysis approaches in ingenuity pathway analysis	Krämer, A., Green, J., Pollard, J., Tugendreich, S.	2014	929
The consensus molecular subtypes of colorectal cancer	Guinney, J., Dienstmann, R., Wang, X., (...), Vermeulen, L., Tejpar, S.	2015	924
A few useful things to know about machine learning	Domingos, P.	2012	721
The real-time city? Big data and smart urbanism	Kitchin, R.	2014	651

Tabla 4. Fuente: Elaboración propia. Basado en: Base de datos Scopus (Elsevier, 2019)

Se puede observar que en ambas búsquedas de literatura con las palabras claves “inteligencia de negocios” y “analítica de datos” uno de los artículos mas citados es el llamado “Business intelligence and analytics: From big data to big impact” de los autores Chen, H., Chiang, R.H.L., Storey, V.C.

Roger H.L. Chiang es profesor de sistemas de información en el Carl H. Lindner College of Business, University of Cincinnati. Sus principales investigaciones giran entorno a las palabras claves de: Database, Conceptual modelling, Intelligence Systems, Data and Text Mining, Big Data Analytics. Hsinchun Chen es profesor en el Eller College of Management, University of Arizona. Sus prinicpales investigaciones giran entorno a las palabras claves de: Business Analytics, Data Mining, Security Informatics y Health Informatics. Veda C. Storey es profesor en el J. Mack Robinson College of Business, Georgia State University.

Estado del Arte

Cualquier empresa se puede definir como un sistema general en el que intervienen diversos factores que están interrelacionados entre si con el objetivo primordial de generar capital al mismo tiempo de satisfacer alguna necesidad. Martínez, Gómez, & Martínez (2017) que hace referencia a Lanzas (2005) menciona que las empresas son sistemas abiertos y sociales creados por el hombre; son abiertos ya que sostienen una relación dinámica con el medio que los rodea y están compuestas de diversos elementos interdependientes; y son sociales pues son capaces de integrar de manera coordinada las necesidades y las demandas de la parte humana de la organización para lograr propósitos propios y colectivos.

El entorno empresarial actual caracterizado por la incertidumbre, el cambio constante y la complejidad confiere un protagonismo especial al conocimiento, un elemento esencial para el desarrollo organizacional al constituirse en su mayor activo y mayor fuente de riqueza. Davenport y Prusak (2001) definen el conocimiento como una combinación de valores, experiencia estructurada e información originada y aplicada en la mente de las personas que pueden arraigarse en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales para la adquisición e incorporación de nuevas experiencias en las organizaciones. Rincon (2016).

Como hace referencia Flóres & Sánchez siempre en toda empresa u organización las decisiones como un pronostico de ventas y otras mas importantes sobre el rumbo de la misma son tomadas en el nivel mas alto del organigrama. La dirección general normalmente realiza planes estratégicos para la compañía, en donde se evalúan muchas de las decisiones mas importantes para la empresa. A esto se refiere Petropoulos, Makridakis, Assimakopoulos, & Nikolopoulos, (2014) cuando mencionan que los pronósticos son importantes para todas las tareas de toma de decisiones, desde la gestión y programación de inventarios hasta la planificación y la gestión estratégica.
Flóres & Sánchez (2018) menciona que "...la toma de decisiones (TD) puede basarse en la explotación y soporte de la gestión y servicios de conocimiento, donde su efectividad está directamente relacionada con el conocimiento disponible en los procesos de crear, almacenar, compartir, recuperar, transferir, proteger y aplicar (Evangelou, Karacapilidis, & Tzagarakis, 2006); para respectivamente determinar insumos de conocimiento a adquirir, desarrollar insumos de conocimiento, transformar los insumos de conocimiento de base, mantener los insumos de conocimiento de base, hacer el conocimiento disponible, evaluar el conocimiento disponible que le permita definir su estrategia corporativa (Zack M. , 2002)" (p.39).

Citando a Flóres & Sánchez (2018) menciona que "el conocimiento como insumo para la toma de decisiones en la organización, se considera una clase especial de conocimiento, el cual se puede clasificar en: explicito, teorías de decisión, métodos y modelos; tácito, sabiduría, inteligencia, experiencia de decisiones previas de tipo individual y colectivo (Zhong, 2008)" (p.39).
Con los nuevos avances tecnológicos, la rapidez en los cambios de modelos en las líneas de producción, las filosofías de cero desperdicios, manufactura esbelta, de atención al cliente, de productos de calidad a bajo costo etc. el entorno de cualquier industria es cada vez es mas competitivo. Uno de los cambios mas grandes que se ha venido dando de la antigua escuela de la vieja manufactura hacia la implementación de nuevas metodologías llamadas "lean" es Lo que se conoce como gestión del conocimiento en donde la parte fundamental de esta gestión es la dirección de la empresa.

Martínez et al., (2017) menciona que ...la supervivencia es una característica de toda organización que le permite sobrevivir como sistema, para lo cual requiere capacidad de aprendizaje adaptabilidad y desarrollo; entonces, el modelo de sistema viable (MSV) sirve para garantizar esta viabilidad en las organizaciones en ambientes cambiantes donde se requiere de crecientes dosis de aprendizaje tanto individual como organizacional.
Silvestre (2015) cita "Las organizaciones aprenden y acumulan conocimiento a lo largo del tiempo que les permite realizar nuevas tareas o realizar tareas antiguas de forma más eficiente y sostenible" (p.7).

La gestión del conocimiento en una organización tiene muchas vertientes, ya que la alta dirección debe de vislumbrar el panorama general de la compañía para poder desarrollar buenos planes estratégicos. Gonzalez (2017) menciona que la gestión del conocimiento o knowledge management (KM) se basa en factores contextuales de la organización, como los recursos humanos, la cultura y la estructura organizacionales, desarrollados por separado por las organizaciones.

Cada vez se pone mas énfasis en los valores intangibles de una empresa como lo son las patentes, el capital humano, y el conocimiento. Gonzalez (2017) menciona que "el conocimiento organizacional, en el contexto actual de las organizaciones, se considera un activo que, aunque intangible, les genera una ventaja competitiva... la ventaja puede lograrse mediante la mejora continua y la innovación del proceso de producción y producto, y el conocimiento es el recurso organizacional que permite a la organización desarrollar tales actividades de mejora e innovación (Medrano y Cazarini 2014; Torugsa y O'Donohue 2016; Grant 1996). ; Lerro et al., 2012)" (p. 491).
"El conocimiento es uno de los recursos clave que pueden fortalecer el posicionamiento de una organización (Curado, 2006)"(Moscoso-Zea, Luján-Mora, Cáceres, & Schweimanns, 2016).

En una empresa administrar el conocimiento o la implementación y seguimiento de un proceso de generación de nuevos conocimientos consta de varias fases y su importancia es muy considerable como parte del crecimiento de la empresa. Acerca de esto Gonzalez, (2017) cita lo siguiente:

Yang (2010) trata la KM como un proceso con etapas específicas, que tiene como objetivo principal la difusión del conocimiento para su posterior reutilización por parte de otros individuos y grupos y la consecuente transformación de su contenido, generando nuevos conocimientos. La implementación exitosa de este proceso está condicionada al desarrollo de características organizacionales apropiadas que permitan el desarrollo de cuatro etapas: adquisición, almacenamiento, distribución y utilización del conocimiento (González 2016; Medrano y Cazarini 2014; González y Martins 2014; Durst y Edvardsson 2012; Zheng et al., 2010; Liao et al., 2011)...En relación con la etapa de utilización del conocimiento, Ganzari et al. (2016) lo definen como la capacidad de los individuos en una organización para localizar, acceder y usar información y conocimiento almacenados en los sistemas de memoria formales e informales de la organización.

Por otra parte (Ahumada Tello y Perusquia Velasco, 2016) afirman que "El conocimiento surge cuando un ente lleva a cabo la percepción de que su propia experiencia y capacidad le ha dado la posibilidad de interpretar información que esté recibiendo en un momento determinado (Zapata-Cantú, 2004). El conocimiento deriva de información, así Como la información deriva de los datos. Existe una relación directa entre datos, información y conocimiento. Si la información se transforma en conocimiento, entonces ha ocurrido la intervención de un ente inteligente".
Entonces podemos comprender que es demasiado importante recurrir como una herramienta de dirección a la gestión del conocimiento. Como hace mención (Ahumada Tello y Perusquia Velasco, 2016) "la gestión del conocimiento se ha convertido en uno de los principales temas de investigación y en el paradigma de gestión por excelencia en el campo de la organización y gestión de instituciones empresariales (Gallego y Ongallo, 2004)" (p.132).

Inteligencia de negocios

El término inteligencia de negocios fue acuñado y se hizo popular en la década de 1990 (Chen, Chiang y Storey, 2012). Según (Gartner Inc., 2013), la inteligencia de negocios se basa en un conjunto de herramientas y aplicaciones para permitir el análisis de grandes cantidades de información (Big Data) para mejorar la toma de decisiones y el rendimiento de las organizaciones. Para lograr este objetivo, los tomadores de decisiones requieren tener acceso a todos los datos de la organización, para analizar el negocio, sus requisitos y sus tendencias. (Moscoso-Zea et al., 2016 p.246)

Con los grandes avances y cambios tecnológicos las organizaciones necesitan cada vez mas herramientas que le faciliten a la alta gerencia la toma de decisiones. (Rouhani, Ashrafi, Zare Ravasan, & Afshari, 2016) afirma:
Para mejorar la orientación estratégica y la competitividad de la organización, los gerentes deben utilizar algunas herramientas específicas para respaldar sus decisiones en todo el proceso de toma de decisiones. Desde un punto de vista diferente, la inteligencia de negocios puede ser útil al proporcionar resultados especiales para mejorar las habilidades de toma de decisiones (Isik et al., 2013). Estas herramientas cubren una amplia gama de técnicas y tecnologías que se utilizan para recopilar, proporcionar acceso y analizar datos de diferentes fuentes para ayudar a tomar decisiones gerenciales más efectivas (Cheung y Li, 2011; Delen y Demirkan, 2013). (p.21)

La inteligencia de negocios no solo facilita el medio para mejorar la toma de decisiones, sino que también ayuda a crear valor para la empresa. (Martin, Lakshmi, & Venkatesan, 2012) hace mención que:
La inteligencia de negocios representa un enfoque estructurado para preparar y usar la información para impulsar la actividad comercial y es fundamental para convertir los datos sin procesar en información que se pueda utilizar para obtener valor… Por ejemplo, para aumentar los ingresos de una empresa, para un desempeño mejor y eficiente de una industria de atención médica, para crear una relación eficaz entre estudiantes e instituciones en una educación superior, para mejorar el desempeño de los estudiantes en un entorno de E-Learning, para mejorar la capacidad del sistema para percibir una situación rápidamente para una selección de socios. (p.373)

Inteligencia de negocios y la analítica de datos

“La inteligencia de negocios, el análisis de datos y el campo relacionado con el análisis de big data se han vuelto cada vez más importantes tanto para la comunidad académica como comercial en las últimas dos décadas” (Chen, Chiang, & Storey, 2018 p.1165) .

La analítica de datos cada vez se ha vuelto cada vez mas crucial para la toma de decisiones, a esto hace referencia Breuker, Matzner, Delfmann, & Becker, (2016) cuando menciona que...La analítica predictiva se ha convertido en uno de los principales temas de investigación, ocupa un lugar destacado en las agendas de muchas organizaciones y se considera un cambio de juego para la economía, Lund et al. (2013). Investigadores de diversas disciplinas, incluidos los sistemas de información (IS), exploran la oportunidad de explotar datos de formas nuevas e innovadoras, Shmueli

y Koppius (2011), por lo que el análisis predictivo también está ganando impulso en la gestión de procesos comerciales (BPM), un campo establecido en la investigación de IS.

Como lo menciona Manyika et al., (2012) El análisis de datos, es decir, la ciencia de Examinar datos sin procesar con el propósito de sacar conclusiones sobre esos datos, es un facilitador clave para la implementación de una Smart Manufacturing o manufactura inteligente.

La analítica de datos es una herramienta muy eficiente no solo para lograr mejores decisiones en los procesos de productivos. Tiene un alcance muy importante desde la planeación, como lo podría ser la demanda de un articulo, los pronósticos de las ventas para el próximo trimestre o incluso poder mejorar la cadena de suministro. "Un aspecto importante de la gestión eficaz de la cadena de suministro es tener un mejor pronóstico sobre las ventas de productos, de modo que un fabricante no compre en exceso ni compre productos de líneas de producción (M. Wang et al., 2018, p.1)".
G. Wang, Gunasekaran, Ngai, & Papadopoulos (2016) menciona que La analítica implica la capacidad de obtener información de los datos mediante la aplicación de estadísticas, matemáticas, econometría, simulaciones, optimizaciones u otras técnicas para ayudar a las organizaciones empresariales a tomar mejores decisiones (Accenture Global Operations Megatrends Study, 2014).

Big data

El termino de Big data está directamente relacionado con el análisis de datos, o análisis predictivo, debido a que estas grandes bases de datos contienen toda la información histórica o reciente sobre la cual se puede fundamentar en análisis de un patrón de comportamiento.

Para Shah et al., (2017) "...El big data define y determina brevemente conjuntos de datos grandes, no estructurados (y en muchos casos no relacionados) que son complejos de analizar y procesar, pero que pueden agregar valor a la productividad y las operaciones de una empresa (Manyika et al., 2011; Marr, 2015)". Big data hace referencia principalmente a las grandes cantidades de información que están almacenadas en bases de datos, en la industria esta información pueden ser datos históricos de ventas pasadas, como la demanda de cierto tipo de producto por parte de un cliente e incluso distinguir en que temporada del año se vendió mas ese producto, con esta información se puede Elaborar un modelo predictivo de la demanda de ese producto. Weiss & Jalilian (2015) definen la relación de un análisis predictivo con el Big data, "...Big Data y el análisis predictivo (BDPA) se definen como: "un enfoque holístico para administrar, procesar y analizar datos con respecto al alto volumen, variedad, velocidad, veracidad y valor crear ideas accionables para un valor sostenido, entrega, medir el rendimiento y establecer ventajas competitivas [Fosso Wamba et al. 2015; Gunasekaran y col. 2017]"".

La amplia gama de aplicaciones del control y análisis de todo el flujo de información dentro de una fábrica cada vez esta teniendo mas foco de atención para los Ceo´s y directores de estas empresas. Como comenta Jiménez, González, & López (2018) Es tanta la información que se genera que se puede almacenar en grandes Bases de datos o Big Data (BD) para después ser analizada y generar modelos, indicadores, etc. “Industrias y organizaciones de todo el mundo están obteniendo información valiosa de las cantidades masivas de la información que tienen a través de la aplicación de técnicas de alto nivel de BD. Estas técnicas se conocen comúnmente como Big Data Analytics (BDA) y consisten en un conjunto de algoritmos, estadísticas avanzadas y análisis aplicados.

Este gran conjunto de datos y de información es necesario que sea resguardado en algún lugar de la organización, el término Big data hace referencia a un gran volumen de datos. Estos datos son almacenados en grandes bases de datos. Un almacén de datos es la mejor base de datos como objetivo para el análisis. El diseño conceptual de un almacén de datos consta de un conjunto de tablas de dimensiones, tablas de hechos y sus relaciones.

El almacén de datos poblado se puede analizar utilizando la inteligencia de negocios y herramientas de minería de datos para descubrir conocimiento. La minería de datos y el aprendizaje automático son metodologías populares para el proceso de descubrimiento de conocimiento” (Moscoso-Zea et al., 2016 p.247). En la figura 4 se muestra la arquitectura tradicional de la organización, la inteligencia de negocios, y la interacción entre las personas y los procesos. Se puede descubrir conocimiento en este proceso de interacción, (Moscoso-Zea et al., 2016) afirma. “El conocimiento implícito es producido por personas y procesos en la organización” (p.247).

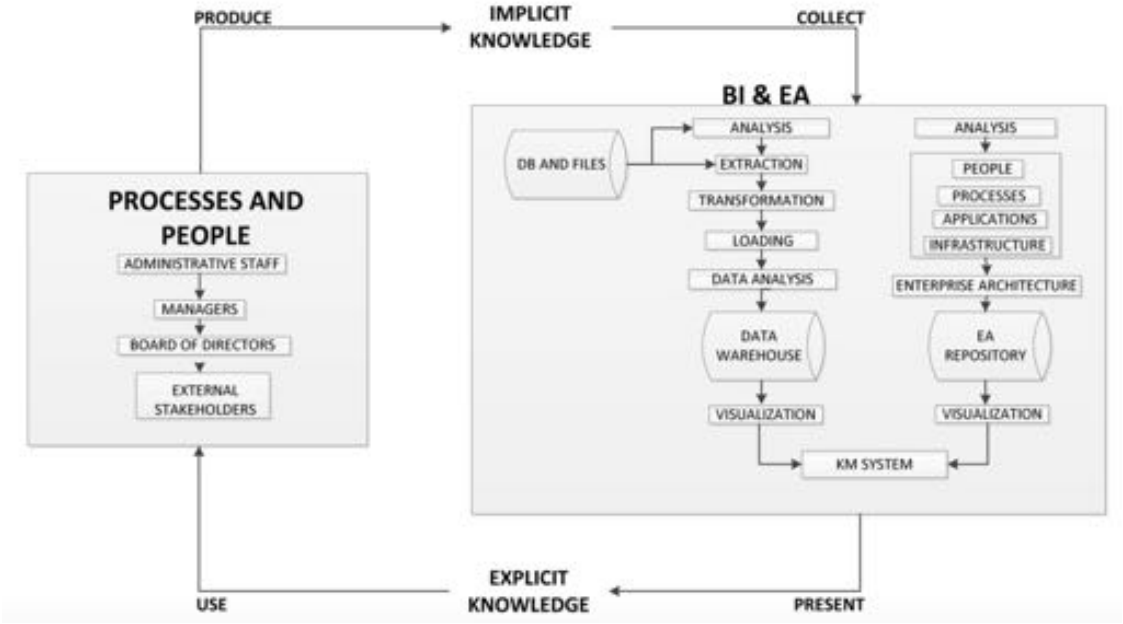


Figura 4 Descubimiento del conocimiento en la arquitectura tradicional de una ogranizacion. Recuperado de (Moscoso-Zea et al., 2016)

Data mining

El crecimiento rápido de la enorme cantidad de datos, recopilados y almacenados en grandes y numerosos repositorios de datos, ha excedido nuestra capacidad humana de comprensión sin herramientas poderosas. Como resultado, los datos recopilados en grandes depósitos de datos se convierten en "tumbas de datos", archivos de datos que rara vez se visitan. En consecuencia, a menudo se toman decisiones importantes basadas no en los datos de información almacenados en algun repositorio de datos, sino más bien en la intuición de un tomador de decisiones, simplemente porque el tomador de decisiones no tiene las herramientas para extraer el valioso conocimiento incrustado en la gran cantidad de datos. (Han, Kamber, & Pei, 2012, p.5)

El este sentido la mineria de datos es una herramienta de análisis para extrar numerosas cantidades de información de datos en grandes repositorios o bases de datos, también se relaciona mucho con el Big data, esto es porque en una gran base de datos se tiene que hacer un proceso de extracción y analísis de esos datos. “La minería de procesos, que se ha convertido en un área de aplicación de análisis de datos en el contexto de BPM (Chen y Storey 2012), se refiere al desarrollo de herramientas y métodos para generar información basada en datos de eventos recopilados durante la ejecución de un proceso de negocios (van der Aalst 2011)” Breuker et al. 2016, p.2.

Data analitics

El análisis de datos es una combinación de procesos y herramientas, incluidos aquellos basados en análisis predictivos, estadísticas, minería de datos, inteligencia artificial y procesamiento del lenguaje natural (Russom, 2011), a menudo aplicados a conjuntos de datos grandes y posiblemente dispersos para obtener información invaluable para mejorar la toma de decisiones firmes (Ertemel, 2015).

En las últimas dos décadas, el análisis de datos se ha convertido en una competencia organizacional crítica de Tecnología de la Información (TI) debido al aumento de las cantidades, la velocidad de cambio y los tipos de datos en los negocios (Kambatla et al., 2014). Las empresas necesitan mejorar su competencia de análisis de datos (es decir, la capacidad de la empresa para implementar de manera efectiva recursos basados en análisis de datos en combinación con otros recursos y capacidades relacionados) para tomar decisiones mejores, más informadas y más rápidas. (Ghasemaghaei, Ebrahimi, & Hassanein, 2018)
La información que se puede obtener a partir de las grandes bases de datos de las organizaciones puede ser analizada para ayudar en la toma de decisiones. Se puede clasificar el análisis de información según la utilidad que se le quiera dar. G. Wang, Gunasekaran, Ngai, & Papadopoulos (2016) hace una taxonomía del análisis de la información en tres categorías principales: análisis descriptivo, predictivo y preceptivo (Trkman et al., 2010; Demirkan y Delen, 2013; Souza, 2014):

(a) El análisis descriptivo se lleva a cabo ya sea en períodos estandarizados o siempre que sea necesario utilizando técnicas tales como procesamiento analítico en línea (OLAP) o profundización, y tiene como objetivo identificar problemas y oportunidades dentro de procesos y funciones existentes.
(b) El análisis predictivo implica el uso de algoritmos matemáticos y programación para descubrir patrones explicativos y predictivos dentro de los datos. El objetivo de este tipo de análisis es proyectar con precisión lo que sucederá en el futuro y proporcionar razones de por qué puede suceder. El análisis predictivo se habilita mediante el uso de técnicas tales como minería de datos / texto / web y previsión (Demirkan y Delen, 2013).
(c) El análisis prescriptivo implica el uso de datos y algoritmos matemáticos para determinar y evaluar decisiones alternativas que involucran objetivos y requisitos caracterizados por alto volumen y complejidad, con el objetivo de mejorar el desempeño del negocio. El análisis prescriptivo incluye la toma de decisiones, la optimización y la simulación multicriterio.

Acerca de este análisis desde el punto de vista del Big Data Analytics (BDA) Nguyen et al. (2016) cita que "El análisis descriptivo es la forma más simple de BDA, que describe lo que sucedió en el pasado, mientras que el análisis predictivo predice eventos futuros, y el análisis prescriptivo se refiere al mecanismo y las herramientas de toma de decisiones (Rehman et al., 2016)" (p.12).
Un análisis predictivo de información surge de la incertidumbre de los acotencimientos futuros. Heydari, Govindan, & Sadeghi (2018) menciona que las incertidumbres hacen que la planificación de las actividades inversas sea más complicada.

Fan, Che, & Chen, (2017) menciona que ...las empresas utilizan los pronósticos de ventas de productos como una base para estimar los ingresos por ventas y tomar decisiones con respecto a las estrategias de producción, operación y comercialización (Marshall, Dockendorff, e Ibáñez, 2013; Shi, Bigdeli y Li, 2015). Mediante pronósticos de ventas de productos, las empresas pueden crear un plan de marketing, gestión de ventas, producción, compras, logística, etc., para mejorar sus beneficios económicos y reducir las pérdidas.

En todos estos aspectos lo mas crucial son los datos de información con los que la empresa cuenta, las bases de datos de información pasada normalmente esconden muchísima información relevante para poder considerar para la toma de decisiones, sin embargo, muchas veces las empresas no hacen un buen análisis de estos datos o no tienen las Herramientas necesarias para hacerlo. Lee, Kao, & Yang (2014) nos menciona que, en el entorno empresarial competitivo de hoy, las empresas se enfrentan a desafíos al lidiar con grandes problemas de datos de toma de decisiones rápidas para mejorar la productividad.

Moyne & Iskandar (2017) nos dice que los enfoques analíticos se pueden definir en términos de dimensiones para comprender sus requisitos, capacidades y para determinar las brechas tecnológicas.
Por lo tanto, la gran importancia de contar con buen análisis de datos y/o herramientas logrará cada vez mas que la empresa sea competitiva. Es por esto por lo que al análisis de datos También se le da un enfoque predictivo, o para generar modelos de predicción de patrones que se repiten. G. Wang et al. (2016) menciona lo siguiente:

El análisis de Big Data implica dos perspectivas: Big Data (BD) y Business Analytics (BA). BD se refiere a conjuntos de datos dinámicos de alto volumen, alta velocidad y gran variedad que superan las capacidades de procesamiento de los enfoques de administración de datos tradicionales (Russom, 2011; Chen y Zhang, 2014). BA es el estudio de las habilidades, tecnologías y prácticas utilizadas para evaluar las estrategias y operaciones de toda la organización de forma continua para obtener ideas y guiar la planificación comercial de una organización. Dicha evaluación abarca desde la gestión estratégica hasta el desarrollo del producto y el servicio al cliente a través de datos basados en evidencias, análisis estadísticos y de operaciones, modelos predictivos, pronósticos y técnicas de optimización (Russom, 2011; Chen et al., 2012).

Para Lanning et al., (2014) los modernos sistemas de fabricación están creciendo en escala y complejidad y requieren cada vez más metodologías predictivas integradas de modelado y optimización para respaldar los procesos De toma de decisiones de rutina. Con un enfoque predictivo usando la analítica de datos aplicada a una manufactura inteligente según Moyne & Iskandar (2017) nos dice que una buena manufactura inteligente aprovecha una tendencia correspondiente en la fabricación de los avances en volumen, velocidad y variedad de datos, a menudo denominado "big data", y aplica "big data analytics" para mejorar las capacidades de análisis existentes y proporcionar nuevas capacidades tales como análisis predictivo.

En un sistema de manufactura inteligente es crucial la planeación de la producción, el planeador de producción debe de calcular parámetros e indicadores, así como tiempos de Producción necesarios para la toma de decisiones, es aquí donde el analista debe hacer uso de bases de datos y auxiliarse de la analítica de datos. Akhavei, Khallaghi, & Bleicher (2016) nos dice que: "...La fiabilidad de la planificación de la producción desempeña un papel fundamental para la eficacia y la eficiencia de los sistemas de producción modernos. La precisión de la determinación de los parámetros de planificación de la producción, como el tiempo de proceso y configuración, también es un requisito importante para la fiabilidad de la planificación de la producción. Las diferencias entre los parámetros de planificación y los parámetros de producción reales reducen la precisión y la fiabilidad de la planificación de producción"

También Chen (2017b) menciona que "...debido a la mayor complejidad de los sistemas de fabricación modernos, particularmente después de que todas las unidades / elementos se hayan integrado en un sistema común, las decisiones de proceso se han vuelto mucho más difíciles. Existe una gran necesidad de aprovechar grandes cantidades de datos de fabricación y utilizar el poder de la inteligencia informática para mejorar el proceso de toma de decisiones en la fabricación"

En un entorno productivo cada vez se tiene mas enfoque a tomar decisiones basadas en la generación de conocimiento, como parte de una gestión inteligente de una organización un planeador de producción adquiere un papel fundamental para estas decisiones. Akhavei et al., (2016) nos dice que un sistema basado en el conocimiento es un programa que utiliza el conocimiento para resolver problemas complejos con el intento de representar el conocimiento de forma explícita a través de herramientas.

También Akhavei et al., (2016) nos dice: "... que los sistemas de soporte de decisión basados en el conocimiento son una nueva generación de DSS, que funcionan sobre la Base de datos históricos. Estos sistemas también pueden admitir la planificación y programación de la producción para aumentar la confiabilidad de la planificación".
Una gestión inteligente en una organización utilizando un análisis de datos o una analítica predictiva ayudará en gran manera a reducir costos, no solamente relacionados con los procesos de producción sino también con los de planeación, Stefanovic (2014, p.7) hace mención a: "...La combinación de inteligencia empresarial y sistemas de gestión del rendimiento puede mejorar la eficiencia y la rendición de cuentas de la cadena de suministro y reducir los costes con un proceso optimizado de toma de decisiones basado en el seguimiento de los indicadores clave de Rendimiento".

También Jeble et al., (2018) menciona que "...cuando las empresas integran y despliegan recursos estratégicos, desarrollan capacidades que son distintas de otros competidores (Bharadwaj, 2000; Barratt y Oke, 2007; Brandon-Jones et al., 2014). Varias empresas han desarrollado infraestructura para reunir grandes conjuntos de datos, analizarlos y utilizarlos para tomar decisiones operativas o predicciones. Esta información adicional les ayuda a ganar participación en el mercado o mejorar la rentabilidad. Esta capacidad para ensamblar, integrar y desplegar los recursos específicos de Big Data de la empresa se define como la capacidad de Big Data y Predictive Analytics (BDPA) (Gupta y George, 2016)".

La analítica de datos o analítica predictiva orientada a procesos de manufactura cada vez toma mas auge, mejorar un proceso y/o implementar una manufactura inteligente ya no depende solamente de la mano de obra, la maquinaria y los materiales, existen mas aspectos intangibles como lo son patentes, flujo de información y las bases de datos, en este sentido son importante los modelos de analítica de datos para estudiar mejor estos aspectos intangibles con el fin de tomar mejores decisiones. Chen (2017b) nos menciona que: los controles del sistema de fabricación ya no están limitados a tratar con cosas físicas y dispositivos tales como materiales y máquinas; ahora pueden procesar una amplia gama de datos, información y conocimiento en tiempo real.

Incluso el análisis de datos en una fábrica puede servir para medir, modelar o evaluar el desempeño de sus líneas de producción. Mousavi & Siervo (2017 p.4) "...nos dice que las evaluaciones de rendimiento usan datos de fábrica para Monitorear recursos y operaciones Y diagnosticar fallas. Al comparar el rendimiento esperado y el real, se logra una evaluación relativa del rendimiento del sistema (Viswanadham y Narahari, 1992)".
En la administración estratégica de una empresa las grandes decisiones asumen un papel crucial para la rentabilidad de las organizaciones, estas decisiones no pueden estar basadas en conocimientos empíricos, sino que debe de tomarse en cuenta los factores potenciales del entorno de la empresa, en donde el análisis de la información será la clave para desarrollar modelos óptimos de gestión.

Jimenez Marquez, Gonzalez Carrasco, & Lopez Cuadrado, (2018, p.593) menciona que "...Dado el vasto volumen de información que se genera actualmente en medios digitales, el enfoque de bases de datos relacionales para el almacenamiento tuvo que evolucionar, dando lugar a la creación del paradigma Big data".

Las empresas se están tomando en serio el estudio del big data, además de la calidad de la información que contengan estas grandes bases de datos, Nguyen, Zhou, Spiegler, Leromonachou, & Lin (2016) menciona que con el desarrollo vertiginoso y de gran alcance de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), Big Data (BD) se ha convertido en un activo para las organizaciones. BD se ha caracterizado por 5V: volumen, variedad, velocidad, veracidad y valor (Wamba et al., 2015; Assunção et al., 2015; Emani et al., 2015)

Como lo menciona Bag (2016) "Los grandes datos y el análisis predictivo han sido aclamados como el cuarto paradigma de la ciencia. Los grandes datos y análisis son fundamentales para el futuro de la sostenibilidad empresarial. La demanda de científicos de datos está aumentando con la naturaleza dinámica de las empresas, por lo que es indispensable administrar grandes volúmenes de datos, obtener resultados significativos e interpretar las decisiones de gestión".

El termino de big data está directamente relacionado con el análisis de datos, o análisis predictivo, debido a que estas grandes bases de datos contienen toda la información histórica o reciente sobre la cual se puede fundamentar en análisis de un patrón de comportamiento.

Para Shah et al., (2017) "...El big data define y determina brevemente conjuntos de datos grandes, no estructurados (y en muchos casos no relacionados) que son complejos de analizar y procesar, pero que pueden agregar valor a la productividad y las operaciones de una empresa (Manyika et al., 2011; Marr, 2015)". Big data hace referencia principalmente a las grandes cantidades de información que están almacenadas en bases de datos, en la industria esta información pueden ser datos históricos de ventas pasadas, como la demanda de cierto tipo de producto por parte de un cliente e incluso distinguir en que temporada del año se vendió mas ese producto, con esta información se puede elaborar un modelo predictivo de la demanda de ese producto. Weiss & Jalilian (2015) definen la relación de un análisis predictivo con el Big data, "...Big Data y el análisis predictivo (BDPA) se definen como: "un enfoque holístico para administrar, procesar y analizar datos con respecto al alto volumen, variedad, velocidad, veracidad y valor crear ideas accionables para un valor sostenido, entrega, medir el rendimiento y establecer ventajas competitivas [Fosso Wamba et al. 2015; Gunasekaran y col. 2017]"".

Li & Zhang, (2015) menciona sobre la información que las modernas tecnologías de recopilación de datos han provocado una explosión tanto en el alcance como en el volumen de datos de clientes y mercados a los que pueden acceder los minoristas. En la era de los grandes datos, el intercambio de información ha atraído la atención de profesionales e investigadores.

La amplia gama de aplicaciones del control y análisis de todo el flujo de información dentro de una fábrica cada vez esta teniendo mas foco de atención para los Ceo´s y directores de estas empresas. Como comenta Jiménez, González, & López (2018) Es tanta la información que se genera que se puede almacenar en grandes Bases de datos o Big Data (BD) para después ser analizada y generar modelos, indicadores, etc. "Industrias y organizaciones de todo el mundo están obteniendo información valiosa de las cantidades masivas de la información que tienen a través de la aplicación

De técnicas de alto nivel de BD. Estas técnicas se conocen comúnmente como Big Data Analytics (BDA) y consisten en un conjunto de algoritmos, estadísticas avanzadas y análisis aplicados.

Shah et al., (2017) menciona que "...el advenimiento de Big Data y el acceso a un volumen creciente de datos significa que las empresas ahora tienen acceso a un conjunto potencialmente grande y diverso de información que puede interrelacionarse para obtener nuevos conocimientos tanto a nivel operacional como estratégico (Brynjolfsson y Saunders, 2009; Laney et al., 2013). En este sentido, los autores creen que, como parte de los procesos de cambio Organizacional, el uso de principios y conceptos de big data puede dar una nueva profundidad y conocimiento para explorar las actitudes y comportamientos de los empleados en apoyo de los esfuerzos de cambio organizacional identificados por Eby et al. (2000), Elias (2009). Esto también se da porque la naturaleza del cambio de trabajo también está relacionada con los cambios en los mismos empleados (Williams, 2001). (p.5)".
"Se ha observado que el análisis de big data facilita una mejor toma de decisiones, una mayor visibilidad, un mejor manejo del riesgo y un mayor valor general. Akkermans y Van Wassehove (2013), Lycett (2013), Chae et al., (2014)" lo menciona Schoenherr & Speier-pero (2015).

CONCLUSIONES

El estudio bibliométrico realizado indica que existe un sustento como tema de investigación sobre la analítica de datos como herramienta para la toma de decisiones. En los últimos diez años la producción científica de artículos relacionados con analítica de datos se ha incrementado, los resultados indican una tendencia de crecimiento lineal. Se puede observar que existe una amplia demanda por temas de investigación de analítica de datos aplicada en campos de ciencias de la computación, seguido por el área de ingeniería y de matemáticas. La analítica de datos se basa principalmente en el Big data que generalmente son grandes repositorios de datos de información relevante para la toma de decisiones, existen herramientas para el análisis esta información como la minería de datos que contribuye a extraer los grandes volúmenes, clasificarlos y evaluarlos. Se identifica en la revisión de la literatura que la analítica de datos contribuye a generar una cultura de inteligencia de negocios en las organizaciones, además sirve como un instrumento para descubrir conocimiento, generando estados lingüísticos en las bases de datos e identificando que pudiera estar escondida. Se puede identificar que existe área de oportunidad para realizar trabajos de investigación del tipo hibrido que considere enfoques cuantitativos y cualitativos, en donde se propongan metodologías de descubrimiento de conocimiento en las organizaciones en las cuales se considere elementos internos y externos de la organización, de tal manera que se puedan analizar esos elementos, medirlos y evaluarlos, con el objetivo de descubrir conocimiento y gestionar de forma inteligente una organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ahumada Tello, E., & Perusquia Velasco, J. M. A. (2016). Inteligencia de negocios: Estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica. *Contaduria y Administracion*, *61*(1), 127–158. https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.006

Akhavei, F., Khallaghi, A., & Bleicher, F. (2016). *Development of a Knowledge-based predictive model to estimate the welding process time in single part production systems* (pp. 212–217). pp. 212–217.

Arias, F. (1999). El proyecto de investigación. *Editorial Episteme, C.A.*, *3*, 55.

Bag, S. (2016). Fuzzy VIKOR approach for selection of big data analyst in procurement management. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, *10*(1), 1–6. https://doi.org/10.4102/jtscm.v10i1.230

Breuker, D., Matzner, M., Delfmann, P., & Becker, J. (2016). Comprehensible Predictive Models for Business Processes. *MIS Quarterly, Forthcoming*. https://doi.org/10.25300/MISQ/2016/40.4.10

Chen, H., Chiang, R. H. L., & Storey, V. C. (2018). *Business Intelligence and Analytics from big data to big impact.pdf*. *36*(4), 1165–1188.

Chen, Y. (2017). *Integrated and Intelligent Manufacturing: Perspectives and Enables* (pp. 588–595). pp. 588–595. Retrieved from http://dx.doi.org/10.1016/J.ENG.2017.04.009 2095-8099/©

Fan, Z., Che, Y., & Chen, Z. (2017). Product sales forecasting using online reviews and historical sales data : A method combining the Bass model and sentiment analysis. *Journal of Business Research*, *74*, 90–100. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.01.010

Flóres, D., & Sánchez, J. (2018). *CONOCIMIENTO : UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LITERATURA*. 36–54.

Ghasemaghaei, M., Ebrahimi, S., & Hassanein, K. (2018). Data analytics competency for improving firm decision making performance. *Journal of Strategic Information Systems*, *27*(1), 101–113. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.10.001

González, M., Gomez, H., & Martínez, J. (2017). La gestión de la incertidumbre : Empresas inteligentes con trabjadores del conocimiento. *Boletín Virtual*, *6*.

Gonzalez, R. V. D. (2017). Knowledge management taxonomy in the Brazilian automotive industry. *Knowledge Management Research and Practice*, *15*(3), 491–505. https://doi.org/10.1057/s41275-017-0061-y

Han, J., Kamber, M., & Pei, J. (2012). *Data Mining Concepts and Techniques*.

Heydari, J., Govindan, K., & Sadeghi, R. (2018). Reverse supply chain coordination under stochastic remanufacturing capacity. *International Journal of Production Economics*, *202*, 1–11. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.04.024

Jeble, S., Dubey, R., J Childe, S., Papadopoulos, T., Roubaud, D., & Prakash, A. (2018). *Impact of big data & predictive analytics capability on supply chain sustainability.pdf*.

Jiménez, J. L., González, I., & López, J. L. (2018). Challenges and Opportunities in Analytic-Predictive Environments of Big Data and Natural Language Processing for Social Network Rating Systems. *IEEE Latin America Transactions*, *16*(2), 592–597. https://doi.org/10.1109/TLA.2018.8327417

Jimenez Marquez, J. L., Gonzalez Carrasco, I., & Lopez Cuadrado, J. L. (2018). Challenges and

Opportunities in Analytic-Predictive Environments of Big Data and Natural Language Processing for Social Network Rating Systems. *IEEE Latin America Transactions*, *16*(2), 592–597. https://doi.org/10.1109/TLA.2018.8327417

Lanning, I., Heavey, C., Heilmayer, S., Sun, C., & Geraghty, J. (2014). Simulation based decision support systems: An industrial end-user based requirement gathering process. *Procedia CIRP*, *25*(C), 238–245. https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.10.034

Lee, J., Kao, H. A., & Yang, S. (2014). Service innovation and smart analytics for Industry 4.0 and big data environment. *Procedia CIRP*, *16*, 3–8. https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.02.001

Li, T., & Zhang, H. (2015). Information sharing in a supply chain with a make-to-stock manufacturer. *Omega (United Kingdom)*, *50*, 115–125. https://doi.org/10.1016/j.omega.2014.08.001

Manyika, J., Sinclair, J., Dobbs, R., Strube, G., Rassey, L., Mischke, J., … Ramaswamy, S. (2012). Manufacturing the future: The next era of global growth and innovation | McKinsey & Company. Retrieved August 17, 2018, from https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/the-future-of-manufacturing

Martin, A., Lakshmi, T. M., & Venkatesan, V. P. (2012). A Business Intelligence Framework for Business Performance using Data Mining Techniques. *2012 - International Conference on Emerging Trends in Science, Engineering and Technology*, 373–380.

Martínez, M., Gómez, H., & Martínez, J. (2017). *La gestión de la incertidumbre: Empresas inteligentes con trabajadores del conocimiento .pdf*.

Moscoso-Zea, O., Luján-Mora, S., Cáceres, C. E., & Schweimanns, N. (2016). Knowledge management framework using enterprise architecture and business intelligence. *ICEIS 2016 - Proceedings of the 18th International Conference on Enterprise Information Systems*, *1*(Iceis), 244–249.

Mousavi, A., & Siervo, H. R. A. (2017). Automatic translation of plant data into management performance metrics: a case for real-time and predictive production control. *International Journal of Production Research*, *55*(17), 4862–4877. https://doi.org/10.1080/00207543.2016.1265682

Moyne, J., & Iskandar, J. (2017). Big Data Analytics for Smart Manufacturing: Case Studies in Semiconductor Manufacturing. *Processes*, *5*(3), 39. https://doi.org/10.3390/pr5030039

Nguyen, T., Zhou, L., Spiegler, V., Leromonachou, P., & Lin, Y. (2016). *Big data analytics in supply chain management a state of the art literature review.pdf*. https://doi.org/10.1016/j.cor.2017.07.004

Nguyen Truong, L. Z., & Virc. (2018). Big data analytics in supply chain management a state of the art literature review.pdf. *Computers and Operations Research*, *98*, 254–264.

Peralta, M., Frías, M., & Chaviano, G. (2015). Criterios, clasificaciones y tendencias de los indicadores bibliométricos en la evaluación de la ciencia]. *Revista Cubana de Informacion En Ciencias de La Salud*, *26*(3), 290–309.

Petropoulos, F., Makridakis, S., Assimakopoulos, V., & Nikolopoulos, K. (2014). “Horses for Courses” in demand forecasting. *European Journal of Operational Research*, *237*(1), 152–163. https://doi.org/10.1016/j.ejor.2014.02.036

Rincon, R. A. (2016). *Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional : una visión integral 4 Knowledge management and organizational learning : a comprehensive vision Abstract Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional : uma visão abrangente Resumo*.

17(2017), 53–70.
Rouhani, S., Ashrafi, A., Zare Ravasan, A., & Afshari, S. (2016). The impact model of business intelligence on decision support and organizational benefits. *Journal of Enterprise Information Management*, *29*(1), 19–50. https://doi.org/10.1108/JEIM-12-2014-0126
Schoenherr, T., & Speier-pero, C. (2015). *Data Science , Predictive Analytics , and Big Data in Supply Chain Management : Current State and Future Potential*. 1–13. https://doi.org/10.1111/jbl.12082
Shah, N., Irani, Z., & Sharif, A. M. (2017). Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, *70*(2017), 366–378. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.010
Silvestre, B. S. (2015). Sustainable supply chain management in emerging economies: Environmental turbulence, institutional voids and sustainability trajectories. *International Journal of Production Economics*, *167*, 156–169. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.05.025
Stefanovic, N. (2014). Proactive Supply Chain Performance Management with Predictive Analytics. *The Scientific World Journal*, *2014*, 1–17. https://doi.org/10.1155/2014/528917
Wang, G., Gunasekaran, A., Ngai, E. W. T., & Papadopoulos, T. (2016). Big data analytics in logistics and supply chain management: Certain investigations for research and applications. *International Journal of Production Economics*, *176*, 98–110. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.03.014
Wang, M., Sha, Z., Huang, Y., Contractor, N., Fu, Y., & Chen, W. (2018). Predicting product co-consideration and market competitions for technology-driven product design: a network-based approach. *Design Science*, *4*, 1–34. https://doi.org/10.1017/dsj.2018.4
Weiss, J., & Jalilian, H. (2015). The University of Bradford Institutional Repository. *Manufacturing as an Engine of Growth*, *67*(10), 26–37. https://doi.org/10.1093/bjsw/bcs140.

IDENTIFICACION DE VARIABLES QUE INCREMENTAN LA ESPERANZA DE VIDA DE LAS EMPRESAS. UNA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA.

Ruiz Hernández Karen, Reyes García Juan Ignacio
Instituto Politécnico Nacional. Unidad UPIICSA. México.
karenrhkarenrh@gmail.com, reyg42@hotmail.com

RESUMEN

En la presente investigación exploratoria se logran identifican las variables que inciden positivamente en el incremento de la esperanza de vida de las empresas a través de una revisión bibliográfica. Posteriormente se analiza la información de dos casos de estudio de una empresa mexicana y una empresa chilena. La obtención de la información de los casos de estudio se logró a través de una entrevista personal con los expertos. Se utilizó un cuestionario de 35 preguntas abiertas, cuyas respuestas nos permitió identificar en las empresas participantes sí o no utilizaron las variables identificadas en la literatura. También si estas variables intervinieron positivamente en la sobrevivencia de las mismas. Cabe mencionar que las empresas que participaron en los casos de estudio rebasan la esperanza de vida promedio en cada uno de sus países.

PALABRAS CLAVE: Esperanza de vida, variables, empresas.

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas son un agente indispensable, por su aportación a la producción nacional y por ser la principal fuente de generación de empleos, por ende, son necesarias para el crecimiento económico.

La esperanza de vida para las empresas se define como, el número de años promedio que se espera sobrevivan los negocios a partir del momento en que nacen. Considerando los resultados de la investigación *Esperanza de vida de los negocios en México* realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2014) nos dice la esperanza de vida de los negocios en México es de 7.7 años. Mientras que la esperanza de vida de las empresas en Chile el 50% tienen 14 años o menos; el 40% de las empresas tienen desde 15 años hasta 27 años, y sólo el 10% se encuentra desde 28 hasta 150 años, según datos publicados por el Ministerio de Economía Fomento y Turismo (2017).

En la presente investigación se identifican algunas variables que favorecen el incremento de la esperanza de vida siendo el ambiente y la organización, los recursos humanos, la tecnología, la administración estratégica, las áreas funcionales, el tamaño, la innovación, la legitimidad, la competitividad y el servicio al cliente las identificadas a través de la revisión de la literatura. Mismas que se analizan a través de dos casos de estudios, con la intención de analizar si las variables identificadas incidieron o no en la sobrevivencia de las organizaciones que decidieron participar.

Al contar solo con dos casos de estudio, los resultados no son significativos. Sin embargo, nos permiten realizar un primer acercamiento respecto a las variables que favorecen positivamente el incremento de la esperanza de vida en las organizaciones hoy en día.

2. BASE TEÓRICA

La elección de las variables se realiza destacando los resultados de cada una de las investigaciones, en donde se corrobora que estas favorecen positivamente la sobrevivencia e incremento de la esperanza de vida de las organizaciones. Se presentan los principales estudios desde los años 60s hasta la actualidad, divididos en 5 categorías: estudios relacionados con el ambiente y su organización, con los recursos internos, con los recursos externos, con el tamaño de la empresa y características.

Estudios relacionados con el ambiente y la organización

En lo que respecta a los estudios de ambiente y organización sobresale el dirigido por Emery y Trist (1963) en donde se enfocan en la variación, evolución y complejidad del entorno de las organizaciones a lo largo del tiempo en donde sus principales aportaciones se basan en cuatro tipos ideales de ambientes:

- Tipo uno, plácido, al azar. En donde la organización no puede predecir lo que el ambiente hará;

- Tipo dos, plácido, conglomerado. Es posible estimar la relación causa efecto de los acontecimientos, cuando un ambiente aún no está cambiado con rapidez, afirman que "la supervivencia se enlaza críticamente con lo que la organización sabe de su ambiente" cuando las empresas utilizan esa información a su favor generalmente crecen de tamaño, se crean jerarquías y se coordinan de manera centralizada;
- Tipo tres, perturbado, reactivo. Este tipo es compatible con el mercado oligopolista de los economistas. En este caso las empresas tienen que crear estrategias que no sólo consideren al mercado sino los competidores, es necesario adaptarse a las reacciones de los demás, exige una gran flexibilidad misma que genera cierta descentralización e incrementa el valor de la calidad y genera rapidez para la toma de decisiones;
- Y tipo cuatro, campo perturbado. Proviene de la complejidad y las interconexiones causales. Este es el ambiente más complejo e impredecible puesto que el cambio es constante y puede generar distintas tendencias.

En definitiva, el ambiente organizacional en el que se encuentra o se puede encontrar una empresa ayuda para obtener más certidumbre y poder prevenir eventos negativos, por lo que de manera positiva incrementa la capacidad de adaptabilidad al entorno y la sobrevivencia de esta. Siendo esta una de las primeras investigaciones que estudiara el tema de supervivencia en las empresas.

Por su parte Sánchez-Ollero, Ons Cappa y Febrero-Paños (2016) realizaron un estudio con la finalidad de determinar las condiciones bajo las cuales se podría considerar que una empresa hotelera aplique estrategias de gestión ambiental proactivas o no, utilizando un modelo *Logit*. Los resultados descriptivos arrojaron que sólo el 26% de los hoteles de la muestra podrían considerarse proactivos, la mayoría de los cuales eran de cuatro o cinco estrellas, parte de una cadena de hoteles y ubicados en el interior de Andalucía, España.

Afirman que "la situación ha cambiado recientemente a medida que los consumidores demandan cada vez más productos turísticos sostenibles y requieren que las empresas respeten compromisos ambientales específicos. La forma en que las empresas manejen esta nueva situación dependerá en gran medida de su desempeño económico y de las estrategias de supervivencia corporativa".

Es decir, las tendencias y necesidades de los consumidores finales cambian constantemente (ambiente), las empresas requieren realizar cambios lo suficientemente rápido para satisfacer su demanda y garantizar su sobrevivencia (organización).

Ján y Veronika (2017) realizaron una investigación acerca de cómo los cambios organizativos tienen un gran impacto en la competitividad, el crecimiento, la eficiencia y la supervivencia de cualquier organización. Su objetivo principal fue verificar la existencia de una relación estadísticamente significativa entre los factores seleccionados y el éxito de los cambios organizativos en las empresas eslovacas, a través de una encuesta empírica, misma que, se realizó mediante un cuestionario, aplicado a 287 empleados de diferentes tipos de empresas donde se produjeron cambios.

Se verificó la relación entre los factores seleccionados y el resultado final del cambio, obteniendo que los principales factores positivos son: "la planificación cuidadosa, los controles regulares y el tiempo suficiente para la implementación del cambio". Por consiguiente, si el cambio se planifica con cuidado, podemos esperar que tenga éxito, lo mismo aplica si hay tiempo suficiente para implementar los cambios organizativos y verificar su implementación.

En resumen, los estudios relacionados con el ambiente y la organización que inciden favorablemente en la sobrevivencia de la empresa son: conocimiento del ambiente, ambiente y organización e implementación de cambio organizacional.

Estudios relacionados con los recursos internos

Para algunos investigadores es más importante la aplicación de una auditoría interna dentro del proceso de administración estratégica. Grant (1991) afirma que: "en un mundo en el cual las preferencias del cliente son volátiles, la identidad de los clientes es siempre cambiante y las tecnologías para cumplir con los requisitos de los clientes están en constante evolución, orientarse en el exterior no brinda un fundamento seguro para formular una estrategia a largo plazo. Cuando el ambiente externo se encuentra en un estado de continuo cambio, los propios recursos y capacidades de la empresa constituyen una base mucho más estable sobre la cual definir su identidad.

Por esta razón, definir una empresa en términos de lo que es capaz de hacer puede proporcionar una base mucho más perdurable para formular una estrategia".

Barney (1991) argumenta que la auditoría interna de la empresa, puede ser realizada a través del enfoque de la Visión Basada en Recursos (VBR) y sostiene que "los recursos internos de las empresas son más importantes que los factores externos para lograr y conservar una ventaja competitiva". Esto a través de su participación en el libro *Administración Estratégica* de Fred R (2013).
Los defensores del enfoque VBR afirman que el desempeño organizacional está determinado principalmente por los recursos internos, los cuales pueden clasificarse en tres categorías generales:

- Recursos físicos: comprenden las instalaciones y el equipo, la ubicación, la tecnología, las materias primas y la maquinaria
- Recursos humanos: incluyen a todos los empleados, la capacitación, la experiencia, la inteligencia, los conocimientos, las habilidades y las capacidades y
- Recursos organizacionales: son la estructura de la empresa, los procesos de planeación, los sistemas de información, las patentes, las marcas registradas, los derechos de propiedad intelectual, las bases de datos, etc.

El que una empresa pueda lograr y conservar una ventaja competitiva favorece la sobrevivencia de ésta, pues puede satisfacer necesidades que otras empresas no poseen. La teoría VBR afirma que, en realidad, son los recursos los que ayudan a una empresa a explotar las oportunidades y a neutralizar las amenazas. Considerando el trabajo de Barney, analizaremos a detalle algunas de las variables que encajan dentro de las categorías generales que él determinó, las siguientes investigaciones muestran una relación positiva respecto a la esperanza de vida de las empresas y/o su sobrevivencia. Por cuestiones de espacio las investigaciones se muestran de forma acotada en la Tabla 1.

Tabla 1. Variables de Recursos Internos que favorecen la esperanza de vida

Recursos Internos	Año	Autores	Tema tratado	Método	Variables
Recursos Físicos	2001	Staber Udo	La ubicación en grupos de empresas del mismo sector incremento la tasa de fracaso empresarial, y la ubicación de grupos diversificados de empresas que operan en industrias complementarias disminuyo la tasa de fracaso.	Estimaciones de riego proporcionales	Ubicación geográfica
Recursos Físicos	2004	Ahuja y Katila	"La innovación representa aquellos cambios que, basados en el conocimiento, generan valor. Independientemente del tipo de innovación, generalmente, esta se lleva a cabo a través de los recursos tecnológicos". Los productos con un valor agregado tienen más posibilidades de sobrevivir.	Modelos de estimación	Innovación y recurso tecnológicos
Recursos Físicos	2005	Cefis y Marsili	Las empresas se ven beneficiadas con la innovación y el uso de la tecnología, estas inciden en el incremento de su expectativa de vida.	Análisis univariado y multivariado, utilizando la prueba de log-rank, la prueba de Wilcoxon y la prueba de razón de verosimilitud	Innovación y tecnología

Recursos Físicos	2008	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología	Conjunto de actividades ordenadas que conducen a la obtención e implementación de nuevos productos y procesos, así como a lograr cambios significativamente mejorados en los mismos. Mismos que representan una ventaja competitiva.	Descriptiva	Innovación tecnológica
Recursos Físicos	2007	Bayus y Agarwal	Las nuevas empresas que entraron más tarde a la industria tienen más posibilidades de sobrevivir.	Estudio empírico	Tecnología e introducción al mercado
Recursos Físicos	2009	Franco, A. M., Sarkar, M. B., Agarwal, R. y Echambadi, R	Las ventajas del pionero son las capacidades tecnológicas con las que cuente la organización.	Empírico utilizando estimaciones de coeficientes	Tecnología
Recursos Humanos	1998	Redondo Castán y Olmo Martínez	Adaptar y estructurar una metodología de gestión integral de los recursos humanos contribuye a la supervivencia de la organización.	Documental	Recursos Humanos
Recursos Humanos	1999	Rodríguez	Las áreas directamente relacionadas con la gestión de los Recursos Humanos inciden con la sobrevivencia de la organización.	Documental	Recursos Humanos, rotación de personal y promociones
Recursos Humanos	2005	Román	Las personas a través de su capacidad intelectual generan capital a la empresa a través de su competencia, su actitud y sus habilidades intelectuales. Favoreciendo la sobrevivencia de la misma.	Documental	Capital Intelectual
Recursos Humanos	2014	Stone	Un requisito indispensable para la supervivencia empresarial es que los gerentes es ten consientes del ecosistema, cómo funciona y cómo evoluciona.	Documental	Gerentes de alto nivel
Recursos Humanos	2016	Azema y Jafari	El mapa mental (intelectual) de los gerentes y empleados es altamente efectivo en la supervivencia y el desarrollo de sus compañías.	Modelo conceptual	Recursos Humanos
Recursos Humanos	2017	Kozjek y Ovsenik	La empresa depende de la competitividad de los productos y servicios, y dicha competitividad se logra a través del conocimiento del Recurso Humano.	Modelo de regresión	Recursos Humanos

Recursos Humanos	2018	Yáñez Sarmiento, Yáñez Sarmiento y Morocho Espinoza	Son un elemento primordial para el crecimiento y desarrollo de las estrategias competitivas, siendo un facilitador para que la organización se mantenga en operación.	Revisión bibliográfica	Recursos Humanos
Recursos Organizacionales	2013	Fred David	La administración estratégica se enfoca en integrar las áreas funcionales para lograr el éxito de una organización.	Documental	Administración estratégica
Recursos Organizacionales	2016	Valenzuela Argoti	"La dirección, planeación, organización y control son vitales en cuanto al éxito y sobrevivencia de las compañías".	Revisión bibliográfica	Planeación Estratégica

Fuente: Elaboración propia

En resumen, los estudios relacionados con los recursos internos que inciden favorablemente en la sobrevivencia de la empresa son: recursos humanos, ubicación geográfica, innovación tecnológica, planeación y administración estratégica, dentro de la planeación estratégica se resaltan las áreas funcionales de la organización.

Estudios relacionados con los recursos externos

Respecto a los estudios relacionados con los Recursos Externos. Fred R (2013) nos dice que resulta favorable que las organizaciones realicen auditorías externas con el objetivo de "identificar variables clave que ofrezcan respuestas susceptibles de implementación". Las empresas deben de tener la capacidad de responder ofensiva y defensivamente a dichos factores a través de la formulación de estrategias para que exploten las oportunidades externas o reduzcan el impacto de las amenazas potenciales.

Es necesario que las organizaciones tengan la capacidad de anticipar situaciones que puedan poner en peligro su supervivencia, cada empresa utilizará sus mejores recursos para continuar en operación. Por lo que, en este apartado se resumen algunas investigaciones que muestran como ciertos factores externos inciden en la longevidad o muerte de las empresas.

Box (2008) investigó la esperanza de vida de 2,200 empresas suecas fundadas entre 1899 y 1950. Como resultado de un estudio longitudinal se pudo observar que, durante una expansión macroeconómica, se disminuye el riesgo de muerte en las empresas. Como contraparte, las empresas que fueron fundadas en tiempos de crisis económica manifiestan tasas de supervivencia menores.

Aw (2010) consideró datos de empresas del Censo de Manufacturas de Taiwán, entre 1986 y 1991, cuyos resultados empíricos muestran que "las inversiones de Investigación y Desarrollo (ID), Inversión Extranjera Directa (IED) y exportaciones son positivos y estadísticamente significativos a la supervivencia y el crecimiento directo de la productividad, dentro de la industria y dentro de la misma zona geográfica"

Zapata Upegui (2016) realiza una investigación respecto a que si exportar mejora la supervivencia empresarial obteniendo tres premisas: "la exportación mejora la supervivencia empresarial en aquellas empresas de tamaño mediano-grande y en las empresas que trabajan de manera directa las economías de escala y de base científica"; "en efecto, el hecho de exportar mejora significativamente la supervivencia empresarial, sin embargo, la zona geográfica donde está ubicada la empresa, su tamaño y el sector al cual pertenece, hace que la repercusión de las exportaciones en la supervivencia no siempre tenga el mismo efecto" y que "el patrón de internacionalización no tiene un efecto significativo en la supervivencia empresarial". En resumen, los estudios relacionados con los recursos externos se engloban en la variable de factores macroeconómicos.

Estudios relacionados con el tamaño

Esta subcategoría resalta investigaciones donde las empresas muestran una mayor probabilidad de sobrevivencia considerando la característica "tamaño" como factor determinante para el incremento de la esperanza de vida en una organización. En definitiva, el factor tamaño representa un papel importante en relación con la sobrevivencia

de las empresas, no hay que olvidar la información estadística publicada por el INEGI (2014) en donde se demuestra que las empresas pequeñas tienen menos posibilidades de sobrevivencia.

Por su parte Agarwal R. (1998) utilizó un conjunto de datos únicos que rastrea la supervivencia de la empresa a intervalos anuales dentro de mercados de productos específicos, indaga si una pequeña empresa tiene más posibilidades de sobrevivir en un entorno de alta tecnología o de baja tecnología. La supervivencia de las empresas pequeñas se compara atendiendo al tipo de productos (técnicos y no técnicos) y a las diferentes fases de la actividad económica. Los resultados muestran que este tipo de empresas tienen una mayor probabilidad de supervivencia en las fases de alta actividad tecnológica, y en los productos que son más técnicos.

Agarwal y Rajshree (2001), su estudio tiene el propósito de examinar la relación entre el tamaño de la empresa al introducirse en una industria y las probabilidades de supervivencia vinculadas con las diferentes etapas del ciclo de la vida y las condiciones tecnológicas. "Los resultados empíricos, en el contexto del marco del ciclo de vida del producto, muestran que las pequeñas empresas disfrutan de una mayor probabilidad de supervivencia en etapas de alta actividad tecnológica y en productos de naturaleza más técnica" La probabilidad de supervivencia de las empresas pequeñas que entran a la industria es generalmente menor en comparación con las empresas grandes, de ahí que el factor tecnología sea clave. Por último, nos dicen que "Se considera que la actividad tecnológica afecta la forma de la función de tasa de riesgo (…)".

Bridges y Guariglia (2008) investigaron a 61,496 empresas del Reino Unido desde 1997 al 2002 para examinar los efectos de las variables financieras sobre las posibilidades de fracaso, dividieron las empresas en domésticas y globales. Argumentan que el compromiso global protege a la empresa de limitaciones financieras como podrían ser los apalancamientos altos y garantías bajas. Encontrando que tienen mayores probabilidades de fracaso las empresas domésticas en comparación de las empresas globales.

En conclusión, la variable "tamaño" es la elegida a investigar dentro de esta categoría, considerando la información arrojada por las investigaciones descritas previamente.

Estudios relacionados con las características de la empresa

Las empresas cuentan con características diferenciadoras, que definen en cierta medida el estilo y la manera de operar de cada organización. Si lo analizamos de manera positiva dichas características logran que se mantengan en el gusto del consumidor y por consecuente que la empresa incremente su esperanza de vida.

En esta subcategoría se muestran algunas investigaciones de cómo estas favorecen su permanencia. Se consideran cuatro variables, ya que son las más repetitivas al momento de realizar el análisis de la literatura: innovación, legitimidad, competitividad y atención y/o servicio al cliente.

Ávila Hernández y Alarcón Martínez (2014) definen a la innovación como: el motor de desarrollo económico, un proceso de continuidad en donde las viejas tecnologías son reemplazadas por las nuevas. Desde un enfoque empresarial, considerando el trabajo de Schumpeter (1966).

Perez-Suarez, Espasandin Bustelo y Sanchez-Torne (2017) definen a la innovación como la capacidad organizativa para desarrollar procesos y/o para producir y comercializar un producto y / o servicio en el mercado, al abordar un procedimiento que comienza con una invención y culmina en la aceptación por parte de los clientes. Realizaron una investigación realizando una entrevista personal a 515 empresas andaluzas de Economía Social. Hallando que en definitiva la innovación es un factor muy importante para la supervivencia del negocio.

Mientras que Ortiz-Villajos y Sotoca (2018) analizan la relación de la innovación y la probabilidad de supervivencia, a través de estimaciones log-normal y gamma. Analizaron a 200 empresas británicas constituidas a lo largo de los siglos XIX y XX en donde se ha encontrado que las innovaciones significativas, procesos especialmente nuevos, no patentados y domésticos, intervienen positivamente en la probabilidad de supervivencia empresarial.

Otra característica que incrementa las probabilidades de subsistencia es la legitimidad. Díez, Blanco y Prado (2010) definene a las empresas legitimas como aquellas que parecen deseables, correctas o apropiadas ante la mirada de los grupos de interés, es decir, las organizaciones que están legitimadas tendrán más posibilidades de continuar con las actividades que realizan y por lo tanto más posibilidades de sobrevivir.

Por su parte Delmar y Shane (2004) analizaron el efecto de las actividades de legitimación sobre el peligro de la disolución y la transición a otras actividades de la organización. Para la obtención de los resultados rastrearon de manera aleatoria a 233 historias de vida de nuevas empresas en Suecia. Se consideraron aquellas que iniciaron operaciones entre enero y septiembre de 1998, cada una fue analizada durante sus primeros 30 meses de vida y se observó que emprender actividades para generar legitimidad reduce el peligro de disolución y facilita la transición a otras actividades de la empresa.

Aragón y Rubio (2005) definen a la competitividad como una capacidad de generar ventajas sostenibles para producir bienes y servicios creando valor. Por su parte la Secretaría de Economía (2006) define a la competitividad como la capacidad para mantener y fortalecer la rentabilidad y participación en los mercados. Mientras que Estrada, García y Sánchez (2009) la definen como la capacidad para lograr una mejor posición en el mercado en relación con los demás competidores de su sector, obteniendo buenos resultados de un modo sostenible en el tiempo.

Peñaloza de García (2004) dice que la variable "atención al cliente" se ha convertido en una decisión estratégica para cualquier negocio, implica enfocarse en el cliente, buscar que siempre exista una relación de ganar-ganar, ya que él no sólo compra el producto también compra la atención y el servicio. La empresa necesita vender, por lo tanto, los clientes garantizan que continúe en operación, en un mundo tan competitivo esta variable puede predecir en gran medida la sobrevivencia o la muerte de la organización.

Kulyk, Michalowska y Kotylak (2017) realizaron un estudio centrado principalmente en analizar la relevancia del cliente y evaluar la implementación del servicio logístico de atención al cliente por parte de las empresas. Aplicaron una encuesta a 349 residentes de voivodato de Lubuskie, Republica de Polonia. Encontrando que, es necesario preparar e implementar una estrategia adecuada de servicio al cliente, tomar las medidas adecuadas al respecto para garantizar la supervivencia, el desarrollo, y el logro de una ventaja competitiva sostenible. Es decir, la adaptación del servicio al cliente en estas empresas es fundamental para la satisfacción del cliente. De manera que, mantener en un nivel adecuado de dicha variable genera una ventaja competitiva en el mercado y favorece la sobrevivencia de la organización.

En resumen, las variables que inciden favorablemente en el incremento de la esperanza de vida de las empresas son la innovación, la legitimidad, la competitividad y el servicio y/o atención al cliente.

Conviene subrayar que se incluyeron la mayor parte de categorías e investigaciones encontradas respecto al tema. Ya que, es deseable que las organizaciones estén bien informadas, exploten asertivamente sus variables internas y externas para que logren sobrevivir e incrementar en su esperanza de vida.

Por último, se eligen por categoría las variables más destacadas, considerando la información global, mismas que aparecen en la Tabla 2.

Tabla 2. Elección de las principales variables que inciden en el incremento de la esperanza de vida (considerando la revisión de la literatura).

Clasificación	Autores	Variables
1. El ambiente y la organización	Emery y Trist; Sánchez-Ollero, Ons Cappa y Febrero-Paños; Ján y Veronika	Ambiente y organización de la empresa
2. Recursos Internos	Redondo Castán y Olmo Martínez; Rodriguez; Román; Stone; Azema y Jafari; Kozjek y Ovsenik; Yáñez Sarmiento, Yáñez Sarmiento y Morocho Espinoza	Recursos Humanos
	Ahuja y Katila; Cefis y Marsili; Conacyt; Bayus y Agarwal; Franco, A. M., Sarkar, M. B., Agarwal, y R. y Echambadi, R.	Tecnología
	Fred David; Valenzuela Argoti	Administración estratégica.
		Áreas funcionales:
		Administración
		Mercadotecnia

		Finanzas y Contabilidad
		Producción y Operaciones
		Investigación y Desarrollo
		Sistemas de Información
3. Recursos Externos	Box; Bee-Yan Aw	Factores macroeconómicos
4. Tamaño	Agarwal; Rajshree Agarwal y David B. Audretsch; Bridges y Guariglia	Tamaño de la empresa
5. Características	Ortiz-Villajos y Sotoca, Perez-Suarez, Espasandin Bustelo, y Sanchez-Torne	Innovación
	Díez Martín, Blanco González y Prado Román; Frédéric Delmar y Scott Shane	Legitimidad
	Aragón y Rubio; Secretaría de Economía; Estrada Bárcenas, García Pérez de Lema y Sánchez Trejo	Competitividad
	Peñaloza de García; Kulyk, Michalowska y Kotylak	Servicio y/o atención al cliente

Fuente: Elaboración propia.

3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA Y CASO DE APLICACIÓN

Una vez elegidas las variables que inciden en el incremento de la esperanza de vida de las organizaciones, se creó un instrumento de investigación, mismo que sirvió de base para realizar la entrevista con los expertos.

Cuestionario:

"VARIABLES DE ÉXITO EN EMPRESAS DE SERVICIOS"

SECCIÓN 1: CARTA DE PRESENTACIÓN

SECCIÓN 2: PREGUNTAS PREVIAS

Permitirá tener un contexto de lo que se pretende abordar en el cuestionario. Por favor conteste las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible.
Empresa:
Nombre (opcional):
Puesto actual:
¿Cuántos años lleva en su puesto actual?
¿Cuántos años tiene laborando en la empresa?
¿Cuál es el número de colaboradores que trabajan en la empresa?
¿A cuánto asienten los ingresos mensuales de la empresa?
Podría comentarme a grandes rasgos ¿A qué se dedica la empresa?
¿En dónde se encuentra la matriz de su empresa?

SECCIÓN 3: RECURSOS

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente los conceptos previos y posteriormente conteste con la mayor sinceridad posible cada una de las preguntas.

- Tangibles. Aquellos recursos que se pueden tocar y se pueden percibir de manera precisa, es decir, son cuantificables y medibles gracias a su soporte físico. Como ejemplos tenemos: los terrenos, la capacidad instalada, las materias primas, etc.

Sabemos que para sobrevivencia de una organización es necesario contar con ciertos recursos. Según su consideración, podría indicarnos ¿Cuáles son los recursos tangibles que la organización utiliza para mantenerse en operación actualmente? Tomando en cuenta la respuesta anterior ¿Cómo se han modificado dichos recursos a través del tiempo?

- Intangibles. Aquellos recursos que radican generalmente en conocimiento o información no tienen una entidad material y no son capaces de tocarse o de percibirse de un modo preciso. Como ejemplos tenemos:

capital humano (conocimientos y habilidades valiosos para la organización), capital organizativo (cultura empresarial), capital tecnológico (patentes, marcas, nombre comercial), reputación (imagen corporativa), etc.

¿Cuáles son los recursos intangibles que la organización utiliza para mantenerse en operación actualmente? Tomando en cuenta la respuesta anterior ¿Cómo se han modificado dichos recursos a través del tiempo?

- Capital Humano. Los colaboradores le generan riqueza económica a la empresa a través de la competencia misma que incluye la educación y la pericia, la actitud refiriéndose al componente conductista del trabajo de los colaboradores y las habilidades intelectuales refiriéndose a la capacidad de cambiar la forma de actuar e innovar para alcanzar soluciones distintas.

Considerando que el recurso humano es una parte medular para la empresa, según su percepción ¿Qué tanto considera que el capital humano colaboró para que la empresa continúe en operación? ¿Cuál o cuáles acciones considera usted que fueron las más importantes para que esto se lograra?

SECCIÓN 4: ÁREAS FUNCIONALES

Las áreas medulares de cualquier organización generalmente son: la administración, finanzas y contabilidad, mercadotecnia, producción y operaciones, investigación y desarrollo, sistemas de información y capital humano. Por favor comente ¿Cuáles son las principales funciones que se llevan a cabo en cada área? mismas que usted considere que son clave para que la organización aún continúe en operación.

Si su empresa no cuenta con alguna de las áreas coméntelo en la respuesta y continúe con la siguiente área: Administración, finanzas y contabilidad*, m*ercadotecnia, producción y operaciones, investigación y desarrollo, sistemas de información y capital humano.

Mencione ¿Cuál ha sido la principal evolución de cada una de las áreas? Administración, finanzas y contabilidad*, m*ercadotecnia, producción y operaciones, investigación y desarrollo, sistemas de información y capital humano

¿Considera que existe otra u otras áreas que han contribuido con el tiempo de vida de la organización que no se haya considerado?

Si contestó la pregunta anterior por favor comente ¿Cuáles son las principales funciones que realiza dicha área? ¿Podría compartir un ejemplo de la evolución de dicha área?

SECCIÓN 5: CARACTERÍSTICAS

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente los conceptos previos a cada una de las preguntas y posteriormente conteste con la mayor sinceridad posible en cada una de ellas.

- Competitividad. La capacidad para mantener y fortalecer la rentabilidad y participación en los mercados, buscando obtener buenos resultados de un modo sostenible en el tiempo.

Según su percepción ¿Qué tan competitiva es la empresa donde usted labora en comparación con los demás competidores? ¿Por qué considera que la empresa donde usted labora se encuentra en dicha posición?

- Servicio. Implica enfocarse en el cliente, buscar que siempre exista una relación de ganar-ganar, ya que el cliente no sólo compra el producto también compra la atención y el servicio.

En las empresas de servicios, la atención al cliente juega un papel sumamente importante. Según su punto de vista ¿Cómo es el servicio que ofrece la empresa donde usted labora? Comente a través de qué acciones se manifiesta dicho servicio, es decir ¿Qué es lo que se ha hecho a través del tiempo? y ¿Qué es lo que se está haciendo dentro de su organización?

- Innovación. Es un motor de desarrollo económico, donde las viejas tecnologías son desplazadas y reemplazadas por las nuevas.

Según su percepción ¿Qué tan innovadora es la organización donde usted labora en comparación con los demás competidores? Comente a grandes rasgos ¿Cuáles innovaciones son las que han permitido que están en dicha posición? ¿Podrá mencionar algún área, dentro de la organización, donde se haya realizado innovación constante a través del tiempo? Según su impacto ¿Cuál ha sido la innovación de mayor trascendencia para lograr que su organización continúe operando?

- Legitimidad. Las organizaciones que están legitimadas realizan sus funciones siguiendo normas, valores y creencias que se consideran deseables, correctas y apropiadas ante la mirada de los grupos de interés. Lo anterior favorece el acceso a inversionistas, clientes, proveedores, distribuidores, autoridades, empleados, etc., por consecuencia, las organizaciones legitimadas tendrán más posibilidades de sobrevivir.

Según su percepción, ¿Qué tan legitimada está la empresa donde usted trabaja? Podrá comentar ¿Qué estrategias ha utilizado su organización para ser vista como legitimada? ¿Cuánto tiempo le lleva implementar dichas

estrategias? Según su impacto ¿Cuál ha sido la estrategia de legitimidad con mayor trascendencia para lograr que su organización continúe operando?
De las características de la organización previamente definidas por favor jerarquice en orden de importancia, donde 4 es el más importante y 1 es el menos importante según su punto de vista (Recuerde que no se puede repetir ningún número): Competitividad, servicios, innovación y legitimidad.
¿Considera que existe otra característica que contribuyera a incrementar la esperanza de vida de la organización y que no se haya nombrado? Puede mencionar más de una característica.
Podría comentarme a grandes rasgos, ¿Cómo esta característica ha ayudado para que su organización continúe en operación?
Durante los años que lleva en su puesto actual de trabajo podría indicarme ¿Cuál ha sido el mayor reto al que se ha enfrentado la empresa?

SECCIÓN 6: AGRADECIMIENTOS

Se le agradece su importante participación en la investigación.
¿Desea que, una vez concluida la investigación, le sea enviada una copia de los resultados a su correo electrónico?

El primer caso de estudio se realizó a una pequeña empresa del sector de servicios privados no financieros en México, de giro turístico. Dicha empresa inicio operaciones en 2001, es decir tiene 18 años de vida, cuando la edad promedio de dicho sector es de solo 9 años. La entrevista fue contestada por el Gerente Administrativo quien tiene 7 años en dicho puesto y pose un amplio conocimiento de la empresa.

El segundo caso de estudio se realizó a una empresa chilena del sector servicios, de tamaño pequeño. Sin embargo, es líder en inspección técnica de obras, energía, ingeniería y mantenimientos. Los principales servicios que ofrece son: inspección y mantenimiento, ingeniería, energía, repotenciación, maquinaria, maestranza piping y estructuras, construcción y montaje. Tiene 15 años en el mercado, la entrevista fue atendida por el Presidente y Director Comercial de la compañía. Cabe mencionar que en ambas empresas se utilizó el mismo instrumento de investigación.

4. RESULTADO Y CONCLUSIONES

Con las respuestas de los expertos se busca determinar cuáles son los factores mencionados por las empresas son nombrados en la literatura y si hubiera algunos factores sugeridos por las empresas que la literatura no manifiesta. Los resultados generales se encuentran en la Tabla 3 y Tabla 4.

Tabla 3. Factores de éxito mencionados y no mencionados en la literatura en el caso de estudio "Empresa mexicana"

Categoría	Factores de éxito mencionados en la literatura			Factores de éxito no mencionados en la literatura y nombrados por el directivo
	Nombrados por el directivo	Si	No	
El ambiente y la organización	Ambiente y organización de la empresa	✓		-
Recursos internos	Recursos Humanos	✓		Capacidad instalada, entrenamiento y entrevistas de desempeño
	Ubicación geográfica	✓		
	Innovación tecnológica	✓		
	Administración estratégica	✓		
	Áreas funcionales:	✓		
	Administración	✓		
	Mercadotecnia	✓		
	Finanzas y Contabilidad	✓		
	Producción y Operaciones	✓		
	Investigación y Desarrollo		✓	

	Sistemas de Información	✓		
Recursos externos	Factores macroeconómicos		✓	-
Tamaño	Pequeña	✓		-
Características	Innovación	✓		Código de ética y decálogo, responsabilidad social (ESR), premios por objetivos y cursos de calidad en servicio
	Legitimidad	✓		
	Competitividad	✓		
	Servicio y/o atención al cliente	✓		

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el gerente administrativo de la compañía.

Tabla 4. Variables utilizadas, no utilizadas y hallazgos del caso de estudio "empresa chilena"

Categoría	Factores de éxito mencionados en la literatura			Factores de éxito no mencionados en la literatura y nombrados por el directivo
	Nombrados por el directivo	Si	No	
El ambiente y la organización	Ambiente y organización de la empresa	✓		Valores similares entre los socios, cultura empresarial
Recursos Internos	Recursos Humanos	✓		Carrera dentro de la empresa con base en resultados, certificaciones internacionales, prestigio
	Ubicación geográfica		✓	
	Innovación tecnológica	✓		
	Administración estratégica	✓		
	Áreas funcionales:			
	Administración	✓		
	Mercadotecnia	✓		
	Finanzas y Contabilidad	✓		
	Producción y Operaciones	✓		
	Investigación y Desarrollo		✓	
	Sistemas de Información	✓		
Recursos externos	Factores macroeconómicos		✓	-
Tamaño	Pequeña	✓		-
Características	Innovación		✓	Código de ética y decálogo, responsabilidad social (ESR), premios por objetivos y cursos de calidad en servicio
	Legitimidad	✓		
	Competitividad	✓		
	Servicio y/o atención al cliente	✓		

Conclusiones

Las variables que utilizan las empresas para mantenerse en el mercado considerando la literatura son: ambiente y organización, recursos humanos, tecnología, administración estratégica, áreas funcionales, factores macroeconómicos, tamaño, innovación, legitimidad, competitividad, servicio y/o atención al cliente, empresa

familiar. Existe similitud entre el hallado en la literatura y lo declarado por los expertos, con excepción de las variables: investigación, y desarrollo e innovación.

Con lo que respecta a las variables no identificadas en la literatura se encuentran: los valores, cultura empresarial, plan de carrera, certificaciones internacionales, prestigio, seguridad, sustentabilidad, medio ambiente, capacidad instalada, entrenamiento, entrevistas de desempeño, responsabilidad, premios por objetivos y cursos de calidad.

Si bien es cierto, que tomando en cuenta las respuestas de los dos casos de estudio, no se alcanza un nivel de confianza óptimo para poder validar estas respuestas de una manera general, si se logra un primer acercamiento respecto a: Si las variables encontradas en la literatura realmente inciden en el incremento de la esperanza de vida o no, así como a la consideración de otras variables que no fueron consideradas durante la revisión de la literatura.

Bibliografía

Agarwal, A., & Rajshree, D. (2001). Does entry size matter? The impact of the life cycle and technology on firm survival. *The journal of industrial economics*, 21-43.

Agarwal, R. (1998). Small Firm Survival and Technological Activity. *Kluwer Academic Publishers*, 215-224.

Aragón , S. A., & Rubio, B. A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PYMES del estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*(216), 35-69.

Ávila Hernández, L. E., & Alarcón Martínez, G. J. (2014). Factores críticos de éxito de las empresas innovadoras: una investigación documental. *Innovaciones de Negocios, 11*(21), 143 - 167.

Aw, B.-Y. (2010). Accumulating Technology and Location Spillovers Among Firms in Taiwan's Electronics Industry. *Journal of Development Studies*, 94-117.

Azema, P., & Jafari, M. (2016). Azema, P., & Jafari, M. (2016). The effect of dimensions of knowledge sha

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 99-120.

Bayus, B. L., & Agarwal, R. (2007). The role of pre-entry experience, entry timing, and product technology strategies in explaining firm survival. *Management Science*, 1887-1902.

Box , M. (2008). The death of firms: exploring the effects of environment and birth cohort on firm survival in Sweden. *Small Business Economics*, 379-393.

Bridges, S., & Guariglia, A. (2008). Financial constraints, global engagement, and firm survival in the United Kingdom: Evidence from micro data. . *Scottish Journal of Political Economy*, 444-464.

Cefis, E., & Marsili, O. (2005). A Matter of Life and Death: Innovation and Firm Survival. *Industrial and Corporate change*, 1167-1192.

CONACYT. (2008). Bases de organización y funcionamiento del Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas. *Diario Oficial*.

Díez Martín, F., Blanco González, A., & Prado Román, C. (2010). Legitimidad como factor clave del éxito organizativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 16*(3), 127-143.

Emery, F. E., & Trist, E. L. (1963). The casual texture of organizational environments. *Human Relations, 18*, 20-26.

Estrada Bárcenas, R., García Pérez de Lema, D., & Sánchez Trejo, V. G. (06 de 2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia, 14* (46), 169-182.

Franco, A. M., Sarkar, M. B., Agarwal, R., & Echam. (2009). Swift and smart: The moderating effects of technological capabilities on the market pioneering–firm survival relationship. *Management Science*, 1842-1860.

Fred, D. R. (2013). *Administración Estratégica* (14ta ed.). Pearson Educación.

Frédéric Delmar, & Scott Shane. (2004). Legitimating first: organizing activities and the survival of new ventures. *Journal of Business Venturing, 19*(3), 385-410.

Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 114-135.

González Hernández, A., & Pérez Sanchéz, B. (2016). "Empresas Familiares en México: Gobierno Coorporativo y la Sucesión". *Universidad Autónoma de Nuevo León*, 2643-2666.

INEGI. (2014). *Esperanza de vida de los negocios en México: Metodología.* INEGI.

Ján, D., & Veronika, T. (2017). Examination of factors affecting the implementation of organizational changes. *Journal of Competitiveness, 9*(4), 5-18.

Kozjek, D., & Ovsenik, M. (2017). Model of Knowledge Management Factors and their Impact on the Organizations' Success. *Organizacija, 50*(2), 112-131.

Kulyk, P., Michalowska, M., & Kotylak, S. (2017). Assessment of customer satisfaction with logistics service in the light of the results of the research. *Management, 21*(1), 205-222.

Ministerio de Economía Fomento y Turismo. (2017). *Informe de resultados: Empresas en Chile "Cuarta Encuesta Longitulinal de Empresas".* Gobierno de Chile.

Ortiz-Villajos, J. M., & Sotoca, S. (2018). Innovation and business survival: A long-term approach. *Research Policy*, 1418-1436.

Peñaloza de García, M. (01 de 12 de 2004). La clave para el éxito empresarial…¡la satisfacción del cliente! *Visión Gerencial, 3*(1), 39-50.

Perez-Suarez, M., Espasandin Bustelo, F., & Sanchez-Torne, I. (2017). Organisational structure and innovation in the social economy of Andalusia. *CIRIEC-ESPANA REVISTA DE ECONOMIA PUBLICA SOCIAL Y COOPERATIVA, 90*, 35-74.

Redondo Castán , A., & Olmo Martínez, R. (10 de 1998). Control de Gestión de Recursos Humanos en pymes: Planificación dinámica de recursos y necesidades. *Capital Humano, XI*(115), 16-34.

Rodríguez, A. R. (1999). Aplicaciones del análisis de supervivencia a la gestión de recursos humanos. *In La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja)*, 139-142.

Román, N. (2005). Capital Intelectual Génerador de Éxito en las Empresas. *Visión Gerencial*, 13.

Secretaría de Economía. (2012). *economia.gob.mx*. Obtenido de México emprende: http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas

Staber, U. (2001). Spatial Proximity and Firm Survival in a Declining Industrial District: The Case of Knitwear Firms in Baden-WuÈrttemberg. *Regional Studies, 35*(4), 329-341.

Stone, M. (2014). The new (and ever-evolving) direct and digital marketing ecosystem. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 71-74.

Valenzuela Argoti, C. E. (2016). Importancia de la Planeación Estratégica en las Empresas. *Universidad Militar Nueva Granada*.

Yáñez Sarmiento, M. M., Yáñez Sarmiento, J. R., & Morocho Espinoza, J. M. (2018). Importancia de los Recursos Humanos de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas del Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 89-93.

Zapata Upegui, L. F. (2016). *¿Exportar mejora la supervivencia empresarial? análisis considerando las características de las empresas exportadoras, el entorno institucional y el proceso de internacionalización.* Barcelona.

LA IMPORTANCIA DEL CAPITAL SOCIAL E INNOVACIÓN DE EMPRESAS PRODUCTORAS EN EL DESARROLLO LOCAL DE MANZANILLO

Rutilio Rodolfo López Barbosa, Luis Octavio Ríos Silva, Aurelio Deniz Guízar
Universidad de Colima

Resumen

La investigación se enfoca en los aspectos y prácticas de dos empresas locales con impacto regional y nacional por la calidad de sus productos. Ambas empresas se ubican en el sector primario al extraer recursos directamente de la naturaleza y en sector económico secundario al procesar el recurso y comercializarlo. Se trata de una empresa dedicada a la pesca, procesamiento y comercialización de productos del mar y otra que cosecha coco, lo procesa para generar productos alimenticios y de la industria cosmética y los comercializa.

Se llevó a cabo una revisión de la literatura para identificar los aspectos de competitividad e innovación de las empresas que impactan en el desarrollo económico local y regional y se aplicaron una serie de entrevistas para determinar de manera precisa cuáles son las fortalezas y debilidades relacionadas con el uso de recursos y procesos, capital social, gestión de conocimiento, innovación e requerimientos tecnológicos de ambas empresas.

Se detectaron los aspectos más sobresalientes a las que ambas empresas prestan atención y que les permiten tener altos niveles competitivos y productivos, así como contribuir exitosamente al desarrollo local de Manzanillo, Colima.

Introducción

Innovación, productividad y competitividad, factores clave del desarrollo de las empresas. Los estudios sobre el desarrollo local han permitido identificar el grado en que estos factores contribuyen al éxito y prosperidad no solo de las empresas locales sino de la economía territorial o regional en la que éstas se encuentran inmersas.

A finales del siglo pasado y principios de este, los estudios sobre el desarrollo de los países aún se basaban en el entorno macroeconómico y macrosocial asumiendo que lo determinado o descubierto era de aplicación nacional o continental sin que los aspectos específicos del desarrollo local parecieran tener repercusiones de relevancia en las economías. Fue en ese periodo cuando la necesidad de los estudios específicos locales se hizo evidente como un mecanismo de recopilación de información detallada y precisa de las realidades de las áreas locales que componen un país con el propósito de implementar medidas desde el interior que repercutieran en la economía nacional y global (Arocena, 2001). Independientemente de esta *marginalidad teórica* de la naturaleza local del desarrollo económico, el enfoque local permite destacar "los valores territoriales, de identidad, diversidad y flexibilidad" que contribuyen a la economía nacional (Alburquerque Llorens, 2004).

El desarrollo local como factor para el progreso económico y social de los países, se ha estudiado en diferentes momentos históricos y en distintos escenarios geográficos y políticos. En las economías basadas en la eficiencia los actores locales han implementado medidas para la creación de empleos y fomentar el progreso económico y social como respuesta a los retos que exigen una evolución de la producción en un ambiente hacia la globalización (Barquero, 2009). A finales de la primera década de este siglo el funcionamiento real de la economía se vio afectado por la crisis financiera global. Tal crisis provocó la reducción de las tasas de crecimiento, de la actividad productiva, y las demandas internas y externas causando estados de caos en muchas economías consolidadas y con consecuencias más extremas en países con economías menos estables.

A una década de la gran recesión financiera global arriba mencionada, el Foro Económico mundial (World Economic Forum WEF) ha conceptualizado la llamada cuarta revolución industrial (Fourth Industrial Revolution - 4IR) como la nueva etapa caracterizada por una diversidad de tecnologías que fusionan lo físico, lo digital y lo biológico impactando en todas las disciplinas, economías e industrias (Klaus, 2018). Lo más relevante del último Reporte de Competitividad Global 2018 emitido por la WEF es la inclusión de la 4IR en el concepto de competitividad, lo cual plantea una serie de retos para las empresas locales en su propósito de mejorar su competitividad. De acuerdo con ese reporte, México está posicionado en el cuarto lugar en América después de Estados Unidos, Canadá y Chile en el Índice de Competitividad Global (ICG) y se encuentra en la posición número 46 de este índice en el ámbito mundial presentado en el reporte. Este índice mide la competitividad nacional, definida como un conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad. Tras el análisis de la importancia de la competitividad surgen nuevas preguntas, tales como ¿Qué factores locales internos y externos afectan positiva o negativamente a las empresas y por lo tanto a su contribución al desarrollo económico regional o nacional de México?, ¿Qué hace competitiva a una empresa?, ¿Cómo se puede mejorar la productividad?

La ciudad y puerto de Manzanillo, Colima, México tienen como principal actividad económica el movimiento de carga de importación y exportación y en segundo lugar el turismo y sector servicios de alimento y bebidas que atienden también al turismo. Entre otras actividades económicas importantes está la pesca y en menor medida la agricultura, destacando la producción de limón y coco (Valdez, 2017).

La presente investigación se enfoca en el estudio de dos empresas locales que se dedican a actividades de los sectores primario y secundario, son ellos mismo quienes extraen productos directamente de la naturaleza y producen artículos que distribuyen y comercializan hacia la región y áreas nacionales.

El objetivo es identificar aquellos aspectos clave que son considerados como esenciales y el grado en que son atendidos en las empresas de éxito y que se relacionan con su productividad y su competitividad.

La primera es el grupo Marindustrias que se dedica a la pesca de distintas especies, principalmente atún, para su procesamiento, enlatado y comercialización. La segunda una

empresa que cosecha coco e industrializa una línea de productos de distintas categorías derivados del procesamiento de esta fruta.

Breve introducción de las empresas a estudiar:

Marindustrias es un grupo empresarial que inició sus operaciones siendo una empresa pesquera de atún hace 36 años y que debido al embargo atunero de la época de los 90's decidió innovar a través de la integración vertical para dedicarse también al procesamiento no solo de atún sino también de otras especies como el salmón, el pulpo y el calamar; y que además comercializa sus productos ampliando sus actividades hacia otras etapas de la cadena de suministro. Actualmente posee su propia flota de pesqueros y posee una de las plantas más importantes de México en Manzanillo, Colima para el procesamiento y enlata de atún, pulpo, pollo y calamar. Ha obtenido premios a la innovación al ser los primeros en introducir el sistema abrefácil en las latas y lanzar al mercado otros pescados y mariscos. Está en la busca constante de mejorar los procesos de calidad a través de certificaciones en distintas etapas de sus operaciones. Entre los productos y marcas más importantes se encuentran el atún Tuny, las ensaladas de atún, de salmón, de pollo y de pavo en distintas presentaciones y preparaciones.

Por otra parte, *Derivados e industrializados de coco las palmas de Tecomán* Es una empresa que inició sus operaciones hace más de con 20 años al detectar el área de oportunidad entre la alta cantidad producida de coco en el estado y la falta de productos derivados de éste. En su búsqueda constante de innovación, ha desarrollado productos que no solo se dirigen al sector alimenticio sino también a la industria cosmética. Su producción es artesanal, lo que da una ventaja competitiva al poner énfasis en conservar la calidad y el sabor natural de sus productos. Entre sus productos más representativos está el coco fresco, la crema de coco, el coco seco, jugo de coco y el aceite de coco que por sus cualidades se usa en la industria cosmética y como insumo en otros productos alimenticios orientados hacia el cuidado de la salud. En lo relacionado con la comercialización mantienen alianzas con distintas empresas para la venta al mayoreo.

Objetivo general

Identificar y analizar el estado competitivo, las estrategias de liderazgo e innovación y la estructura interna de empresas regionales para poder obtener indicadores reales de su aportación al desarrollo económico local, regional y nacional.

Objetivos específicos:

- Identificar y analizar las medidas que los actores locales y nacionales implementan para favorecer el desarrollo local.
- Analizar los factores competitivos que implementan las empresas para garantizan el éxito ante los diversos panoramas regionales.
- Identificar la diferenciación que cada empresa realiza para comprender su estabilidad en el mercado.
- Comprender la importancia del impacto regional que estas empresas generan y sus habilidades para debilitar a la competencia.

Metodología

El proceso para obtener la información que fundamenta esta investigación se dio en dos etapas: En la primera etapa se revisó la literatura en relación con desarrollo local y su impacto en el desarrollo regional y nacional; en la segunda etapa se aplicaron encuestas con formato de entrevistas estructuradas y semiestructuradas a dos empresas cn actividades del sector primario y secundario de la ciudad de Manzanillo con la finalidad de obtener información que permitiera un análisis de la relevancia que tienen diferentes aspectos relacionados con la competitividad de las empresas mencionadas. Las empresas se seleccionaron debido a su representatividad de la actividad económica local diferente al movimiento de carga y turismo, más concretamente a la pesca y cosecha de coco, así como de su procesamiento, envasado y comercialización. La empresa relacionada con productos del mar se clasifica como grande empresa mientras que la dedicada al coco como mediana.

El instrumento utilizado fue diseñado para evaluar 4 dimensiones:

A) La autoevaluación de los recursos y procesos. Los datos recopilados en este apartado permitieron a las empresas entrevistadas identificar debilidades y fortalezas hacia el interior en relación con la capacidad de los recursos y la pertinencia y buen funcionamiento de las políticas y procesos.
B) Evaluación del capital social organizacional, Gestión del conocimiento y la innovación. En este apartado se buscó información que permitiera identificar 1) *el capital social organizacional* entendido como aquellos aspectos humanos individuales y colectivos que pudieran coadyuvar a o bloquear los objetivos de las empresas. Tales aspectos fueron confianza, implementación, normativa organizacional, asociativa y redes sociales; 2) *La gestión del conocimiento* que evalúa a su vez la integración de las Tecnología de Información y Comunicaciones (TIC) a los procesos de la empresa; la gestión de la información identificando los mecanismos de obtención, organización, automatización y aprovechamiento de la información; la gestión de recursos humanos que revisa las formas de organización, trabajo y capacitación del recurso humano; y los procesos de gestión del conocimiento que busca identificar el grado de relevancia que tiene la gestión del conocimiento para la empresa y 3) La *Innovación organizacional* que evalúa los aspectos de liderazgo, estrategias y dirección de personas; generación de nuevos conceptos; desarrollo de nuevos productos o servicios; redefinición de procesos productivos; organización para la innovación; y gestión de la tecnología y relevancia.
C) Percepción de la innovación organizacional. Esta dimensión busca descubrir la perspectiva de la misma empresa sobre su postura hacia la innovación constante evaluando desde la visión de los empleados, los distribuidores y los mercados.
D) Identificación de Requerimientos tecnológicos. Finalmente, esta dimensión busca determinar el grado de automatización y de uso de TIC de los sistemas de gestión, producción y fabricación; Mecanización y autonomía de la maquinaria; Manejo automático de materiales; Comunicación y control; Técnicas de gestión de actividades; e Integración y control.

Con la información recopilada de las entrevistas y la revisión de la literatura, se llevó a cabo un análisis de los resultados que permitió identificar las prácticas y el estado de

funcionamiento en relación con las dimensiones estudiadas y detalladas en párrafos anteriores.

Revisión de la literatura

[Para las conclusiones] La acción publica endógena se identifica como un factor necesario para el impulso de proyectos locales de desarrollo, así como del aprovechamiento de programas regionales, nacionales e internacionales (Cabrero, 2012) sin que esto signifique que se trate de una labor exclusiva del gobierno sino una labor coordinada entre éste y las empresas donde cada parte trabaja en las responsabilidades que le corresponden hacia una mejora de la competitividad local que repercuta en la economía nacional.

Las pequeñas y medianas empresas juegan un rol importante en la economía regional, debido a la generación de empleos y la elaboración de productos para generar un mayor flujo económico y bienestar de su población, "su importancia para el desarrollo económico local en países como el nuestro es debido a que constituyen la base social y económica" (Hernández, 2008). Las pequeñas y microempresas son protagonistas del impulso económico en países de alto y menor ingreso pueden clasificarse por el empleo generado. (Beas, 2010)

En México, del total de las empresas, el 94.4% son microempresas, el 4.7% son pequeñas empresas y el 0.5% son medianas empresas y el 0,5% son gran empresa es decir 99.5% son clasificadas como MiPymes. Estos datos estadísticos permiten apreciar la relevancia que tienen en la economía regional y nacional del país (INEGI, 2015).

Las acciones gubernamentales para el fomento económico del país desde la tercera parte del siglo pasado se han planteado en términos de: a) creación de parques y emplazamientos industriales para tratar de evitar la concentración industrial hacia grandes ciudades, aunque sin mucho éxito considerando que las ciudades de Guadalajara, México y Monterrey continuaron su crecimiento industrial a expensas de ciudades más pequeñas con potencial; b) El programa de Inversión-Financiamiento del sector público federal que pretendía estimular la inversión para la generación de empleos, impulsar proyectos para el bienestar social, promover el desarrollo regional e integración nacional y disminuir el déficit de la cuenta corriente con proyectos de producción de bienes exportables; c) creación de organismos y programas de desarrollo para promover el desarrollo socioeconómico sectorial y regional, el control de flujo de capital extranjero, encauzar el crecimiento y distribución poblacional e incentivar la promoción de parques y ciudades industriales y centros comerciales. (García Moctezuma, 2010).

El estudio de la economía regional en México se encuentra en un estado de interés constante y en crecimiento, en especial el estudio de aquellos factores determinantes del desarrollo económico y concretamente el interés por determinar si existe convergencia económica entre regiones y países (Campos & Martínez, 2017).

Entre las oportunidades para el aumento de la productividad y por lo tanto del crecimiento de las empresas y mejora de la competitividad está el acceso a financiamientos. En México y América latina, este ha sido un problema histórico de acceso desigual. Una evolución hacia

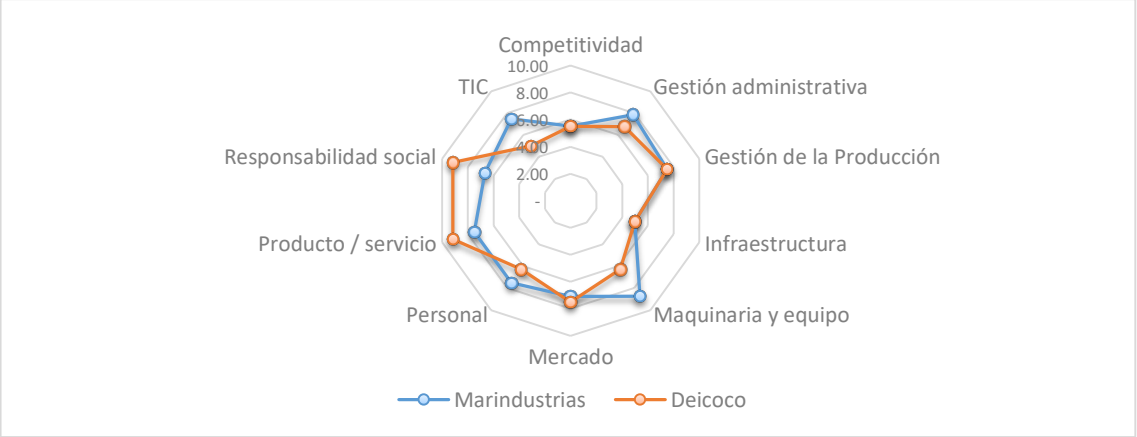
un mejor sistema financiero tendría que ser más inclusivo con las MiPymes, que incentive la inversión orientada a la innovación e incorporación de tecnologías con el propósito de reducir las brechas productivas (Galán, De Giusti, Solari, & Arive, 2014).

Entre las razones de éxito de las pymes está la implementación de nuevos procesos usando *nuevas tecnologías para ser más eficientes* al satisfacer las necesidades de sus clientes. Otra de las razones es el *tipo de información* a la que están atentas. En este aspecto destacan específicamente en tres dimensiones: información sobre las oportunidades de nuevos clientes nacionales y extranjeros, información sobre nuevos nichos de mercado e información sobre la incertidumbre de mercado. Finalmente, *la inversión inmaterial* en nuevas formas compleja de gestión y organización (Molina, López, & Contreras, 2014). Todo esto surge del esfuerzo de los empresarios mismos por mantener estrategias de mejora continua para enfrentar los retos que surgen con los cambios constantes de los escenarios económicos.

Resultados

Con la finalidad de mostrar los resultados para las empresas casos de estudio de forma comparativa se presenta el análisis de los datos simultáneamente para ambas de acuerdo con las dimensiones descrita en la metodología.

Dimensión 1. Autoevaluación de recursos y procesos



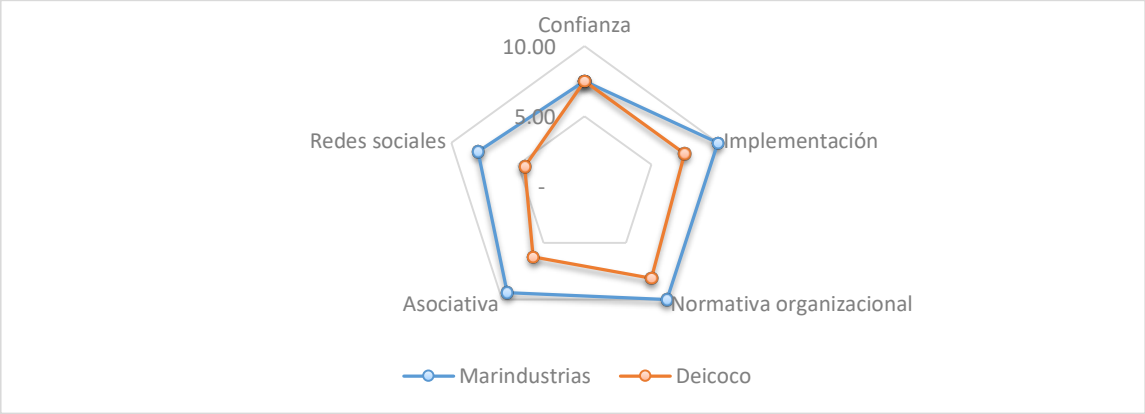
Gráfica 1. Autoevaluación de recursos y procesos

Las principales *debilidades* detectadas en ambas empresas fueron en aspectos de competitividad e infraestructura, especialmente en relación con la vinculación con universidades, centros empresariales y de investigación, así como con el precio de sus productos. Los aspectos *débiles* adicionales de la empresa de productos de coco fueron la capacitación del personal y el clima organizacional.

Las *fortalezas* de la empresa de productos del mar son el adecuado equipo e instrumentos de trabajo, maquinaria y tecnología para la producción y la gestión administrativa y el uso de tecnologías de información y comunicación; por ora parte la productora de derivados del coco *sobresale* por sus políticas de responsabilidad social e inclusión, así los aspectos relacionados con el producto tales como la calidad y estándares de entrega de los insumos y la confianza que tienen cliente y proveedores en la marca.

Dimensión 2. Evaluación de Capital Social Organizacional, Gestión del conocimiento e Innovación

Capital social organizacional



Gráfica 2. Capital Social Organizacional

En relación con el capital social organizacional, resulta evidente al observar la gráfica anterior, que se necesita un análisis individual puesto que la empresa de productos del mar resulta con fortalezas más notables en los componentes del capital social organizacional.
Las fortalezas de la empresa de productos del mar se identifican en la difusión y aplicación de las *normas* de comportamiento al interior de la empresa, a las actividades que fomentan la *asociación* entre sus empleados, a la disposición a la colaboración (*implementación*) y en menor medida a la conformación de *redes de colaboración*. Por otra parte, el aspecto menos fuerte es la *confianza* que implica la confianza de los empleados en sus propias habilidades, la confianza entre los empleados de iguales y diferentes niveles y en el clima de confianza y transparencia dentro de la empresa.
Con resultados que implican, comparativamente debilidades, la empresa de productos de coco resulta con valores bajos o apenas aceptables en las actividades asociativas y el fomento a la conformación de redes sociales de trabajo. Sus aspectos mejor cuidados son la normatividad organizacional, la disposición a la colaboración y la confianza.

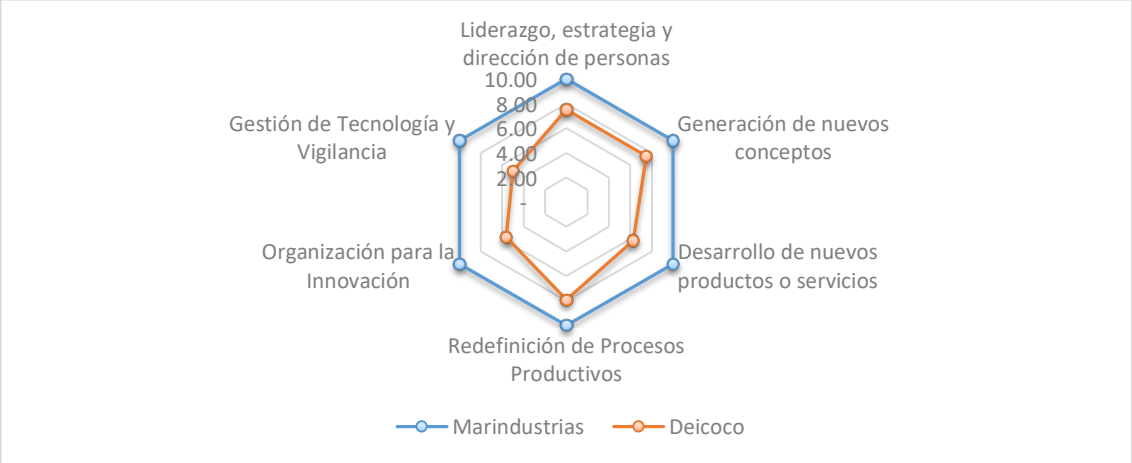
Gestión del Conocimiento

Gráfica 3. Gestión del Conocimiento

En relación con la gestión del conocimiento resulta interesante el especial énfasis que hacen ambas empresas en la seguridad de la información y el aprovechamiento de la información generadas por los sistemas informáticos (*TIC*), también sobresalen la *gestión de recursos* humanos que implica la organización en equipos de trabajo, el reconocimiento al desempeño excelente, la autonomía para la capacitación del personal, el reconocimiento a su participación en el desarrollo de la empresa y el impulso de las competencias. Adicionalmente la empresa de productos marinos mantiene una organización formal en los *procesos de gestión del conocimiento* de tal forma que existe un área funcional de la empresa dedicada permanentemente a identificar las necesidades de capacitación del personal y crear programas y seguimiento de ésta.

Por otra parte, tanto la gestión de la información como los procesos de gestión del conocimiento son los aspectos más débiles de la empresa de productos de coco lo cual no quiere decir que exista una ausencia de las actividades relacionadas con estos aspectos sino que resulta evidente que el tamaño de la empresa influye directamente en los recursos que es posible designar a éstas.

Innovación Organizacional



Gráfica 4. Innovación Organizacional

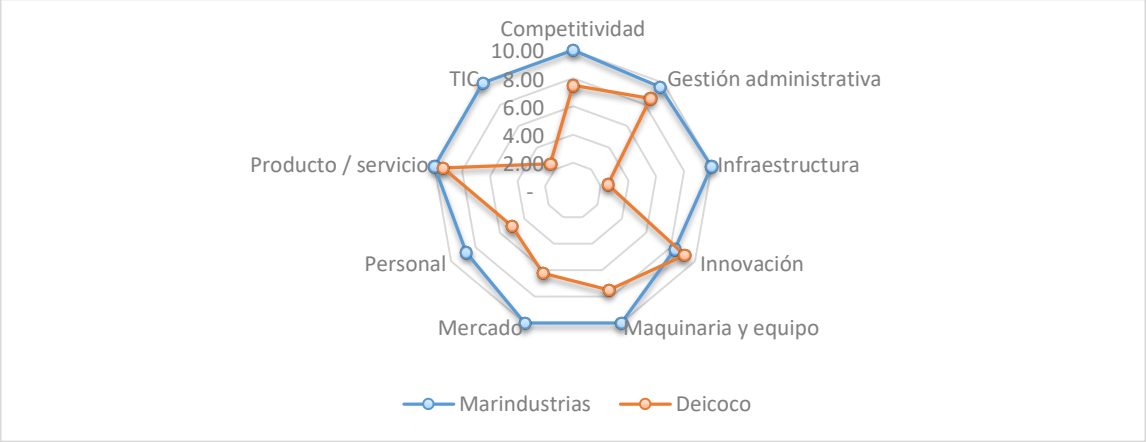
Resulta más que evidente en la gráfica anterior que la empresa de productos del mar mantiene especial atención en todas las actividades relacionadas con la innovación. Estas actividades de *liderazgo* que implican que los niveles jerárquicos altos se involucren en todo el proceso de innovación, que se planifique el lanzamiento de nuevos productos, que en la *generación de nuevos conceptos* se involucre a todos los *stakeholders*, que el éxito y *desarrollo de nuevos productos* se esté permanentemente monitoreando y evaluando, que la redefinición de nuevos productos sea una actividad permanentemente activa, que exista un área funcional permanente en la empresa responsable de la innovación y que se la empresa se mantenga en alerta al surgimiento de nuevas tecnologías. Todos estos aspectos en conjunto pueden explicar el éxito que esta empresa tiene no solo localmente sino en la región y que la está impulsando al reconocimiento nacional.

Por otra parte, la empresa productora de coco tiene entre sus fortalezas el liderazgo en la gestión de nuevos productos, en la especial atención que se pone en la generación de nuevos

conceptos y en la redefinición de sus procesos productivos mientras que entre sus debilidades se encuentra el hecho de que a) *no existe de manera formal* un departamento o área *responsable de la innovación***,** sino que esta labor depende directamente de los directivos; y b) no existe un monitoreo permanente de las nuevas tecnologías que pudieran contribuir al aumento de la capacidad de producir mejores satisfactores y con esto aumentar la productividad.

En la gestión de la propiedad intelectual, derechos de autor, patentes 3 de las empresas frecuentemente lo hacen con sus productos, sin embargo "MARINDUSTRIAS" lo hace en su totalidad para su propia protección. Siempre mantienen vigilada la actividad de la competencia y con los nuevos productos que puedan reemplazar a los suyos a excepción de "DERIVADOS DE COCO" algunas veces se preocupa por los competidores.

Dimensión 3. Percepción de la Innovación organizacional



Gráfica 5. Percepción de la Innovación Empresarial

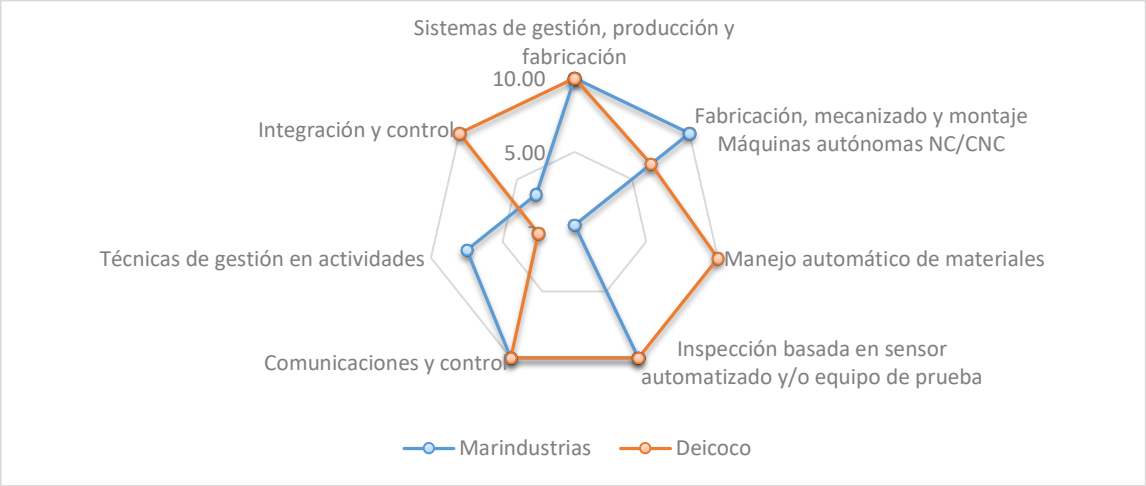
Esta dimensión fue diseñada para identificar el grado de percepción que se tiene dentro de la empresa sobre las buenas prácticas, especialmente aquellas que evidencian la cultura de la innovación y que contribuyen a la mejora de la productividad y de la competitividad.

Es evidente nuevamente que la empresa de productos marinos se adopta buenas prácticas en lo concerniente a la capacitación del personal, de la inversión en TIC, en la inversión para el desarrollo de nuevos productos, en la definición de objetivos de crecimiento, en identificar los productos que generan más ingresos a la empresa, en verificar la calidad de los productos ante de entregarlos a los clientes, en crear programas mensuales de trabajo, en realizar pronósticos de ventas, en mantener vínculos con cámaras de comercio, entre otras buenas prácticas.

Por otro lado, la empresa de productos de coco evidencia mayor atención a las prácticas relacionadas con la gestión administrativa, en la calidad y respaldo de sus productos y la innovación en proceso eficientes y en productos; Mantiene también una atención aceptable a los aspectos de competitividad, en inversión en maquinaria y equipo y en la identificación de los mercados y canales de distribución. Los aspectos menos atendidos son la capacitación y

el cuidado del trabajo colaborativo entre los empleados, los apsectos relacionados con la infraestructura y la actualización constante en TIC.

Dimensión 4. Identificación de Requerimientos tecnológicos-



Gráfica 6. Identificación de Requerimientos Tecnológicos

Esta última dimensión estudiada, se diseñó para identificar los niveles de automatización y de uso de las TIC en sistemas de gestión, producción y fabricación, así como la autonomía de la maquinaria y los sistemas de inventarios, el manejo automático de materiales, la tecnología implementada en la comunicación y control, entre otros aspectos relacionados con el uso de tecnologías.

Los tres aspectos mejor cuidados en términos del uso de tecnologías para ambas empresas, son: *Los sistemas de gestión, de producción y fabricación*; la *inspección automática a base de sensores*; y la *comunicación y control* a través de redes de computadoras y el acceso a Internet y otros equipos de comunicación; Sobresale una *automatización del manejos de materiales* por la empresa de productos de coco y la *integración y control* que implica la producción integrada por computadora y el usos de inteligencia artificial, ambos aspectos que evidentemente no se han atendido por la empresa de productos del mar; mientras que por el contrario esta empresa, manifiesta fortaleza en el uso de maquinaria autónoma para la fabricación y en la gestión automática de actividades que se muestran como debilidades en la empresa de productos de coco.

Resumen analítico de resultados por empresa

Marindustrias

Capital Social Organizacional

La empresa busca que sus empleados laboren en un ambiente agradable, realizando actividades integradoras tanto para los trabajadores como para sus familias. Ejemplo de esto es que en el área de limpieza de pescado cabe hay una activación con música durante el día. Para la compañía la voz de los empleados es de mucha importancia y se considera que refleja la calidad con la que los productos van a ser elaborados por lo que siempre pretende garantizar el bienestar de sus colaboradores.

Gestión del conocimiento

Existen personas encargadas en cada área de transmitir desde la misión, visión, valores y políticas de la empresa con la finalidad de que todos los empleados se mantengan al día. Utilizan diversas herramientas estratégicamente planeadas por área. Ejemplos de esto son el uso de pantalla en el área de comedores, altavoces en el área de producción para distintos anuncios, en áreas que requieren computadoras se difunde información por medio de aplicaciones, en los pasillos se elabora un periódico mensual con información de carácter diverso en relación con el trabajo.

Innovación organizacional

Se distingue por ser reconocida por su alto nivel de innovación en Latinoamérica, lo que le ha permitido ser una de las empresas más competitivas en la producción y comercialización del atún. Disponen de un departamento específicamente destinado a actividades de innovando continua y la mejorar de la organización.

DEICOCO

Capital Social Organizacional

Gracias a la normativa organizacional, a la confianza de sus empleados y la disposición de directivos han logrado ser una empresa exitosa y sobresaliente a nivel regional. En la organización no tiene claramente definidos los procesos que le permiten identificar las necesidades comunes y las prioridades de sus miembros. Pocas veces mantiene contacto regular con otras instituciones (gobierno, sindicatos, cámaras, asociaciones, etc.).

Gestión del conocimiento

Los empleados no tienen un alto nivel de autonomía ni participación total en la toma de decisiones, pero son compensados al sobresalir por su desarrollo en la organización. No existe un entorno específico para la gestión del conocimiento, pero sí es inventariado y valorado periódicamente. En el criterio de tecnología y vigilancia la organización no sobresale dado que no cuenta con sistemas de comunicación. Buscan que las TICS faciliten el trabajo para así mejorar los procesos, así como recabar de manera sistemática información sobre su ambiente interno (proveedores, productos). En el rubro de desarrollo de nuevos productos la empresa mantiene un nivel satisfactorio en enfocar los nuevos productos al cliente y en someter sus productos a pruebas para su desarrollo.

Los altos directivos están involucrados en la dirección de innovación, así mismo lleva una planificación de lanzamientos de nuevos productos y la disposición de personas y recursos de acuerdo con los objetivos de estos lanzamientos. Se evalúan los costos para la elaboración de nuevos productos, buscando mantener un alto desempeño en el proceso de innovación.

Innovación organizacional
La empresa no identifica cuál de sus productos le genera mayores ingresos y no apuesta en invertir en software para el control de inventarios, ya que tienen otras alternativas, sin embargo, invierte en el desarrollo de sus nuevos productos buscando así ser una empresa altamente competitiva en cuestión de innovación.

Conclusiones

El crecimiento de las está relacionado no solo a la implementación de nuevas tecnologías o a la innovación sino a la forma en que éstas repercuten en el incremento clientes y de las ventas. Cuando la innovación permite obtener más clientes y por lo tanto mayores ventas de forma consistente entonces se puede hablar de un crecimiento real.

Lo recursos y disposición de capital a los que tiene acceso un empresa de menor tamaño como es el caso de la productora de derivados del coco en relación con una empresa grande como la de productos del mar influye directamente en la capacidad que se tiene para la gestión del conocimiento principalmente en relación con la adquisición y uso de tecnologías de información, gestión de la información y proceso de gestión del conocimiento, no obstante es notorio que ésta avanza hacia una mejor productividad y por lo tanto mayor competitividad puesto que sus valores en estos aspectos no resultaron particularmente bajos.

Entre las debilidades de mayor impacto en la productividad y competitividad para la empresa de productos del coco se identificó la falta de monitoreo permanente de las nuevas tecnologías para contribuir al aumento de la capacidad de producir mejores satisfactores.

Al evaluar el impacto del éxito empresarial de las dos empresas estudiadas en la sociedad y el desarrollo local se aprecia en primer lugar la generación de empleos. La empresa de productos del coco (DEICOCO) genera más de 150 empleos directos y en conjunto don toda la cosecha e industrialización del coco contribuye a la economía local y regional con la generación de 40 mil empleos indirectos; mientras que la empresa de producto del mar (Marindustrias) está entre las 5 empresas más importantes de procesamiento de alimentos envasados en México y genera más de 2500 empleos directos entre todas sus empresas filiales. Ambas empresas ponen especial atención en prácticas de sustentabilidad organizacional y de responsabilidad social que garantiza en el primer caso que sus procesos productivos aseguren la continuidad de su producción buscando el equilibrio entre la explotación del recurso y la regeneración de este, y repercutir en el bienestar económico de la sociedad y en el cuidado del medio ambiente en el segundo caso.

La acción pública endógena y el aprovechamiento de programas regionales, nacionales e internacionales se identifican como factores para el impulso de proyectos locales de

desarrollo, pero es la empresa en la búsqueda de la calidad, de productividad y competitividad a través de la innovación en la que recae la principal responsabilidad de contribuir al desarrollo económico regional y nacional.

Referencias

Alburquerque Llorens, F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. . *Revista de la CEPAL*.

Arocena, J. (2001). El desarrollo local: un desafío contemporáneo. En *Una investigación de proceso de desarrollo local* (págs. 201-229). Carcas: Nueva Sociedad.

Barquero, A. V. (2009). Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis. *Apuntes del CENES, 28*(47), 117-132.

Beas, L. E. (2010). Impacto de las microfinanzas en el bienestar e importancia de las pymes en la economía mundial. *Ingeniería Industrial*, 61-83.

Cabrero, M. E. (2012). *Acción pública y desarrollo local.* México: Fondo de Cultura Económica.

Campos, N. R., & Martínez, R. C. (2017). Crecimiento económico y convergencia regional en México 1970-2015. *Economía y Sociedad, 21*(36), 77-95.

Galán, L. C., De Giusti, E., Solari, E., & Arive, V. D. (2014). Pymes Exportadoras ¿Cuáles son las variables determinantes? *Ciencias Administrativas*, 23-34.

García Moctezuma, F. (2010). La planeación del desarrollo regional en México (1900-2006). *Investigaciones geográficas, 71*, 102-121.

Hernández, S. P. (2008). Conocimiento tecnológico: el desafío para las PyMES en México. *Economía y Sociedad, 13*(22).

INEGI. (1 de 10 de 2015). *inegi.org.mx.* Obtenido de micro, pequeña, mediana y gran empresa: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/promo/M_PYMES.pdf

Klaus, S. (2018). The Global Competitiveness Report. *World Economic Forum*, *12*, pág. 2019.

Molina, S. R., López, S. A., & Contreras, S. R. (2014). El emprendimiento y crecimiento de las Pymes. *Acta Universitaria, 24*(1), 59-72.

Valdez, E. J. (2017). *La economía informal en México.* Obtenido de http://portal.ucol.mx/content/micrositios/131/file/A5EconomiayAlgoMas.pdf

IMPACTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA TRADICIONAL EN LA EMPRESAS PORCINAS DEL CENTRO DE MÉXICO

Ruy Ortiz-Rodríguez
Doctorado - Instituto Iberoamericano de Desarrollo Empresarial (INIDEM)- México
ortizprofruy@gmail.com

RESUMEN

El sector porcícola del centro de México (CM) no enfrenta exitosamente el entorno de negocios porque operan bajo el esquema de gestión administrativa tradicional (GT). Aspecto que se corrobora con la importación de 57% de carne de cerdo, sobre todo de EUA. Por lo que, las firmas de dicho sector requieren remplazar la GT por planeación estratégica (PE), misma que fue desarrollada por Michael Porter como respuesta adaptativa a las fuerzas del mercado que generan complejidad e incertidumbre en las empresas. Para establecer que las firmas del sector porcino del CM operan bajo la GT, se analizó una empresa de dicha región (n= 12,100 cerdas en producción) que introdujo biotecnología de punta para maximizar su producción: 7,000 cerdas hiperprolíficas (CHpr). La productividad de las CHpr se comparó con la productividad de la biotecnología convencional presente en dicha firma: las restantes 5,100 cerdas prolíficas (CPr). Se evaluaron las variables tradicionales para medir la productividad de los sistemas de producción porcina (SPP) en la línea de reproducción, con énfasis en la variable: lechones destetados, considerados materia prima (*MP*). Además, se evaluó la tasa de extracción real (TE_R) de *MP* (aporte de esta investigación). La TE_R de *MP* mide la productividad del SPP con mayor precisión. Dicha tasa estableció que, las CHpr no fueron una estrategia exitosa: la TE_R de *MP* fue de 76.4% *vs* 80.3% TE_R de *MP* de CPr. Someter a las CHpr al esquema de producción utilizado en las CPr evidenció un esquema GT.

Palabras clave: Teoría de la firma, planeación estratégica, producción de cerdos

ABSTRACT

The swine sector of central Mexico (CM) does not successfully confront the business environment, because they operate under the traditional administrative management (TM)

scheme. This is corroborated by the importation of 57% pork, especially from the USA. Therefore, firms in this sector require replacing the TM with strategic planning (SP), which was developed by Michael Porter as an adaptive response to market forces that generate complexity and uncertainty in the firms. To establish that the swine sector firms of the CM operate under the TM, a firm from that region (n= 12,100 sows in production) was analyzed, this firm introduced leading biotechnology to maximize its production: 7,000 hyperprolific sows (HprS). The productivity of HprS was compared to the productivity of conventional biotechnology present at that firm: the remaining 5,100 prolific sows (PrS). Traditional variables for measuring productivity of swine production systems (SPS) were evaluated in the reproduction line with an emphasis on the variable: weaned piglets, considered matter premium (*MP*). In addition, the actual extraction rate (ER_A) of *MP* (research contribution) was evaluated. ER_A of *MP* measures productivity of SPS with more accurately. That rate established that, HprS were not a successful strategy: the ER_A of *MP* of 76.4% *vs* ER_A of *MP* of 80.3% of PrS. Subjecting HprS to the production scheme used in PrS provided a TM schema.

Keywords: Firm' theory, strategic planning, pig production

Introducción

En la década de los 90´s, se estableció (Nelson, 1994) que las firmas más vulnerables ante la competencia son aquellas que no adoptan la planeación estratégica (PE) y se mantienen dentro del esquema tradicional de gestión administrativa. Esquema que, ante la competencia, centra su éxito en el cambio tecnológico; puesto que asume que la tecnología es explícita, articulada, imitable, codificable y perfectamente transmisible (Favaro, 2013). Por el contrario, las firmas que operan bajo el esquema de la PE son las que enfrentan con éxito la competencia, debido a que se basan en la información (pasada y actual), en el aprendizaje, en el desarrollo de capital intelectual y de diseños estructurales para enfrentar los cambios a futuro en el entorno de negocios (Cano-Pita, 2018). En este sentido, el principal factor que promueve la evolución de las firmas es la competencia, sin minimizar los efectos de otros elementos propios del contexto empresarial (Jiménez, 2005).

La competencia entre las firmas genera complejidad y decrece la capacidad de predicción. Aspectos que obligan a las firmas, desde la gestión empresarial, a enfrentar sistémicamente

la complejidad a través de la generación y gestión de procesos de innovación con la finalidad de someter a menor riesgo sus recursos escasos (Jiménez, 2005) y en respuesta adaptativa a un futuro más complejo y menos previsible (Favaro, 2013). En este contexto, Michael Porter, creador de la PE, determinó que las firmas se enfrentan a cinco fuerzas que gobiernan el entorno de los negocios: (a) competidores directos; (b) cadena de proveedores; (c) compradores; (d) sustitutos y, (e) nuevos competidores e inversionistas emergentes. Fuerzas que generan complejidad e incrementan la incertidumbre de las firmas (Porter, 2004).

Para que una firma sea exitosa y se adapte rápidamente a un futuro decreciente, desde la posición administrativa de Michael Porter, esta debe operar a través de la PE, debido a que esta herramienta proporciona a las firmas mayores posibilidades de éxito al enfrentar las citadas cinco fuerzas a las que reacciona el entorno de negocios, al proveerlas de elementos adaptativos a un futuro decreciente y con mayor incertidumbre. Puesto que no solo se basa en la planeación de largo plazo; sino, además, permite establecer decisiones sobre efectos duraderos e invariables al recurrir al análisis del contexto externo, económico, de mercado, social, político, nacional e internacional donde se desenvuelve la firma (Hernández y Rodríguez, 2011). Es decir, la PE permite a la firma gobernar su futuro al adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno de negocios (Armstrong, 1982; Ansoff, 1991; Scott, 2013). No obstante, para establecer una estrategia se requiere de información susceptible de ser analizada y de la cual se generen conclusiones (Ansoff, 1991; Miller y Cardinal, 1994; Scott, 2013) en lugar de conjeturas al azar (Armstrong, 1982).

De acuerdo con Armstrong (1982) en el sentido de que la firma no puede utilizar conjeturas al azar para establecer una estrategia que le permita ser eficiente y competitiva, en esta investigación se planteó como objetivo evaluar los resultados de una firma del sector porcino del centro del país que incorporó biotecnología de punta (cerdas hiperprolíficas) en uno de sus sistemas de producción como estrategia para maximizar su producción y a través de estos resultados establecer bajo que esquema de gestión empresarial se tomó dicha decisión.

Para el logro de dicho objetivo la presente investigación comprende seis apartados: los primeros dos abordan aspectos sobre las firmas del sector porcícola del centro del país y el uso de la tecnología como elemento central de eficiencia productiva y de reducción de costos de producción; elementos que prioriza la gestión administrativa tradicional.

El tercer apartado corresponde a materiales y métodos, en donde se hace la descripción de la firma del sector porcícola del centro del país que fue evaluada. En este apartado, además de describir la metodología con la que se evaluó a la firma, también se establece y se describe un nuevo procedimiento matemático (aporte de esta investigación) que mide la tasa de extracción de materia prima con mayor precisión en un sistema de producción porcina (SPP)en su línea de reproducción.

En el cuarto apartado, se describen los resultados del análisis estadístico y de los resultados de la tasa de extracción de materia prima. El quinto apartado, es la discusión de resultados reproductivos y productivos en la línea de reproducción de los tres SPP, en donde se hace énfasis en la comparación de resultados entre las cerdas hiperprolíficas y las prolíficas (consideradas como tecnología convencional) con el objetivo de establecer si fue o no exitosa la estrategia de introducir cerdas hiperprolíficas a la firma, así como establecer, a partir de los resultados, bajo que esquema de gestión empresarial se tomó dicha estrategia: bajo la PE o bajo la GT.

El sexto apartado comprende en esencia a las conclusiones.

1. El esquema tradicional de gestión administrativa (tecnología) en las firmas del sector porcícola de la zona centro de México

Las firmas que privilegian a la tecnología sobre la economía del conocimiento, cambio organizativo y PE, como pueden ser las firmas del sector pecuario (específicamente las firmas del centro del país), se encuentran en desventaja competitiva ante las firmas internacionales, principalmente ante las firmas del sector porcícola de Estados Unidos (Germán *et al*., 2012). En escénica, dicha desventaja debe a dos aspectos: el primero, el contacto cotidiano con investigadores o agentes de firmas que producen tecnología para el sector porcino (Baxter y Robertson, 1980; FIRA, 1993; FIRA, 1997; Kato y Bello, 2002) y, segundo, las investigaciones sobre la eficiencia productiva de las firmas porcinas del país, por lo general concluyen que: la herramienta determinante para mejorar la eficiencia económica es la tecnificación, misma que se manifiesta por medio de múltiples expresiones (Nava *et al*., 2009; FIRA, 2016). Sin embargo, el resultado de la incorporación de tecnología, en dicho sector productivo, es la incapacidad para satisfacer la demanda de carne de cerdo a su mercado interno (Medina, 2013; Higuera, 2018). Ante esta situación, el Estado recurre a la

importación (57%) de carne de cerdo (Giner *et al*., 2011; Stephano, 2012), sobre todo, de Estados Unidos (Germán *et al*., 2012).

El déficit productivo de las firmas del sector porcino del país se debe, en términos generales, a la menor tasa de extracción (TE) de producto promedio de las firmas porcinas de México (95.9%) en comparación con la TE de Estados Unidos (158%), aspecto que explica porque la tasa de penetración de importaciones (TPI) del país es de 37.3%, mientras que la TPI de Estados Unidos es de 4.2% (Germán *et al*., 2012). La menor TE de las firmas porcinas nacionales se debe a varios factores: (1) la continua exposición de los cerdos a enfermedades[1], (2) uso parcial de paquetes tecnológico, (3) esquemas de producción inadecuados o ejecutados con deficiencias de origen; que en conjunto evidencian la ineficiente relación entre los componentes hombre-tecnología-cerdo (Ortiz *et al*., 2015) y (4) centrar sus objetivos en la maximización de los ingresos obtenidos por unidad producida a través de tecnología para reducir el costo de producción del lechón (FAO, 2016).

2. La premisa de las firmas del sector porcícola en la toma de decisión para reducir los costos de producción

En la firma porcina, la materia prima (lechón destetado) para la línea de producción (destete a finalización) es el indicador que mayor impacto tiene sobre al costo kg^{-1} de cerdo producido (Santomá y Pontes, 2011; Boulot *et al*., 2013) y una de las estrategias para reducir el costo de producción del lechón destetado (LD) es utilizar cerdas hiperprolíficas (Boulot *et al*., 2008; Foxcroft, 2012). Aspecto que es adoptado por las firmas del sector porcícola del país como elemento central en la toma de decisión para maximizar sus procesos de producción y hacer frente a la competencia nacional e internacional. Pero, desde la PE, dicha estrategia tecnológica (cambio de tecnología = cambio de genética en la empresa porcina = eficiencia productiva) no debe asumirse como determinante y eficiente, pues posee incertidumbre (se debe contabilizar) e implica costos (Nelson, 1995).

La incorporación de nueva tecnología, como estrategia central de la firma, por sí sola no garantiza el éxito en la reducción de los costos de producción, se requiere primero, el análisis interno de la firma: caracterización total de los factores que influyen en sus resultados en todos sus niveles dentro de su esquema de producción (Favaro, 2013) y segundo,

[1] Las enfermedades que enfrenta el sector porcino en México las enfrenta Estados Unidos (Germán *et al*., 2012)

implementar o fomentar el cambio organizativo a través de la creación de capital intelectual y el aprendizaje (conocimiento) (Cano-Pita, 2018). Por lo que, el aprendizaje (Favaro, 2013) y el pensamiento adaptativo (Miller y Cardinal, 1994) son condición imprescindible, desde el esquema de la PE, para obtener ventajas competitivas. Puesto que, en estos procesos subyacen el conocimiento tecnológico, la inversión, la habilidad y el esfuerzo; en síntesis, a la organización en su totalidad (Tarziján, 2003).

3. Materiales y Métodos

La empresa porcina analizada se consolido a principios de los 90's y tiene sus oficinas centrales en la zona del Bajío michoacano. Esta empresa cuenta con un inventario de 12,100 cerdas en producción, mismas que se distribuyeron en tres sistemas de producción porcina (SPP) de ciclo completo: SPP 1, n= 7,000 cerdas; SPP 2, n= 2,300 cerdas y SPP 3, n=2,800 cerdas. Los genotipos presentes, en el SPP 1 corresponden a línea genética hiperprolíficas (30 lechones nacidos vivos/cerda/año[2]); de reciente introducción a la empresa, los SPP 2 y 3 cuentan con línea genética para prolificidad y velocidad de crecimiento (25 lechones nacidos vivos/cerda/año). Dichos SPP están ubicados en diferentes estados del centro del país y fueron catalogados como sistemas de producción altamente tecnificados; por lo que, los eventos biológicos (inherentes al cerdo) determinan los distintos procesos de producción (Esquema 1) y sobre este marco de eventos biológicos de los cerdos, la empresa manipula, controla y establece las estrategias (tareas, metas y objetivos) para cada proceso parcial de producción (PPP). La estructura del personal, en general, para los SPP analizados en la línea de reproducción está determinada por: gerente, asesor, médico veterinario/SPP, dos jefes de área/SPP más los trabajadores: 30, 15 y 15 trabajadores para el SPP 1, 2 y 3, respectivamente.

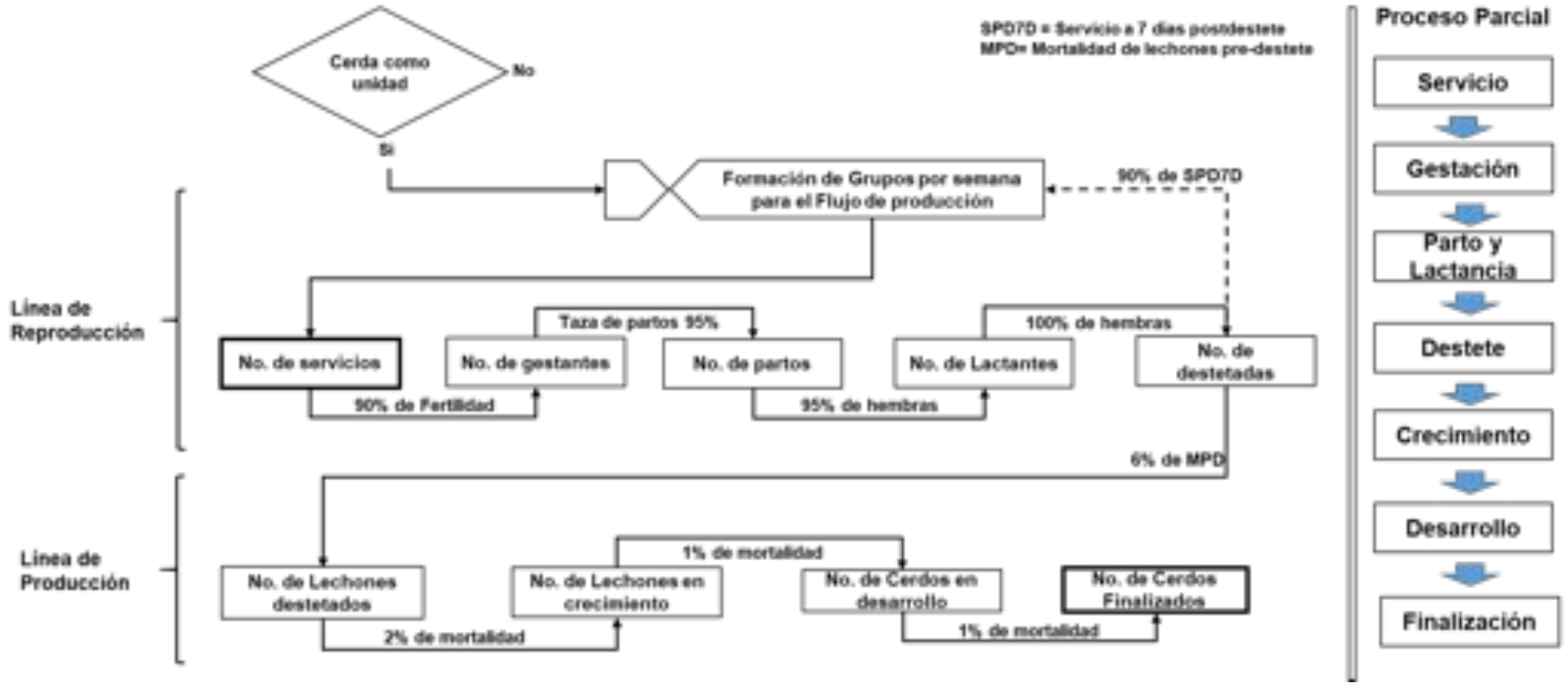
En el presente estudio se evaluaron los resultados de los PPP de la línea de reproducción (Esquema 1). Para ello, se recolectó la información de cada SPP almacenada en un sistema electrónico (PigChamp®) de captura y procesamiento de registros reproductivos y productivos de cada SPP. El periodo evaluado fue de 52 semanas (abril de 2018 a marzo de 2019).

[2] *Resultado que ofrece la casa genética (DanBred México, 2018)*

En los tres SPP evaluados se realizaron prácticas reproductivas similares: detección de estros, esta se realiza dos veces al día (7:00 y 18:00 h) con la ayuda de sementales; detectado el estro, las cerdas son inseminadas artificialmente (IA) 12 h post-detección del estro y 12 h después se IA por segunda vez. El diagnóstico de gestación se realiza por ultrasonido a tiempo real a los 21, 35 y 49 días.

En lo referente a la alimentación de las cerdas en producción, estas después de ser IA y durante toda la gestación se les ofreció de 2.5 y 3.0 kg de alimento/cerda/día (hembras primíparas y multíparas, respectivamente). En la fase de lactancia, a las cerdas se les proporcionó como máximo 7.0 kg/cerda/día a partir de la segunda semana de lactación. El alimento consumido por las cerdas gestantes y lactantes fue elaborado por la propia empresa.

Esquema 1. Flujo de producción *ideal* en un sistema de producción porcina establecido a partir de las fases de producción inherentes a la biología del cerdo



Fuente: Elaboración propia

Las variables evaluadas por semana, año y época del año (primavera, verano, otoño e invierno) en los tres SPP fueron: número de cerdas servidas o inseminadas artificialmente (CIA), porcentaje de servicios repetidos (PSR) o cerdas no gestantes; porcentaje de cerdas gestantes (%CG), número de cerdas paridas (CP), número total de lechones nacidos (TN) y nacidos vivos (NV) por cerda y SPP, porcentaje de mortalidad de lechones pre-destete (%MPD) y número de lechones destetados (LD), considerados como materia prima. EL desempeño/semana de las principales variables reproductivas (CIA, PSR y %CG) y productivas (TN, NV y LD) se clasificó de acuerdo a la siguiente escala:

			Inaceptable	
Excelente	***Aceptable***	***Producción Baja***	***Bajo***	***Alto****
Cuando el porcentaje de la variable se encuentra dentro de los límites de la meta o dentro de los indicadores teóricos de un flujo de producción ideal	*Cuando el porcentaje de la variable se encuentra un 10% debajo de los límites de la meta o 10% menor a los indicadores teóricos de un flujo de producción ideal*	*Cuando el porcentaje de la variable se encuentra con un déficit mayor a 20% de los límites de la meta o mayor a 20% con respecto a los indicadores teóricos de un flujo de producción ideal*	*Cuando el porcentaje de la variable se encuentra 50% o menos de la meta o 50% menos de lo que marcan los indicadores teóricos de un flujo de producción ideal*	*Cuando el porcentaje de la variable se encuentra 10% o más por arriba de los límites de la meta o 10% o más por arriba de los indicadores teóricos de un flujo de producción ideal*

*=Este incremento, aunque pareciera benéfico para la empresa provoca embotellamientos dentro de los procesos de producción y ocasiona problemas al sistema

Para aplicar la escala de desempeño, se determinó convertir los valores de cada variable a analizar en porcentaje, debido a la diferente cantidad de cerdas existente en cada SPP; dicho porcentaje se obtuvo en función de la meta planteada/variable/semana/SPP. Una vez establecidas las frecuencias de acuerdo a la clasificación de desempeño se procedió a analizarlas mediante la prueba de Chi Cuadrado a un $\alpha = 0.05$ (de la Fuente, 2016), el estadístico de prueba fue el siguiente:

$$X_c^2 = \sum_{i=1}^{c}\sum_{j=1}^{r}\frac{\left(o_{ij} - e_{ij}\right)^2}{e_{ij}} \sim X^2{}_{(r-1)(c-1)}$$

Donde $e_{ij} = n_{i\circ} \times \frac{n_{\circ j}}{n_{\circ\circ}}$; $n_{i\circ}$ = número de observaciones de la muestra *i* clasificada en las categorías j; $n_{\circ j}$ = número total de observaciones en la categoría *j* extraída desde las *r* poblaciones; $n_{\circ\circ}$ = total de observaciones extraídas desde las r poblaciones.

Además, para todos los indicadores mencionados se obtuvieron medias aritméticas a partir de la siguiente fórmula:

$$\bar{X} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} a_i = (a_i + \ldots + a_n)/n$$

Donde n=número de observaciones, a=valor de cada observación independiente, esto por cerda, SPP, semana, año y época del año (primavera, verano, otoño e invierno). Las diferencias entre SPP y época del año se obtuvieron mediante el procedimiento de medias de mínimos cuadrados (LsMeans) a un α=0.05 (Faraway, 2006). Para el análisis estadístico se utilizó el programa estadístico denominado Statistical Analysis System (SAS, 2000).

Por último, se calculó tasa de extracción (TE_R) de NT, NV y LD (materia prima) real por SPP y firma. La TE_R es una derivación de la tasa de extracción (TE) de producto terminado y sacrificado (cerdos finalizados) por las firmas del sector porcícola calculado a través de la relación entre los animales sacrificados en un año y la población porcina total, expresada en porcentaje (Germán *et al*., 2012). La diferencia entre TE_R y la TE es que en la TE_R se utiliza la población de NT, NV y LD producida en un año y la meta anual para cada una de estas variables. La TE_R ofrece mayor precisión en la evaluación de la productividad en la línea de reproducción de los SPP en comparación con la variable NV y %MPD, por lo que se abordara primeramente en los resultados. La TE_R para las variables en línea de reproducción para cada SPP o para la firma se calculó a través de las siguientes formulas:

1) $$EEP = \frac{PO_{SPP} * 100}{MP_{SPP}}$$

Donde: *EEP* = Eficiencia de Extracción (%) o cantidad obtenida anual de producto en línea de producción para cada variable del tamaño de camada (TN, NV y materia prima) por SPP o por la firma; PO_{SPP} = producto anual obtenido en cada variable del tamaño de camada por SPP o por la firma; TLD_{mSPP} = Meta establecida para el TLD en el SPP

$$2)\ M_{TE} = \frac{MP_{SPP}}{DMP_{SPP}} * 100$$

Donde: M_{TE} = Meta anual de la tasa de extracción (cantidad obtenida anual de producto en línea de producción) para cada variable del tamaño de camada (TN, NV y materia prima) por SPP o por la firma por SPP o la firma; MP_{SPP} = Meta anual establecida para cada variable del tamaño de camada por SPP o para la firma; DMP_{SPP} = Meta anual derivada de la *MP* (dividendo) establecida para cada variable del tamaño de camada por SPP o para la firma:

$$2.1)\ MNV_{TE} = \frac{MNT_{SPP}}{MNV_{SPP}} * 100;$$

$$2.2)\ MLD_{TE} = \frac{MNV_{SPP}}{MLD_{SPP}} * 100$$

Nota: para la MNT_{TE} este es ≈ l00% puesto que:

$$MNT_{TE} = \frac{Ic_{SPP} * MPNTc}{MNT_{SPP}} = 0.1$$

Donde: Ic_{SPP} = inventario de cerdas en producción por SPP o por firma; MPNTc = meta promedio de NT por cerda para el SPP o firma; MNT_{SPP} = Meta anual establecida por SPP o Firma para NT

$$3)\ TE_R = \frac{EEP_{SPP} * 100}{M_{TE}}$$

Donde: TE_R = Tasa real de extracción de del producto del SPP o de la firma; EEP_{SPP} = cantidad obtenida anual de producto en línea de producción para cada variable del tamaño de camada (TN, NV y materia prima) por SPP o por la firma; M_{TE} = Meta anual establecida para cada variable del tamaño de camada por SPP o para la firma.

Tanto la TE_R como los resultados del análisis estadístico se utilizaron para determinar el esquema de gestión empresarial utilizado por la firma evaluada; así, como, para establecer el proceso de aprendizaje de la firma y su relación con el éxito o no de la incorporación de nueva tecnología (cerdas hiperprolíficas) en sus PPP dentro de la línea de reproducción (servicio a destete).

4. Resultados

La TE_R anual de TN, NV y LD o materia prima (*MP*) en la línea de reproducción de la firma evaluada determinó que, el SPP 2 (cerdas prolíficas) mostró mejor comportamiento productivo: TE_R de 94.9, 86.9 y 85.6% para TN, NV y *MP*, respectivamente; ello, en comparaciones con el SPP 1 (cerdas hiperprolíficas) y el SPP 3 (cerdas prolíficas) (Cuadro 1). En el caso de las TE_R para las cerdas hiperprolíficas, estas fueron de: 82.4, 78.5 y 76.4% para TN, NV y *MP*, respectivamente. Mientras que en SPP 3, las TE_R fueron: 90.1, 80.9 y 75.0% para TN, NV y *MP*, respectivamente (Cuadro 1). El promedio de las TE_R de extracción entre el SPP 2 y SPP 3 (cerdas prolíficas) fue mayor (92.5, 83.9 y 80.3% para TN, NV y *MP*) que lo obtenido por las hiperprolíficas (Cuadro 1). Esto significó, en cerdas hiperprolíficas, un déficit anual/cerda de 5.3, 5.7 y 5.3 lechones TN, NV y LD, respectivamente *vs* cerdas prolíficas: 2.3, 4.1 y 4.2 lechones TN, NV y LD (promedio/cerda), respectivamente (Cuadro 1).

Cuadro 1. Estimadores de eficiencia de la tasa de extracción anual de los componentes de la materia prima en línea de reproducción en la firma porcícola

	Total de lechones nacidos (NT): vivos, muertos y momias							
						Déficit		
	Meta	***Resultado***	***Ef. de Extracción***	TE_T	TE_R	*(%)*	*SPP*	***Cerda***
SPP 1	254583	209846	**82.4**	100	**82.4**	17.6	36933	**5.3**
SPP 2	75833	71977	**94.9**	100	**94.9**	5.1	3671	**1.6**
SPP 3	94792	85372	**90.1**	100	**90.1**	9.9	8452	**3.0**
Firma	425208	367195	**86.4**	100	**86.4**	13.6	49939	**4.1**
	Tota de lechones nacidos vivos (NV)							
SPP 1	244400	184115	**75.3**	96.0	**78.5**	21.5	39585	**5.7**
SPP 2	72800	60760	**83.5**	96.0	**86.9**	13.1	7960	**3.5**
SPP 3	91000	70693	**77.7**	96.0	**80.9**	19.1	13502	**4.8**
Firma	408200	315568	**77.3**	96.0	**80.5**	19.5	61536	**5.1**
	Total de lechones destetados (LD): materia prima (MP)							
SPP 1	224848	157978	**70.3**	92.0	**76.4**	23.6	37283	**5.3**
SPP 2	66976	52764	**78.8**	92.0	**85.6**	14.4	7598	**3.3**
SPP 3	83720	57771	**69.0**	92.0	**75.0**	2.5	14443	**5.2**
Firma	375544	268513	**71.5**	92.0	**77.7**	22.3	59878	**4.9**

Ef= Eficiencia de Extracción o cantidad (%) anual de NT, NV y materia prima de acuerdo con el inventario de cerdas en producción; TE_T = Meta de la tasa de extracción anual de NT, NV y materia prima; TE_R = Tasa real de extracción de TN, NV y materia prima.

En cuanto a la TE_R de la firma, se encontró que esta logró tasas de 86.4, 80.5 y 77.7% para TN, NV y *MP*; lo que originó un déficit de materia prima anual de 59,878 LD anualmente o un déficit de 4.9 LD/año/cerda.

En cuanto al flujo de producción en la línea de reproducción/SPP, se encontró que el número de CIA en el periodo evaluado (52 semanas) no alcanzó las metas establecidas (Cuadro 2)

para este indicador: (415, 140 y 160 CIA/semana, para el SPP 1, 2 y 3, respectivamente. El mismo comportamiento se observó en el PSR (Figura 2). Tanto CIA/SPP como PSR/SPP presentaron una tendencia hacia el incremento (Cuadro 2).

Cuadro 2. Resultados de los eventos reproductivos *vs* Metas en la etapa de reproducción por Sistema de Producción Porcina (SPP) de la firma porcícola

Variable	SPP	Meta	n	Media	D.E.	Límite inferior	Límite superior	Mín	Máx
Inventario: cerdas en producción	1	7000	52	6410.8	637.3	6233.4	6588.2	4627	7112
	2	2300	52	2276.1	34.8	2266.0	2286.2	2198	2361
	3	2800	52	2683.0	113.0	2651.5	2714.4	2475	2874
*Total de cerdas inseminadas**	1	415	52	350.8	61.1	333.8	367.8	188	509
	2	140	52	121.4	17.1	116.4	126.4	84	162
	3	160	52	147.0	23.2	140.5	153.4	106	252
*Servicios Repetidos (%)**	1	10	52	9.7	2.9	8.9	10.5	5.3	19.2
	2	10	52	7.5	4.7	6.2	8.9	1.5	23.8
	3	10	52	10.3	10.4	7.4	13.2	0.7	54.9
*Cerdas gestantes (%)**	1	90	52	93.3	2.9	92.5	94.1	85.8	100
	2	90	52	94.5	3.9	93.4	95.7	73.2	99.1
	3	90	52	95.0	3.5	94.0	96.0	83.8	100
*Cerdas Paridas**	1	336	52	327.4	58.7	311.1	343.8	169	477
	2	110	52	114.7	16.5	109.9	119.5	80	152
	3	134	52	139.9	24.1	133.2	146.6	93	242
*Tasa de Parición (%)**	1	95	52	88.2	3.8	87.2	89.3	78.1	95.8
	2	95	52	86.8	5.4	85.2	88.3	64.1	95.2
	3	95	52	82.3	7.1	80.3	84.2	55.1	93.8
Partos por hembra al año	1	2.5	52	2.4	0.1	2.4	2.5	2.2	2.7
	2	2.5	52	2.4	0.1	2.4	2.4	2.3	2.5
	3	2.5	52	2.3	0.1	2.3	2.4	2.1	2.5

**=La meta es establecida semanalmente; SPP 1= cerdas hiperprolíficas; SPP 2= cerdas prolíficas; SPP 3= cerdas prolíficas; D.E.= Desviación estándar; E.E. error estándar; Mín= mínimo; Máx= máximo*

El efecto del PSR en cada SPP evaluado se reflejó en un flujo semanal inestable de CP (169 a 477; 80 a 152 y 93 a 242 CP/semana para el SPP 1, 2 y 3, respectivamente), TLNV (1,300 a 5,662; 785 a 1,570 y 620 a 1,969 LNV/semana para el SPP 1, SPP 2 y SPP 3, respectivamente) y TLD (1,200 a 6,142; 349 a 1,719 y 400 a 1,581 LD/semana para el SPP 1, SPP 2 y SPP 3, respectivamente) (Cuadros 2, 3 y 4). Aspecto que no permitió a los SPP alcanzar las metas establecidas para cada uno de ellos. Así, p. ej., el desempeño de acuerdo a la clasificación, el número de CIA fue fe aceptable para los tres SPP evaluados, aunque el SPP 3 mostró que en el 46% de las semanas evaluadas tuvo un comportamiento excelente en este indicador *vs* 13.5 y 21.2% en los SPP 1 y SPP 2, respectivamente (Cuadro 3). Para el

caso del CNG, el SPP 1 (cerdas hiperprolíficas) solo logró en 34.6% de las semanas evaluadas un desempeño excelente *vs* 63.5 y 59.6% en el SPP 2 y SPP 3, respectivamente. Para CP, el comportamiento fue aceptable para los tres sistemas analizados (Cuadro 3)

Cuadro 3. Clasificación del desempeño reproductivo semanal de acuerdo al Sistema de Producción Porcina (SPP) y a las metas establecidas/SPP

	Desempeño (%) en No. de cerdas Inseminadas (CIA)						
	Excelente	***Aceptable***	***Bajo***	***Inaceptable***			
Rango	**93 -108%**	**87-92%**	**61-76%**	**45-60%**	**>109%**	**Pruebas**	**Sig. asintótica (bilateral)**
SPP1	13.5[a]	55.8[a]	21.2[a]	3.8[a]	5.8[a]	X^2	**0.017**
SPP2	21.2[a]	55.8[a]	17.3[a]	1.9[a]	3.8[a]	**RV**	**0.013**
SPP3	46.2[a]	32.7[b]	13.5[a,b]	--	7.7[a,b]	**A***	**0.002**
Total	**26.9**	**48.1**	**17.3**	**1.9**	**5.8**	**Casos^T**	**156**

	Desempeño (%) en cerdas no gestantes (CNG)						
	Excelente	***Aceptable***	***Bajo***	***Inaceptable***			
Rango	**< 7%**	**8 -12%**	**13-17%**	**18-22%**	**>23%**	**Pruebas**	**Sig. asintótica (bilateral)**
SPP1	34.6[a]	44.2[b]	19.2[a,b]	1.9[a,b]	--	X^2	**0.001**
SPP2	63.5[a]	17.3[a]	11.5[a]	3.8[a]	3.8[a]	**RV**	**0.001**
SPP3	59.6[a,b]	15.4[a]	7.7[a]	11.5[a]	5.8[a]	**A***	**1.000**
Total	**52.6**	**25.6**	**12.8**	**5.8**	**3.2**	**Casos^T**	**156**

	Desempeño (%) en No. de cerdas paridas (CP)						
	Excelente	***Aceptable***	***Bajo***	***Inaceptable***			
Rango	**91-99%**	**82-90%**	**73-81%**	**64-72%**	**< 63%**	**Pruebas**	**Sig. asintótica (bilateral)**
SPP1	25.0[a]	69.2[a]	5.8[a]	--	--	X^2	**0.016**
SPP2	21.2[a]	67.3[a]	9.6[a]	1.9[a]	--	**RV**	**0.010**
SPP3	7.7[b]	63.5[a,b]	21.2[a]	7.7[a]	--	**A***	**0.000**
Total	**17.9**	**66.7**	**12.2**	**3.2**	**--**	**Casos^T**	**156**

RV=Razón de verisimilitud; A*=Asociación Lineal por Lineal; Casos^T=Número de casos
a, b denota un subconjunto de clasificación dentro del SPP cuyas proporciones de columna no difieren de forma significativa entre sí en el nivel .05.

En cuanto al desempeño de la empresa (Total) en los indicadores reproductivos clasificados como excelente, en CIA su desempeño (93 -108% de CIA con respecto a la meta/SPP) solo fue en 26.9% de las semanas del periodo evaluado (52 semanas), 52.6% de las semanas con < 7% de Cerdas no gestantes (CNG) y 17.9% semanas con 91-99% con respecto a la meta/SPP de CP; No obstante, en CP el porcentaje de semanas consideradas con despeño aceptable fue de 66.7% *vs* 12.2% de semanas con desempeño bajo y 3.2% de semanas con desempeño inaceptable; es decir 15.5% del periodo evaluado con semanas con un porcentaje de parición menor 81% (Cuadro 3).

En cuanto al promedio de Total de NV/semana, los resultados fueron como sigue: 3,541 ±1,121; 1,174 ±200 y 1,359 ±274 NV, para el SPP 1, SPP 2 y SPP 3, respectivamente (Cuadro 4); valores inferiores a las metas semanales establecidas para dichos SPP (4,700; 1,400 y 1,750 NV, respectivamente). Promedios producto de la variabilidad de CP/semana (Cuadro 5) y de los promedios de LNV/cerda/SPP (Cuadro 6).

Cuadro 4. Resultados semanales de los eventos de prolificidad y productividad de las cerdas *vs* Metas en la etapa de reproducción por Sistema de Producción Porcina (SPP)

Variable	SPP	Meta	n	Media	D.E.	Límite inferior	Límite superior	Mín	Máx
*Total de Lechones Nacidos Vivos**	1	4700	52	3540.7	1121.4	3228.5	3852.9	1300	5662
	2	1400	52	1173.6	200.1	1115.5	1231.7	785	1570
	3	1750	52	1359.5	273.7	1283.3	1435.7	620	1969
*Promedio de Nacidos Vivos/camada**	1	15.0	52	12.4	1.3	12.0	12.8	9	14
	2	13.0	52	11.1	0.4	11.0	11.2	10	12
	3	13.0	52	11.4	0.9	11.1	11.6	9	13
*Mortalidad Pre-destete (%)**	1	8.0	52	13.3	10.3	10.5	16.2	4	52
	2	8.0	52	14.3	16.0	9.6	18.9	5	71
	3	8.0	52	17.5	8.0	15.3	19.8	8	44
*Total de Lechones Destetados**	1	4300	52	3038.0	1245.1	2691.4	3384.7	1200	6142
	2	1280	52	999.5	320.3	906.5	1092.5	349	1719
	3	1600	52	1111.0	245.6	1042.6	1179.4	400	1581
*Promedio de lechones destetados/camada**	1	13.8	52	10.7	1.8	10.2	11.2	7	13
	2	12.5	52	9.6	1.8	9.1	10.1	3	11
	3	12.5	52	9.5	1.3	9.1	9.9	5	11
Lechones Destetados por cerda por año	1	30	52	25.6	7.0	23.6	27.5	0	40
	2	25	52	22.8	4.6	21.4	24.1	8	27
	3	25	52	21.5	4.5	20.3	22.8	8	29

**=La meta debe alcanzarse semanalmente; SPP 1= cerdas hiperprolíficas; SPP 2= cerdas prolíficas; SPP 3= cerdas prolíficas; D.E.= Desviación estándar; E.E. error estándar; Mín= mínimo; Máx= máximo*

En relación a LNV/cerda, no se encontró (P >0.05) superioridad de las cerdas hiperprolíficas (SPP 1) *vs* cerdas prolíficas (SPP 2 y SPP 3) (Cuadro 6). Mientras que, los resultados promedio del %MPD en los sistemas analizados fueron iguales (P >0.05) entre sí (≥ 13.6%) y superiores a la meta establecida (8.0%) (Cuadro 6). Así, la cantidad de LNV/cerda y la mortalidad (%) pre-destete, en esencia, determinaron el resultado final de la línea de reproducción: número total LD/semana (3,038 ±1245; 999 ±320 y 1,111 ±246 LD para el SPP 1, 2 y 3, respectivamente) (Cuadro 4). Resultados estos inferiores a las metas establecidas para cada SPP (4,300; 1,280 y 1,600 LD totales/emana, para el SPP 1, 2 y 3, respectivamente).

Cuadro 5. Clasificación del desempeño productivo semanal de acuerdo al Sistema de Producción Porcina (SPP) y a las metas establecidas/SPP

Desempeño (%) en Total de nacidos vivos (TNV)							
	Excelente	Aceptable	Bajo	Inaceptable			Sig. asintótica (bilateral)
Rango	>108%	88-107%	68-87%	48-62%	28-47%	Pruebas	
SPP1	7.7[a,b]	26.9[b]	30.8[b]	15.4[b]	19.2[a]	X^2	**0.002**
SPP2	7.7[a]	30.8[a]	50.0[a]	11.5[a]	--	**RV**	**0.001**
SPP3	3.8[a]	21.2[a]	46.2[a]	26.9[a]	1.9[a]	**A***	**0.621**
Total	**6.4**	**26.3**	**42.3**	**17.9**	**7.1**	**Casos^T**	**156**

Desempeño (%) en Total de lechones destetados (TLD)							
	Excelente	Aceptable	Bajo	Inaceptable			Sig. asintótica (bilateral)
Rango	88-108%	67-87%	46-66%	25-45%	>109%	Pruebas	
SPP1	32.7[a]	17.3[b]	15.4[b]	28.8[a]	5.8[a,b]	X^2	**0.000**
SPP2	21.2[a]	32.7[a]	26.9[a]	7.7[a]	11.5[a]	**RV**	**0.000**
SPP3	7.7[a]	53.8[c]	32.7[b,c]	5.8[a,b]	--	**A***	**0722**
Total	**20.5**	**34.6**	**25.0**	**14.1**	**5.8**	**Casos^T**	**156**

RV=Razón de verisimilitud; A*=Asociación Lineal por Lineal; Casos^T=Número de casos
a, b denota un subconjunto de clasificación dentro del SPP cuyas proporciones de columna no difieren de forma significativa entre sí en el nivel .05.

En relación al desempeño de TNV, el SPP 1 (Hiperprolíficas) presentó resultados similares a los SPP 2 y SPP3; la mayor parte de las semanas evaluadas se ubicaron en la categoría de desempeño aceptable y bajo, aunque el SPP1 presentó 19.2% de las semanas evaluadas con producción de TNV inaceptable (28-47% de TNV con respecto a la meta) *vs* 0.0 y 1.9% encontrado en el SPP2 y SPP3, respectivamente (Cuadro 5).

Cuadro 6. Medias de mínimos cuadrados para variables productivas por camada de acuerdo al Sistema de Producción Porcina (SPP)

	SPP 1 (Hiperprolíficas)		SPP 2 (Prolíficas)		SPP 3 (Prolíficas)		
Variable	*Meta*	*Promedio ±*	*Meta*	*Promedio ±*	*Meta*	*Promedio ±*	*Pr < F*
*LNV**	15.0	11.9[a] ±0.28	13.0	11.6[a] ±0.28	13.0	11.6[a] ±0.28	0.8031
*%MPD***	8.0	17.0[a] ±2.00	8.0	13.6[a] ±1.90	8.0	16.4[a] ±1.90	0.0759
*LD/C***	13.8	10.0[a] ±0.27	12.5	9.7[a] ±0.27	12.5	9.8[a] ±0.27	0.8740
CCA	2.5	2.4[a] ±0.03	2.5	2.4[a] ±0.03	2.5	2.3[a] ±0.03	0.1323
*LDCA***	30.0[&]	24.6[a] ±0.88	25.0	22.7[a] ±0.90	25.0	21.8[a] ±0.85	0.0829

*LNV= Nacidos vivos, %MPD= Porcentaje de mortalidad pre-destete; LD/C=Lechones destetados/cerda; CCA= Camadas cerda año; LDCA= Lechones destetados cerda año; E.E.=Error estándar; *=Promedio ajustado por nacidos totales; **=Promedio ajustado por nacidos vivos; &=resultado que ofrece la casa genética (DanBred México, 2018)*
Literales [a, b] indican diferencias (P<0.05) dentro de fila

Para el caso del desempeño de TLD, el SPP 1 logró 32.7% semanas del periodo evaluado con desempeño excelente (88-108% de TLD con respecto a la meta); pero, 28.8% de las

semanas evaluadas, mostró un desempeño inaceptable/bajo (25-45% de TLD con respecto a la meta) *vs* 7.7 y 5.8% encontrado en los SPP 2 y SPP 3, respectivamente (Cuadro 5). En este mismo sentido, pero con respecto a la productividad de la cerda (LD/cerda/año) esta fue igual (P >0.05) en los tres SPP evaluados (24.1 ±0.88, 27.1±0.90 y 21.8±0.85 LD/cerda/año) (Cuadro 6). No obstante, la productividad (LD/cerda/año) de las cerdas, no solo fue afectada por la variabilidad del PSR/semana (P <0.001), el bajo promedio de NV/cerda (Cuadro 6) y el incremento del %MPD (P <0.001), también fue afectadas por la época de año (Cuadro 7): en otoño, el PSR se incrementó (P <0.05) y disminuyeron los partos (P < 0.05); en verano y otoño, el promedio de lechones NV disminuyó (P < 0.05); en verano e invierno, el %MPD se incrementó (P < 0.05) y el promedio de LD disminuyó (P < 0.05).

Cuadro 7. Medias de mínimos cuadrados para variables reproductivas y productivas del total de cerdas de la firma porcícola de acuerdo a la época de año

Variabl	**Primavera**	**Verano**	**Otoño**	**Invierno**	**Pr > F**
PSR	9.4^{a} ±1.74	9.0^{a} ±1.96	15.5^{b} ±2.10	7.9^{a} ±2.07	0.046
CP (%)	84.7^{a} ±1.43	87.0^{a} ±1.55	79.6^{b} ±1.71	86.9^{a} ±1.82	0.0059
LNV/C	12.2^{a} ±0.10	11.3^{b} ±0.11	10.8^{c} ±0.13	11.9^{a} ±0.12	<.0001
%MPD	11.3^{a} ±1.46	17.1^{b} ±1.64	13.6^{a} ±1.76	20.3^{b} ±1.74	0.0012
LD/C	10.5^{a} ±0.23	9.4^{b} ±0.25	9.7^{a} ±0.28	9.5^{b} ±0.27	0.0143

PSR= Porcentaje de servicios repetidos (no gestantes); CP= Cerdas paridas; LNV/C=Lechones nacidos/camada; %MPD= Porcentaje de mortalidad de lechones pre-destete; LD/C=Lechones destetados/camada
±=Error Estándar
Literales $^{a, b, c, d}$ diferentes indican diferencias (P<0.05) dentro de fila

5. Discusión

Las firmas del sector porcícola (SP) altamente tecnificadas, son complejas por la infinidad de interacciones que se dan dentro y fuera del sistema de producción (Ortiz *et al*., 2015) y al igual que las firmas de otros sectores productivos, continuamente y desde la gestión empresarial, deben enfrentar la complejidad a través de la generación de soluciones y exponer a un menor riesgo sus recursos escasos (Cano-Pita, 2018). En este sentido, se encontró, en la firma analizada, que en la toma de daciones participan agentes que poseen marcos tecnológicos, por lo general, incompatibles que debilitan a la firma ante sus competidores; puesto que analizan y gestionan bajo un esquema reduccionista (Ortiz *et al*., 2015) con resultados no siempre exitosos (Germán *et al*., 2012). Por el contrario, las firmas que adoptan la PE reconocen la racionalidad limitada del factor humano que toma decisiones (capacidades, habilidades y conocimientos); pero, utiliza sus experiencias, aprendizaje,

capacidades y habilidades obtenidas en el pasado para aplicarlas en el presente y adaptarse a su entorno (Favaro, 2013). Aspectos que, de acuerdo a los resultados de esta investigación, no prevalecieron y coloca a la firma del SP analizada, dentro de las firmas con gestión administrativa tradicional. Aspecto que se analiza a continuación.

El análisis de los resultados de los SPP pertenecientes a la firma evaluada mostraron el predominio de la variabilidad en cada proceso parcial de producción (PPP) en la línea de reproducción (Cuadros 2, 3, 4, 5 y 6) y ello originó flujos productivos inestables y una producción anual menor (22.3%) de lechones destetados (LD), considerados estos como materia prima para la línea de producción (Esquema 1): la meta de la gerencia fue una producción anual de materia prima en la línea de reproducción de 375,544 LD y el resultado fue un déficit de 59,878 LD/año, pues solo logró una TE_R de materia prima (*MP*) igual a 77.7% *vs* 92.0% establecido como TE_T, ello con respecto a la meta de nacidos vivos (Cuadro 1). Por lo que, para cumplir con la meta establecida de *MP* para la firma, esta debería incrementar el número anual de NV de 315,568 a 354,662 lechones y reducir el %MPD de 8.0% a 7.4%; pero ello implica, incrementar el número anual del total de nacidos (TN) de 425,208 a 483,221 lechones. Valores obtenidos a partir de la TE_R y al déficit de lechones/SPP o por cerda (Cuadro 1).

La imposibilidad de mantener constantes los PPP en los SPP analizados y su impacto negativo en la firma, ya era reportado desde la década de los 90´s (Dial, 1996; Ortiz, 1999; Perea, 2003). Aspecto que sugiere: (i) usencia de aprendizaje y creación de rutinas innovadoras para la eficiencia de la firma y, (ii) operación de procesos de producción bajo el esquema de gestión empresarial tradicional. Elementos estos que se corroboran con la decisión, de la firma evaluada, de sustituir hembras prolíficas (tecnología convencional en los SPP) por hiperprolíficas (tecnología de punta en la actualidad para los SPP) como estrategia empresarial para maximizar sus procesos de producción y hacer frente a la competencia nacional e internacional.

El hecho de someter a las cerdas hiperprolíficas (SPP 1) al mismo esquema de producción que las cerdas prolíficas (SPP 2 y SPP 3) evidenció una gestión administrativa reduccionista, puesto que, la incorporación de tecnología (cerdas hiperprolíficas) no permitió a la firma alcanzar los objetivos señalados por Favaro (2013): toda estrategia debe ser orientada a

enfrentarse con éxito a la competencia. Pero para ello, la firma requería primeramente generar la construcción de modelos generales de su comportamiento (pasado y presente) que le permitiera describir y medir la totalidad de los factores que influyen en sus resultados en todos sus niveles, antes de ejecutar dicha estrategia (Cano-Pita, 2018). Puesto que, las cerdas hiperprolíficas (SPP 1), sometidas al mismo esquema de producción que las prolíficas produjo una TE_R de *MP* de 76.4% (Cuadro 1), tasa similar al del SPP 3 (TE_R = 75.0%) que obtiene la *MP* con cerdas prolíficas e inferior al SPP 2 que también genera su *MP* con cerdas prolíficas (TE_R = 85.6%) (Cuadro 1).

Las bajas TE_R/SPP observadas (Cuadro 1) se debieron a la ineficiencia en la formación de grupos de CIA y a las fluctuaciones del PSR o cerdas no gestantes post-servicio (Cuadros 2 y 3). Procesos (CIA y PSR) que, de ser estables, otorgaran estabilidad al flujo total de producción (Stephano, 2012). Es posible que el incremento de CIA/semana fuera una estrategia, ante el incremento del PSR, para lograr la meta de CP/semana (Cuadro 2) y ello, supondría aprendizaje. Pero, los resultados establecen que esta rutina fracasó (Cuadros 2 y 3). En este sentido (creación de rutinas) y desde PE, para que la firma opere eficientemente necesita de un *stock* de capital humano (activo complementario) para aumentar la eficiencia en el desempeño de las actividades de la firma y las ganancias por coordinarlas internamente (Tarziján, 2003). Sin embargo, existe factores dentro de este *stock* que influyen en este objetivo: capacidades, habilidades e idiosincrasia individual y la relación con el resto de los individuos que conforman dicho recurso. Relaciones que dan forma al lenguaje interno y a las rutinas particulares de la firma y que tienen por resultado mejorar o empeorar el desempeño de estas actividades (Kogut y Zander, 1996; Hernández y Rodríguez, 2011).

De acuerdo con lo referido en el párrafo anterior, el hecho de que no haya existido diferencia (P >0.05) en LD/cerda (Cuadro 6) en el SPP 1 (hembras hiperprolíficas) *vs* SPP 2 y SPP 3 (ambos con cerdas prolíficas), ni prevención del efecto de época del año (P >0.05) sobre %MPD en los SPP analizados (Cuadro 7), sugieren (a) falta de aprendizaje o rutinas que no contribuyen con la estabilidad (8.0%) o reducción del %MPD y (b) que la incorporación de nuevas tecnologías en la Firma no es sinónimo de eficiencia productiva (Bello, 2000; Favaro, 2013). Falta de aprendizaje porque ya se ha establecido el efecto de época sobre %MPD y las otras variables analizadas y dicho efecto, altera los PPP en los SPP: en verano disminuye

el consumo de alimento de las cerdas en lactación y provoca mayor %MPD; las cerdas expuestas a un menor consumo de alimento, por lo general, generan incremento en el PSR o disminuye su prolificidad (total de lechones nacidos) (Ek-Mex *et al*., 2014).

La principal causa de la variabilidad de los PPP en la mayoría de las firmas del sector porcino, referida por los expertos (Hernández y Parrish, 2017), se relaciona con el status sanitario de la piara que conforma cada SPP. Sin embargo, el intenso comercio de cerdos y productos porcinos entre Estados Unidos y México, provoca que prácticamente se presentan las mismas enfermedades en ambos países. Enfermedades que provocan: (1) variabilidad en los PPP, (2) flujos de producción inestable y, (3) menor productividad del sistema. No obstante, la firma porcina estadounidense es más eficiente (Germán *et al*., 2012), porque poseen un esquema gerencial más adecuado (planeación estratégica). Por lo que, a pesar de que las firmas pertenezcan al mismo ramo (sector porcícola), estas son heterogéneas y las diferencias en eficiencia y sustentabilidad provienen, principalmente, de las dificultades de imitación por parte de las otras firmas (Wernerfelt, 1984). Por lo tanto, la gestión empresarial tradicional, además de imposibilitar el aprendizaje y la innovación tecnológica, le resta competitividad a la firma analizada ante las firmas nacionales e internacionales con gestión administrativa basada en la PE (Favaro, 2013).

6. Conclusión.

La incorporación de tecnología es un rasgo característico de la firma del sector porcino del centro del país para intentar maximizar sus procesos de producción y encubrir su ineficiencia productiva. Sin embargo, incorporar únicamente tecnología no garantiza que la firma enfrente con éxito un entorno de negocios cada vez más sofisticado y agresivo. Para ello requiere transitar del esquema de gestión tradicional al esquema de la planeación estratégica, mismo que privilegia: (a) el análisis y toma de decisiones bajo el esquema sistémico, (b) la construcción de modelos generales que permitan describir el comportamiento de la firma en todos sus niveles, (c) el aprendizaje de su recurso humano y, (c) la ceración de rutinas innovadoras.

Bibliografía

Ansoff, I. (1991) Critique of Henry Mintzberg's "The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management." Strategic Management Journal, 12: 449-461.

Armstrong, J.S. (1982) The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research. Strategic Management Journal**,** 3: 197-211.

Baxter, S.H. and Robertson A.M. (1980). Pig housing-the last ten years. Scottish farm building investigation unit. Crabs tone, Bucks burn, Aberdeen, UK. Pig news and information. 1:1.

Bello, O.R. (2000) Propuesta metodológica para el análisis de sistemas porcícolas intensivos: intensidad de uso y renovación de la cerda. Tesis de Maestría. División de Estudios de Posgrado FMVZ-UMSNH. Morelia Michoacán. México.

Boulot, S., Despres Y., Badouard B., Sallé E. (2013) Characterization of "second parity syndrome" profiles and associated risk factors in French sow herds. J. de la Rech. Porc. en France. Pp. 45, 79-80.

Boulot, S., Quesnel H., Quiniou N. (2008) Management of high prolificacy in French herds: can we alleviate side effects on piglet survival. Adv. Pork. Prod. 19, 1–18.

Cano-Pita, G.E. (2018) Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. Rev. Dominio de las Ciencias Vol. 4, núm. 1, enero, 2018, pp. 499-510.

DanBred México (2018) Reproductoras Daneses: Hembras hibridas-LY y machos Duroc Danavl para finalización. Los Porcicultores y su entorno. Año 120. No. 121. 57-78. Enero-Febrero 2018.

de la Fuente, F.S. (2016) Aplicaciones de Chi Cuadrado. Gestion Aeronautica: Estadistica Teorica. Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales. [en línea] http://www.estadistica.net/Aeronautica2016/contingencia.pdf

Dial, G.D. (1996) Optimizing capacity utilization an approach for manually determining pig flow through facilities. Principles and Application of Constraint Theory and Capacity Utilization to Farms. Allen D. Leman Swine Conference. Pp. 45 – 53.

Ek-Mex, J.E., Segura-Correa J.C., Batista-García L. and Alzina-López A. (2014) Factores ambientales que afectan los componentes de producción y productividad durante la vida de las cerdas. Tropical and Subtropical Agroecosystems, 17 (2014): 447 - 462

FAO (2016) Boletín de agricultura familiar para América Latina y el Caribe. ISSN: 2312–1610.

Faraway, J.J. (2006) Extending the Linear Model with R Generalized Linear, Mixed Effects and Nonparametric Regression Models. Chapter 6 Generalized Linear Models. Texts in Statistical Science. Pp. 126-148.

Favaro, V.D. (2013) Enfoques de la teoría de la firma y su vinculación con el cambio tecnológico y la innovación. Revista Cultura Económica. Año XXXI No. 85:51-70

FIRA (1993) Panorama General de la Porcicultura Nacional y Participación de FIRA en su desarrollo. México, DF. Pp. 254

FIRA (1997) Oportunidades de Desarrollo de la Porcicultura en México. Boletín informativo. 254 (26):17-30.

FIRA (2016) Proyecto estratégico: Cambio de sistema de producción porcícola del Tradicional al Moderno (desarrollo de sitios) a través de financiamiento, servicios de cobertura y apoyos del Programa de Fomento Ganadero de la SAGARPA. Los porcicultores y su entorno. Año 120. No. 121. 57-78. Enero-Febrero 2018.

Foxcroft, G.R. (2012) Reproduction in Farm Animals in an Era of Rapid Genetic Change: Will Genetic Change Outpace Our Knowledge of Physiology? Reprod. Dom.

Anim. 47, 313–319.Friedman M. 1953. Essays in Positive Economics. University of Chicago Press, Chicago.

Germán, G.T., Rebollar R.S., Hernández M.J. y Guzmán S.E. (2012) Competitividad de la producción porcina de México y Estados Unidos Comercio Exterior. Pp 36-45

Giner, R.A., Fierro L.C. y Negrete L.F. (2011) Análisis de la Problemática de la Sequía 2011-2012 y sus Efectos en la Ganadería y Agricultura de Temporal. México: Comisión Nacional de Zonas Áridas (CONAZA), Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).

Hernández y Rodríguez (2011) Enfoque Clásico de la Administración. En: Introducción a la Administración. Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia. Unidad 3. Ed. Mac Graw Hill. 5ª Ed. México. 2011. Pp 35-72

Hernandez, G. y Parrish M.R. (2017) Mexico's Livestock Sector Remains Healthy. USDA Foreingn Agricultural Service. Global Agricultural Information Network. MX7006 2017 Livestock and Products Semi-Annual. Pp 1-14

Higuera, P.M.A. (2018) Perspectivas de 2018 en la producción porcina. ANPROGAPOR. Pp. 45-46

Jiménez, J. (2005) *Dirección Estratégica y Viabilidad de Empresas*. México. Ediciones Pirámide.

Kato, L.M. y Bello O.R. (2002) Impacto de la biotecnología en el sector porcino. UAM-Azcapotzalco, FIRA, Confederación de Porcicultores Mexicanos A.C.

Kogut, B. y Zander U. (1996) "What do Firms Do? Coordination, Identity and Learning", Organization Science, 7: 502-518.

Medina, R.S. (2013) México en el mercado internacional del cerdo. Comercio exterior. Vol. 63, Núm. 6. http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/754/2/Mexico_en_el_mercado.pdf

Porter, M. (2004). Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance. New Ed Edition, Free Press, New York, 2004.

Miller, C.C and Cardinal L.B (1994) Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research. Academy of management journaJ Vol. 37, No. 6, 1649-1665.

Nava, N. J.J, Trueta S.R., Finck V.B., Barranco V.B., Osorio H.E, Lecumberri L.J. (2009) Impactos del nivel tecnológico en la eficiencia productiva y variables económicas, en granjas porcinas de Guanajuato, Jalisco, Sonora y Yucatán. Téc Pecu Méx 2009;47(2):157-172

Nelson, R. (1994) The Theory of de Firm. En: Geoffrey Hodgson, Warreb Samuels y Marc R. Tool, The Elgar Companion to Institutional and Evolutionary Economics. Edward Elgar, Cheltenham

Nelson, R. (1995) Recent Evolutionary Theorizing About Economic Change. Journal of Economic Literature, Vol.33

Ortiz, R.R. (1999) Comportamiento reproductivo y productividad de la cerda destetada a 12 y 21 días. Tesis de Maestría. UMSNH. FMVZ. División de Estudios de Postgrado. Morelia, Michoacán, México.

Ortiz-Rodríguez, R., Pérez-Sánchez R.E., Juárez-Caratachea A. y Gómez-Ramos B. (2015) Los tres componentes principales de los sistemas de producción animal: La Triada hombre-animal-tecnología. En: Teoría de Sistemas en la Producción Animal. 1ª Edición 2015. Morelia, México. UMSNH

Perea, P.M. (2003) Variabilidad de los estimadores reproductivos en un sistema de producción porcina afectado por el síndrome respiratorio y reproductivo del cerdo. Tesis de Maestría. UMSNH. FMVZ. División de Estudios de Postgrado.

Santomá, G., Pontes M. (2011) ¿Qué medidas nutricionales tomar ante da productividad de la cerda actual? 1ª Parte. Curso de especialización FEDNA. Madrid. Pp. 169-225.

Statistical Analysis System (SAS) (2000) User Guide (Release 9.2), SAS Institute Inc., Cary, North Carolina, USA; 2000.

Scott, A. (2013) Introducción a la Estrategia, la Planificación y la Estructura En: Planificación Estratégica. Edinburgh Business School. Escuela de Posgrado en Negocios de Heriot-Watt University. Edinburgh Reino Unido. Pp 1-55

Stephano, A. (2012) Situación de la Porcicultura Mexicana. Congreso AMVECAJ 2012. Tepatitlán Jalisco.

Tarziján, J. (2003) Revisando la teoría de la firma. ABANTE, Vol. 6, Nº 2. Pp. 149-177 (octubre 2003)

Wernerfelt, B. (1984) "A Resource Based View of the Firm", Strategic Management Journal, 5: 171-180.

INTEGRACIÓN DE LAS ACTIVIDADES AMBIENTALES EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE EN LAS SUCURSALES DEL BANDEC GUANTÁNAMO

Salas Fuente Happy, Gutiérrez Trinidad Joel, Zuleta Gavilanes Osdais Iraelio
Universidad de Guantánamo, Guantánamo, Cuba., Universidad Veracruzana, México, Banco de Crédito y Comercio, Bandec Guantánamo, Guantánamo, Cuba.
happysf@nauta.cu, happysf@cug.co.cu, joegutierrez@uv.mx, osdais@dpgt.bandec.cu, osdais@nauta.cu

RESUMEN

El progresivo deterioro de las condiciones ambientales ha conducido a que todos los sectores de la sociedad se sensibilicen con la conservación del medio ambiente como alternativa de supervivencia. Ante ese contexto, en las instituciones financieras cubanas y, específicamente, en la actividad bancaria, constituye una necesidad apremiante la incorporación de la dimensión medioambiental como variable estratégica en su proceso de gestión. La investigación tiene como objetivo diseñar un procedimiento para la integración de las actividades ambientales en el sistema de información contable de las sucursales de la Delegación Provincial Bandec Guantánamo para el fortalecimiento de las informaciones relevantes. En el desarrollo de la tesis se emplearon un conjunto de métodos teóricos y empíricos, tales como el histórico-lógico, el análisis y síntesis, la inducción-deducción y el enfoque en sistema, así como técnicas de investigación como el análisis documental, la observación, los procedimientos estadísticos-matemáticos, el método de expertos y el uso del programa SPSS versión 23.0.

PALABRAS CLAVE: actividades ambientales, instituciones bancarias, información contable.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la humanidad enfrenta una crisis ambiental sin precedentes en su historia, caracterizada por la pérdida de las condiciones ambientales, la disminución de recursos naturales, de conciencia social y política, los inigualables niveles de contaminación, y el crecimiento demográfico, entre otras (Martínez y Gómez, 2015; Salas, 2016). Uno de los principales factores que mayor incidencia tienen en esta situación lo constituye la actividad económica.

En el caso particular de las instituciones bancarias, esta situación se replica, pues es muy común que se consideren sí mismas como una industria relativamente "amistosa con el medioambiente", en términos de emisiones y contaminación. Por ende, dado su alto potencial de exposición al riesgo, los bancos han sido sorprendentemente lentos en examinar las consecuencias para el entorno de sus acciones y de las de sus clientes (Thomas, Salas y Zequeira, 2017). Dada la importancia, las responsabilidades de los bancos y el papel creciente que tiene la dimensión ambiental como actividad estratégica, ha sido indispensable que estos desempeñen un papel más activo en el apoyo a las iniciativas que conduzcan al desarrollo sostenible. El mayor dinamismo en la introducción de la dimensión ambiental en la gestión de la actividad bancaria se evidencia en los países desarrollados, en vista de la globalización financiera, las siempre crecientes regulaciones en este campo y las demanda de sus clientes (Mercier y Zenklusen, 2002; Rojas, 2003).

En los países en desarrollo, en la revisión bibliográfica realizada se obtuvo que esta integración no ha sido muy fuerte y, en algunos casos, se ha detectado que los bancos tienen dificultades para apoyarlos procesos de gestión ambiental, por insuficiencias en el marco regulatorio, la escasez aguda de experiencia en administración del riesgo ambiental, la carencia de conocimiento sobre tecnologías ecoeficientes y ecoeficaces, y la ausencia de instrumentos apropiados de financiamiento vinculados con la temática. Ante este contexto, y a la necesidad perentoria de incorporar la dimensión ambiental en la actividad bancaria, se requiere de un sistema de información particular que posibilite la planeación, la ejecución y el control, lo cual propició el surgimiento y evolución de la información contable ambiental en este sector.

Esta realidad, le impone a la ciencia contable asumir un nuevo reto, con el fin de desarrollar un papel protagónico en el tratamiento de esos problemas del medio ambiente.

Por consiguiente, el marco conceptual y normativo de la contabilidad convencional debe reformularse de modo que garantice, que la expresión a lograr posibilite la extracción de conclusiones sobre la actuación ambiental (Salas, 2014); además tiene que desempeñar un rol determinante como medio de información de la imagen fiel de la organización, de evaluación, comunicación y control de la actividad empresarial (Scavone, 2013), así como ofrecer información útil y relevante para la toma de decisiones (Leal, 2005; Salas y Zequeira 2016).

La decisión de aportar nuevos elementos al campo de la contabilidad, favorece el surgimiento de un novedoso paradigma en esta disciplina, encargado del análisis de la relación de los procesos contables y el medio ambiente, conocido como Contabilidad Ambiental, Medioambiental o Verde. Este nuevo enfoque no se enmarca en un sistema de información cerrado, pues hace partícipe de sus acciones al público en general (Lamorú, 2011; Ortíz, 2012; Salas, 2014 y 2016).

En Cuba las instituciones financieras constituyen uno de los principales catalizadores de desarrollo del país, las cuales no se encuentran exentas de la realidad internacional, y como parte del proceso de actualización del modelo económico y social, requieren del fortalecimiento continuo de la contabilidad para que constituya una herramienta en la toma de decisiones, y garantice la fiabilidad de la información financiera y estadística, oportuna y razonablemente (Lineamiento No.7 del VII Congreso del Partido y la Revolución, 2016). En este sentido, las entidades bancarias cubanas deben fomentar iniciativas en las cuales se consideren los aspectos ambientales y sociales en sus estrategias de negocio, para convertirse en modelos para el resto de las organizaciones del país, y estar a tono con la Estrategia Ambiental Nacional 2016-2020, la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y los nuevos requerimientos establecidos en el Plan para el enfrentamiento al cambio climático, conocido como Tarea Vida (2017).

Pese a lo anteriormente expuesto, en la práctica de las instituciones bancarias, y de las sucursales de la Delegación Provincial Bandec Guantánamo, se evidencia un discreto incremento de las acciones encaminadas a la evaluación y otorgamiento de financiamientos para el desarrollo de actividades y proyectos asociados con la protección del medio ambiente, siendo insuficientes los avances en la gestión ambiental de sus procesos internos. A esta situación se le unen las limitaciones identificadas en el marco normativo (Manual de Instrucción y Procedimientos del Sistema Bancario, Contabilidad-MIP 110) que conforman las bases para el desarrollo de los procesos contables en las entidades bancarias:

- El sistema de registro de la información contable no posibilita el reconocimiento de las actividades ambientales.
- Escasas iniciativas de interacción y rendición de cuentas con los grupos de interés, motivado por las limitaciones en la definición de los mismos.
- No se identifica ningún tipo de responsabilidad, pero se manifiestan como actores directos en la recuperación y las posibilidades e inclusión por la vía del crédito.
- Los estados financieros no presentan información relacionada con las actividades ambientales.
- Los indicadores económicos-financieros utilizados para la evaluación del desempeño, no integran el impacto ambiental ni su incidencia en los niveles de eficiencia y eficacia de la institución.

A este conjunto de limitaciones se le integra el desafío de contextualizar la Resolución 925/2018 Norma Específica de Contabilidad NEC 11 Contabilidad Medioambiental y la Resolución 935/2018 NEC 12. Contabilidad de Gestión, ambas resoluciones establecen los criterios y pautas generales para reconocer contablemente las actividades vinculadas con el medio ambiente, pero es una responsabilidad de las entidades diseñar los procedimientos específicos para su implementación en enero del 2020. Estos elementos confirman que las prácticas actuales de contabilidad medioambiental en las instituciones bancarias, están circunscritas en los discursos del desarrollo sostenible, desde su vertiente más débil y la necesidad de perfeccionar el sistema de información contable sigue latente.

El análisis desarrollado revela que las experiencias existentes no han encontrado todo su respaldo en el logro de su aplicabilidad de forma total en la actividad empresarial. Esta situación también se manifiesta en el sector financiero, el cual tiene un importante impacto en el medio ambiente, y a pesar de regirse por muchas normativas, desde el punto de vista contable tiene que diseñar los procedimientos para reconocer, registrar y evaluar las actividades asociadas a la gestión ambiental que desarrolla. En este sentido, el objetivo general es diseñar un procedimiento para la integración

de las actividades ambientales en el sistema de información contable de las sucursales de la Delegación Provincial Bandec Guantánamo para el fortalecimiento de las informaciones relevantes.

BASE TEÓRICA

La sociedad integrada por los diferentes sectores, el Gobierno, las empresas, y las organizaciones de individuos, desde la década del 70 del pasado siglo, han tomado conciencia de la problemática ambiental que los afecta. La imperativa necesidad de garantizar los recursos para las generaciones presentes y futuras ha condicionado el surgimiento de conceptos importantes como gestión ambiental, desarrollo sostenible, ecoeficiencia, ecoeficacia y responsabilidad social empresarial, vistos como el conjunto de alternativas que proponen el camino hacia dicho fin (Salas, 2016; Thomas, Salas y Zequeira, 2017).

Sin embargo, sectores como el financiero que a escala mundial son determinantes para el crecimiento y desarrollo económico de un país (Villamizar, 2015), por muchos años han estado al margen de los asuntos ambientales y sociales al creer que su actividad es neutra (Leal, 2005; Villamizar, 2015).

Según criterios de Naredo (2009) ese pensamiento adoptado por el sistema financiero (SF), está determinado por un conjunto de ideas de orden económico que divorcian lo monetario y lo físico; entre las que se encuentran:

- La interpretación del proceso económico como un proceso de producción de riqueza en términos monetarios, que da lugar a que se priorice la generación de utilidad financiera y se dejen de lado los deterioros que inflige el proceso en su entorno físico y social.
- El mito del crecimiento económico concebido como el incremento del agregado monetario del producto interno bruto (PIB).
- El desarrollo y potenciación de un instrumental de medición altamente reduccionista, que no solo se concentra en contabilizar datos monetarios, sino que, además, registra el costo de extracción y manejo de los recursos naturales, pero no el de reposición.

Estos elementos confirman la desconexión que ha caracterizado históricamente a la actividad financiera de las necesidades de la economía real, lo cual ha contribuido a la agudización de los problemas ambientales, y por otra parte, delimita la doble responsabilidad que tienen las instituciones financieras (IF) de este sector. Por un lado, una responsabilidad directa, que surge de las propias acciones de cada institución y, por otro, una responsabilidad indirecta, que si bien no representa responsabilidad jurídica propiamente dicha de la institución, contiene todas las consecuencias provenientes de las acciones de los terceros a los que decide financiar.

En el caso particular de las instituciones bancarias, esta situación también se replica, pues es muy común que se consideren así mismas como una industria relativamente “amistosa con el medioambiente”, en términos de emisiones y contaminación. Por ende, dado su alto potencial de exposición al riesgo, los bancos han sido sorprendentemente lentos en examinar las consecuencias para el entorno de sus acciones y de las de sus clientes (Thomas, Salas y Zequeira, 2017). Dada la importancia, las responsabilidades de los bancos y el papel creciente que tiene la dimensión ambiental como actividad estratégica, ha sido indispensable que estos desempeñen un papel más activo en el apoyo a las iniciativas que conduzcan al desarrollo sostenible. Según los criterios de Velázquez (2012) y Montoya (2013) con el cual concuerdan los autores de la investigación, la integración de los aspectos ambientales en el sector bancario ha tomado cuatro direcciones principales:

1. Identificar y gestionar los riesgos asociados a sus préstamos e inversiones.
2. Promover la creación de valor económico en sus clientes, en la búsqueda de mejorar la rentabilidad de sus inversiones y sostenerlas en el tiempo;
3. Aprovechar las oportunidades que los mercados ambientales emergentes ofrecen (líneas de crédito, fidecomisos, financiación de le eficiencia energética, bonos de carbono), y tener acceso diferencial al capital.
4. Alinearse con alguna(s) de las iniciativas de orden mundial sobre responsabilidad ambiental y social; reducir costos operativos (gestión ambiental institucional: ahorro de papel, energía, agua), y superar eventuales barreras de mercado (financiamiento de la banca multilateral e internacional).

El mayor dinamismo en la introducción de la dimensión ambiental en la gestión de la actividad bancaria se evidencia en los países desarrollados, en vista de la globalización financiera, las siempre crecientes regulaciones en este campo y las demanda de sus clientes (Mercier y Zenklusen, 2002; Rojas, 2003). En los países en desarrollo, en la revisión bibliográfica realizada se obtuvo que esta integración no ha sido muy fuerte y, en algunos casos, se ha detectado que

los bancos tienen dificultades para apoyar los procesos de gestión ambiental, por insuficiencias en el marco regulatorio, la escasez aguda de experiencia en administración del riesgo ambiental, la carencia de conocimiento sobre tecnologías ecoeficientes y ecoeficaces, y la ausencia de instrumentos apropiados de financiamiento vinculados con la temática.

Ante este contexto, y a la necesidad perentoria de incorporar la dimensión ambiental en la actividad bancaria, se requiere de un sistema de información particular que posibilite la planeación, la ejecución y el control, lo cual propició el surgimiento y evolución de la información contable ambiental en este sector. Esta realidad, le impone a la ciencia contable asumir un nuevo reto, con el fin de desarrollar un papel protagónico en el tratamiento de esos problemas del medio ambiente.

Por consiguiente, el marco conceptual y normativo de la contabilidad convencional debe reformularse de modo que garantice, que la expresión a lograr posibilite la extracción de conclusiones sobre la actuación ambiental (Salas, 2014); además tiene que desempeñar un rol determinante como medio de información de la imagen fiel de la organización, de evaluación, comunicación y control de la actividad empresarial (Scavone, 2013), así como ofrecer información útil y relevante para la toma de decisiones (Leal, 2005; Salas y Zequeira 2016). La decisión de aportar nuevos elementos al campo de la contabilidad, favorece el surgimiento de un novedoso paradigma en esta disciplina, encargado del análisis de la relación de los procesos contables y el medio ambiente, conocido como Contabilidad Ambiental, Medioambiental o Verde. Este nuevo enfoque no se enmarca en un sistema de información cerrado, pues hace partícipe de sus acciones al público en general (Lamorú, 2011; Ortíz, 2012; Salas, 2014 y 2016).

Calvo (2006) justifica la necesidad de la contabilidad medioambiental, mediante dos argumentos: *el hecho de que la información contable sea la base para el proceso de toma de decisiones y la responsabilidad corporativa que se debe manifestar*. En la actualidad, la necesidad de incluir y compatibilizar información financiera y no financiera (tanto cuantitativa como cualitativa) requiere de un desarrollo coherente e integrado de los sistemas de información contable lo cual refuerza el interés que ha cobrado la contabilidad financiera medioambiental (CFMA) en la práctica contable (Mejía y Vargas, 2012).

La CFMA, a través de la información que releva en el plan de cuentas, estados financieros, informe y las memorias descriptivas se convierte en una herramienta que proporciona las bases para el diseño de políticas; contribuye a la planeación empresarial, brinda información a los usuarios externos, además de complementar y proveer a los sistemas de gestión ambiental con información adicional que facilita el proceso de evaluación del desempeño empresarial, la toma de decisiones, y la adopción de estrategias operacionales (Salas, 2016).

La revisión bibliográfica efectuada permitió identificar las principales prácticas de contabilidad medioambiental, internas[1] y externas[2], más difundidas en el sector bancario mundial, establecidas por la Agenda de Sostenibilidad del sector bancario Global (2015) como son:

- La participación en el mercado de los derechos de emisión de CO_2.
- La certificación de la familia de normas ISO.
- Los principios de Ecuador (2003).
- Los lineamientos para el análisis de riesgo ambiental de la Corporación Financiera Internacional (IFC).
- La variedad de guías de reportes de sostenibilidad.

A pesar de la existencia de estas alternativas su implementación no ha alcanzado un nivel de generalización en el sector bancario internacional.

En Cuba las IF constituyen uno de los principales catalizadores de desarrollo del país, las cuales no se encuentran exentas de la realidad internacional, y como parte del proceso de actualización del modelo económico y social, requieren del fortalecimiento continuo de la contabilidad para que constituya una herramienta en la toma de decisiones, y garantice la fiabilidad de la información financiera y estadística, oportuna y razonablemente (Lineamiento No.7 del VII Congreso del Partido y la Revolución, 2016).

En este sentido, las entidades bancarias cubanas deben fomentar iniciativas en las cuales se consideren los aspectos ambientales y sociales en sus estrategias de negocio, para convertirse en modelos para el resto de las organizaciones del país, y estar a tono con la Estrategia Ambiental Nacional 2016-2020, la Conceptualización del Modelo

[1] La dimensión interna de las Instituciones Financieras comprende todas las actividades que soportan el desarrollo del objeto social que se relacionan con los impactos directos.

[2] Las prácticas externas incluyen todo lo que la organización adelanta hacia los grupos de interés externos en pro de reconocer y gestionar sus impactos indirectos.

Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y los nuevos requerimientos establecidos en el Plan para el enfrentamiento al cambio climático, conocido como Tarea Vida (2017).

Pese a lo anteriormente expuesto, en la práctica de las instituciones bancarias, y en la Delegación Provincial Bandec Guantánamo, se evidencia un discreto incremento de las acciones encaminadas a la evaluación y otorgamiento de financiamientos para el desarrollo de actividades y proyectos asociados con la protección del medio ambiente, siendo insuficientes los avances en la gestión ambiental de sus procesos internos.

A esta situación se le unen las limitaciones identificadas en el marco normativo (Manual de Instrucción y Procedimientos del Sistema Bancario, Contabilidad-MIP 110) que conforman las bases para el desarrollo de los procesos contables en las entidades bancarias:

- El sistema de registro de la información contable no posibilita el reconocimiento de las actividades ambientales.
- Escasas iniciativas de interacción y rendición de cuentas con los grupos de interés, motivado por las limitaciones en la definición de los mismos.
- No se identifica ningún tipo de responsabilidad, pero se manifiestan como actores directos en la recuperación y las posibilidades e inclusión por la vía del crédito.
- Los estados financieros no presentan información relacionada con las actividades ambientales.
- Los indicadores económicos-financieros utilizados para la evaluación del desempeño, no integran el impacto ambiental ni su incidencia en los niveles de eficiencia y eficacia de la institución.

A este conjunto de limitaciones se le integra el desafío de contextualizar la Resolución 925/2018 Norma Específica de Contabilidad NEC 11 Contabilidad Medioambiental y la Resolución 935/2018 NEC 12. Contabilidad de Gestión, ambas resoluciones establecen los criterios y pautas generales para reconocer contablemente las actividades vinculadas con el medio ambiente, pero es una responsabilidad de las entidades diseñar los procedimientos específicos para su implementación en enero del 2020.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

El procedimiento que se propone tiene su expresión en elementos y aspectos que le imprimen un carácter particular, donde la institución tiene facultades legislativas para promulgar este instrumento contable, en el cual se contextualizan las normas contables nacionales, aprobadas en diciembre de 2018, a las condiciones de las características del sector bancario. El diseño del procedimiento se nutre de información que posibilita detectar problemas y responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Constituye una necesidad el reconocimiento, registro y evaluación de las actividades ambientales en el sistema de información contable?.
- ¿Cómo se beneficia la gestión ambiental de las sucursales del Bandec Guantánamo? .
- ¿Fortalece la comunicación de informaciones relevantes?.

Los elementos teóricos abordados constituyen las bases para la propuesta realizada por los autores de la presente investigación, basada en un procedimiento que tiene como propósitos principales:

- Reconocer y registrar las actividades ambientales en el sistema de información contable, que fortalezca el suministro de informaciones relevantes y los procesos decisorios asociados a la gestión ambiental de las sucursales de Bandec Guantánamo.
- Dotar a las sucursales del Bandec Guantánamo de un instrumento que facilite la evaluación de forma oportuna y adecuada el desempeño ambiental de la institución.
- Satisfacer la demanda actual de información contable ambiental de los diferentes usuarios y Cumplir con el marco regulatorio referido a la gestión ambiental.

Para dar continuidad a la propuesta fue necesario conformar un grupo de expertos que colaboraran en el diseño del procedimiento. La selección de los expertos se realizó a través del algoritmo de Dalkey y Helmer (1963) citado por Lissabet (1998), este autor define cómo el método de pronosticación a partir de la aceptación de la intuición como una comprensión sinóptica de la realidad, basado en la experiencia y conocimiento de un grupo de personas consideradas versadas en la materia a tratar. En el proceso de selección de los expertos se tendrá en cuenta la combinación de dos métodos:

- De base objetiva, que utiliza técnicas matemáticas para procesar la información disponible.
- De base subjetiva que está estructurado a partir del método definido con anterioridad.

Los expertos deben garantizar la realización de interrogantes, obtener respuestas cuantificables, cuya interdependencia pueda mostrarse de manera clara al ser procesadas estadísticamente. Esta evaluación subjetiva de los expertos depende, considerablemente de las particularidades individuales de estos, como son: la calificación científico-técnica, la experiencia profesional, la preparación, conocimiento y especialización en el tema objeto de investigación, y los gustos personales. La selección del grupo de experto se realizará mediante la determinación del coeficiente de competencia.

Para el estudio dieron su disposición a colaborar 30 expertos, el grupo seleccionado lo integran economistas, profesores, especialistas e investigadores del Ministerio de Educación Superior (MES), del Citma de Guantánamo, sucursales bancarias pertenecientes al Banco de Crédito y Comercio y la Delegación Provincial que dirige y orienta a dichas sucursales; con una experiencia profesional mayor a los 10 años de trabajo en la gestión contable y en la actividad financiera bancaria. El 26.7 % cuenta con conocimientos sobre el tema, el 83.3 % son del Nivel Superior, el 8.57 % ostenta el grado científico de Máster en Ciencias, y el 8.57 % de Doctor en Ciencias.

El 26.7 % de los miembros del grupo de expertos realiza investigaciones y acciones de consultoría en la temática. Se consideran también para la selección de los expertos los siguientes atributos: conocimiento, competitividad, disposición, profesionalidad, actualización, capacidad colectivista, experiencia, intuición, y creatividad, con lo que se evita valorar la competencia de un experto solo de acuerdo con su grado científico y el puesto que ocupa, sin analizar otras condiciones que determinan su competencia personal en el tema.

Al determinar el coeficiente de competencia (K) se seleccionaron 26 expertos de los 30 evaluados, con una alta competencia por encontrarse entre $0,8 < K \leq 1$, por lo que están por debajo de un 17 % de error, y un coeficiente de competencia promedio de todos los expertos de 0,87 y de 0.92 de todos los expertos con nivel valorado de alto (26 expertos).

El procedimiento diseñado consta de tres etapas fundamentales, como se muestra en la figura 1:

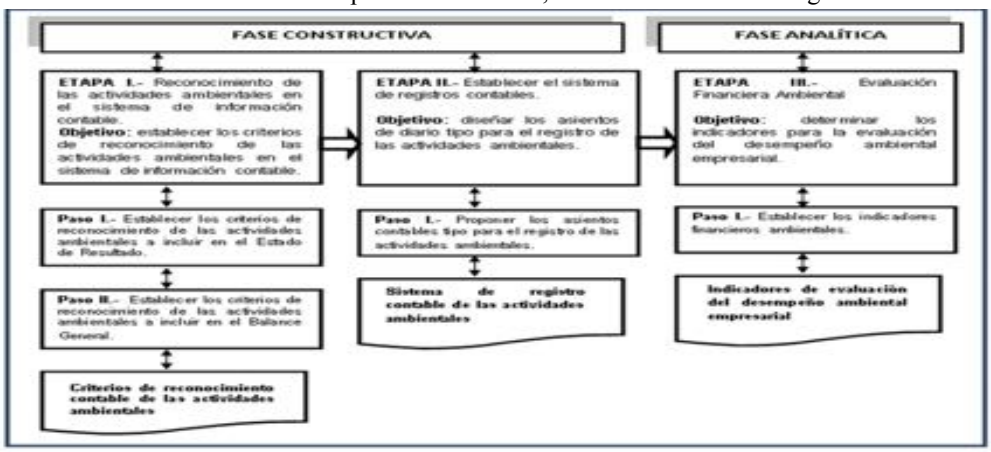


Figura 1. Procedimiento para la integración de las actividades ambientales en el sistema de información de las sucursales del Bandec Guantánamo.

Fuente: elaboración propia.

Las dos primeras etapas conforman la fase constructiva de la contabilidad, que comprende el proceso de reconocimiento, registro y presentación de los estados financieros, según las normas y principios de contabilidad vigentes, pero con la integración de las variables ambientales. La etapa tres representa la fase analítica, que se refiere al proceso de análisis e interpretación de la información presentada en los estados financieros, la que permite conocer la situación económico-financiera de la entidad, mediante la integración de las actividades ambientales.

Etapa I.- Reconocimiento de las actividades ambientales en el sistema de información contable

Objetivo: definir los criterios de reconocimiento general de la actividad ambiental en el sistema contable.

Técnicas: revisión documental y tormenta de ideas con los expertos.

Orientaciones metodológicas:

La CFMA utiliza en lo fundamental los mismos criterios de reconocimiento contable que los utilizados para el registro de transacciones mercantiles tradicionales. Es por ello que para el desarrollo de esa etapa se hace necesario puntualizar en el concepto de reconocimiento contable, el cual constituye el proceso de definir qué partidas se incluyen en los

informes contables (activo, pasivo, patrimonio, ingreso y gasto), y cuándo, en función del tiempo, es apropiado su inclusión en dichos estados. La decisión de reconocimiento de un rubro en los reportes de una entidad se complementa con elección del método o métodos de medición-valoración, los conceptos de capital y su mantenimiento, los aspectos a presentar, y las políticas de revelación de información.

En resumen el reconocimiento contable consiste en "aceptar, proponer o hacer realidad una transacción. Determinar la cantidad, fecha, clasificación y otras condiciones precedentes en relación con la contabilización de una transacción y, por tanto, asentar en los libros de contabilidad". La idea a desarrollar no consiste en presentar nuevos estados financieros, sino integrar, a través de partidas, subcuentas o análisis la información necesaria para obtener los indicadores que posibiliten la posterior evaluación institucional desde una perspectiva ambiental, que satisfaga las necesidades de los diferentes usuarios, cumplir con el marco legal y fortalecer los procesos decisorios. La referida etapa consta de dos pasos que se describen a continuación.

Paso I.- Establecer los criterios de reconocimiento de las actividades ambientales a incluir en el Estado de Rendimiento Financiero

El Estado de Rendimiento Financiero (ERF), como estado contable dinámico, muestra el resultado de un ejercicio, así como los componentes que lo han generado. El mismo comprende, con la debida separación, los ingresos y los gastos del ejercicio y, por diferencia, se obtiene el resultado del período analizado que responde a la ecuación de resultado de la contabilidad: (Ingresos - Gastos = Resultados). En el ERF deben quedar reflejados anualmente los gastos e ingresos de carácter ambiental que se originan, en una serie de subcuentas específicas o análisis que permiten registrar estos elementos y, de esa forma, conocer en qué medida las actividades ambientales influyen en el resultado de la institución. Para definir los criterios generales de reconocimiento se realizó una revisión documental, tomándose como referencia los resultados de las investigaciones desarrolladas por Palacios (2011) y Normas Específicas de Contabilidad (NEC) No. 11 y 12 (2018), y se efectuó una tormenta de ideas con los expertos para lograr un consenso en los criterios a proponer. A continuación se definen los criterios de reconocimiento de las actividades ambientales asociadas a ese estado financiero:

Gastos Ambientales

Los gastos ambientales serán aquellos incurridos en el ejercicio cuyo fin sea la protección y mejora del medio ambiente, distinguiendo los gastos de carácter ordinario y aquellos de naturaleza extraordinaria, indicando, en todos los casos, su destino. En cuanto a la clasificación básica de los gastos ambientales, se propone la siguiente tipología:

- Gastos ambientales extraordinarios: los imputados al ejercicio presente como consecuencia de eventos acaecidos en ejercicios pasados. Por ejemplo, los derivados de la reparación de daños por contaminación.
- Gastos ambientales corrientes: los imputados al ejercicio presente como consecuencia de eventos actuales. Contribuyen a la obtención de beneficios actuales (económicos o ambientales):

a) Pago de la compra de servicios relacionados con la protección o prevención ambiental.
b) Costos adicionales por el uso de productos limpios (combustibles con bajo contenido de azufre, gasolina sin plomo, vehículos limpios, entre otros).
c) Los gastos incurridos en la realización de auditorías internas ambientales.
d) Gastos de personal asociados y ocupados en actividades de investigación y desarrollo relacionados con el medio ambiente.
e) Costo de gestión de residuos generados y de inversiones relacionadas con el medio ambiente.
f) Evaluaciones de impacto ambiental.
g) Publicidad de productos ecológicos o en la realización de planes ambientales.
h) Gastos de capacitación ambiental.
i) Pago de impuestos ambientales.
j) Seguros ambientales.
k) Auditorías ambientales.

- Pérdidas extraordinarias de origen ambiental: sacrificios de recursos que no tienen contrapartida equivalente como por ejemplo :

a) Pagos realizados por multas o sanciones por personal encargado del cumplimiento de legislaciones especializadas.

b) Gastos en productos que protegen el medio ambiente, así como gastos por afectaciones ambientales (pérdida por daño ambiental).
c) Costos derivados de mantenimiento correctivo, accidentes, inspección, limpieza, lubricación, comprobación y reemplazo de piezas de instalaciones ambientales.

Los gastos ambientales pueden estar relacionados con las actividades siguientes:

a) Protección del aire y el clima: se incluyen aquellos gastos incurridos en la toma de medidas y actividades, cuyo objetivo es reducir las emisiones contaminantes al aire o las concentraciones de contaminantes atmosféricos, así como aquellas medidas y actividades cuyo objetivo es controlar la emisión de gases de efecto invernadero y gases que dañan a la capa de ozono estratosférico.
b) Gestión de las aguas: comprende aquellos gastos incurridos en la toma de medidas y actividades que apuntan a la prevención de la contaminación de las aguas superficiales, y reducen la descarga de aguas residuales en las aguas superficiales interiores y en las marinas. Se incluyen aquí la recogida y el tratamiento de aguas residuales, así como las actividades de normativas y de control. También se incluyen las fosas sépticas.
c) Gestión de residuos: se agregan aquellos gastos incurridos en la toma de medidas y actividades, cuyo objetivo es prevenir la generación de residuos y reducir sus efectos perjudiciales para el medio ambiente. Entre ellos está la recogida y tratamiento de residuos, que incluyen actividades normativas y de control, el reciclaje, la recogida y el tratamiento de residuos de bajo índice de radioactividad; la limpieza y la recogida de desechos sólidos.
d) Reducción del ruido y las vibraciones: se incluyen aquellos gastos incurridos en la toma de medidas y actividades con el objetivo de controlar, reducir y eliminar ruidos y vibraciones causados por la actividad de prestación de servicios
e) Protección contra las radiaciones: se incluyen aquellos gastos incurridos en la toma de medidas y actividades destinadas a reducir o eliminar las consecuencias negativas de las radiaciones emitidas por cualquier fuente. Se identifican, entre otros, la manipulación, el transporte y tratamiento de residuos con alto índice de radioactividad, es decir, que debido a su alto contenido de radio nucleídos, requieran blindaje durante las operaciones normales de manipulación y transporte
f) Investigación y desarrollo: comprende aquellos gastos incurridos en la toma de medidas y actividades creativas emprendidas de manera sistemática con el fin de incrementar la base de conocimientos y la utilización de los mismos para diseñar nuevas aplicaciones en el ámbito de la protección ambiental. Esta clase comprende todas las actividades y gastos de investigación y desarrollo que tienen por objeto la protección ambiental y análisis de fuentes de contaminación, mecanismos de dispersión de contaminantes en el medio ambiente, así como sus efectos en los seres humanos, las especies y la biosfera
g) Otras actividades de protección del ambiente: se incluyen aquellos gastos incurridos en la toma de medidas y actividades de protección ambiental de la administración y gestión del ambiente o actividades de formación o aprendizaje orientadas específicamente a la protección ambiental del público.

Ingresos Ambientales

Son un incremento de los recursos económicos de la entidad, relacionados directamente con la gestión ambiental de sus recursos, ya sean provenientes de las ventas de bienes o prestaciones de servicios relacionados con la protección del entorno (expresión monetaria) o por la disminución de gastos motivados por los ahorros obtenidos de una eficiente gestión ambiental. Para lograr un adecuado reconocimiento se propone la utilización de la clasificación, agrupándolos en función de la causa que los genera, tal como se aprecia en la tabla 2:

Tabla 1.- Clasificación de los ingresos ambientales según la causa que los origina

CAUSA	INGRESO AMBIENTAL
Disminución de riesgos	▪ Reducción de costos de primas de seguros, de mantenimiento y gastos de seguridad
Mejor gestión de residuos	▪ Ahorros y reutilización de materiales y residuos ▪ Menores costos de almacenamiento ▪ Reducción de gastos de transporte

Menores daños y molestias	▪ Reducción del costo de las medidas de descontaminación y restauración
Ahorros operativos	▪ Menor consumo de materias primas, materiales auxiliares, agua, energía y combustibles
Mejora de imagen pública	▪ Por información al público ▪ Ecoetiqueta, uso de logotipos ▪ Ecoauditoría y ecogestión
Ingresos monetarios efectivos	▪ Venta de estudios, diagnósticos, análisis, mediciones ▪ Venta de servicios, tratamiento de residuos y de residuos ▪ Venta de tecnologías limpias, royalties de procesos, patentes, marcas ▪ Alquileres y usufructos de activos ambientales a terceros ▪ Subvenciones y ayudas económicas y financieras ▪ Premios obtenidos

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica realizada.

Salida parcial: definidos los criterios de reconocimiento general de las actividades ambientales en el Estado de Rendimiento Financiero.

Paso II.- Establecer los criterios de reconocimiento de las actividades ambientales a incluir en el Estado de Situación

El Estado de Situación (ES) como estado contable estático muestra la imagen fiel del patrimonio y la situación financiera de la empresa en un momento dado, donde se relacionan, por un lado, la materialización de los recursos obtenidos por la empresa (activo), y por otro, el origen de dichos recursos (financiamientos) que responden a la ecuación básica de la contabilidad: (Activos=Pasivo+Patrimonio). El ES debe informar no solo de la situación actual estricta del patrimonio, sino también de los aspectos complementarios que ayudan a obtener una visión total de las circunstancias en que está inmerso y que pueden alterarlo en el futuro. Por tanto, y con vista de la afirmación anterior, tendría cabida en el balance la información de carácter ambiental que se derivase de circunstancias que pudiesen afectar al patrimonio.

Al igual que en el paso anterior, para definir los criterios generales de reconocimiento, se realiza una revisión documental, tomándose como referencia los resultados de las investigaciones desarrolladas por Lamorú (2011); Ortiz (2012); y Salas (2014, 2015a y 2015b) y Normas Específicas de Contabilidad (NEC) No. 11 y 12 (2018), además de efectuarse un tormenta de ideas con los expertos y el personal de la dirección económica de las empresas para lograr un consenso en los criterios a proponerse. A continuación se definen los criterios de reconocimiento de las actividades ambientales asociadas a ese estado:

Activos Ambientales

Los activos ambientales serán aquellos cuya finalidad principal sea la minimización del impacto ambiental y la protección y mejora del medio ambiente, incluyendo la reducción, prevención o eliminación de la contaminación futura de las operaciones de la entidad, y se emplearán de forma permanente a efectos de las actividades de la empresa, con independencia de que pueda o no incrementar los beneficios que aporten otros activos, entendidos estos no solo en su aspecto monetario sino en la disminución del costo social que muchos de estos activos reportan.

Incluye los gastos ambientales que se capitalizan: si aportan beneficios futuros o si se han llevado a cabo para evitar o reducir daños futuros o conservar recursos, y van a ser empleados de forma permanente a efectos de las actividades de la institución, y si, además, cumple uno de los requisitos siguientes:

- Alargan la vida, mejoran la capacidad productiva o la seguridad o eficiencia de los activos materiales de la sociedad.
- Los costos que reducen o previenen la contaminación ambiental. Excluye los gastos de limpieza de daños ambientales pasados.
- Los costos de acondicionamiento de los bienes para su posterior enajenación.
- Los gastos ambientales incurridos después de la adquisición, construcción y desarrollo del activo, siempre que se mantenga el concepto de recuperabilidad.

- En cualquier caso la activación tiene como límite la recuperabilidad futura de los costos en los que se ha incurrido.

Los activos ambientales son un recurso controlado económicamente por la entidad, como resultado de hechos pasados, del cual resulta probable la obtención en el futuro de rendimientos por la entidad.

Activo Circulante Ambiental

- Efectivos ambientales: representan los recursos monetarios y valores depositados en las cajas de la entidad para financiar acciones ambientales.
- Inventarios ambientales: representan el valor de las existencias de recursos materiales destinados al consumo de la entidad o a su comercialización relacionada con acciones ambientales.

Activos Fijos Ambientales

Se reconocerán activos fijos ambientales cuando la entidad incurra en erogaciones que conlleven a la adquisición de nuevos activos o al incremento del valor inicial de activos reconocidos anteriormente a partir de la capitalización de los gastos, con el objetivo de realizar cualquier acción ambiental de seguridad o por razones ambientales y que, si bien no aportan beneficios económicos futuros, sí son necesarios para obtener el resto de los activos.

Se capitalizarán aquellos gastos que cumplan con alguno de los criterios siguientes:

a) Que estén relacionados con beneficios económicos futuros, que se reconozcan por la entidad, prolonguen la vida útil, aumenten su capacidad de prestación de servicios o mejoren la seguridad o eficiencia.
b) Que posibiliten la reducción o impidan la contaminación ambiental que podría ocasionarse en futuras operaciones de la entidad.

- No se capitalizarán aquellos gastos que se incurran en la erradicación de cualquier impacto ambiental. Los importes de los gastos en que se generen en trabajo de montaje y los materiales en el proceso inversionista, bien sean ejecutados con medios propios o contratados con terceros, se consideran como activos fijos tangibles ambientales, si al terminarse este proceso de inversión se realizan actividades ambientales.
- Los activos fijos ambientales deberán mostrarse de manera diferenciada del resto de los activos con que cuenta la entidad.

Pasivos Ambientales

Los pasivos ambientales son aquellos importes devengados de las actividades realizadas o que deban realizarse para la gestión de los efectos al medio ambiente de las operaciones de la entidad, así como los derivados de los compromisos ambientales del sujeto contable. Los mismos están constituidos por aquellas deudas en las que probablemente incurrirá la institución como consecuencia del impacto sobre su entorno físico, aunque no llegue a conocerse el importe y/o la fecha en que sucederán.

Provisiones Ambientales

Las provisiones ambientales: son aquellas acumulaciones de gastos de naturaleza ambiental, en el mismo ejercicio o procedentes de otro anterior y que llegada la fecha de cierre del ejercicio sean probables o ciertos, pero indeterminados en cuanto a la exactitud de su importe o a la fecha en que se realizarán. Se debe constituir anualmente una provisión por actuación ambiental estimada sobre la base de hechos ocurridos en el pasado, los que deberán delimitarse de acuerdo con la mejor estimación posible del gasto necesario para hacer frente a una obligación futura. Deben considerarse, a los efectos del cálculo del monto de la creación de la provisión, como base de la estimación, los aspectos siguientes:

a) Los costos marginales directos de las medidas de reparación.
b) Las obligaciones de supervisión posteriores a la reparación.
c) Los avances tecnológicos aprobados.

- En caso de que exista una elevada incertidumbre para determinar la mejor estimación posible se reconocerá la provisión por, al menos, el mínimo evaluado correspondiente a los gastos futuros esperados.
- Cuando existan diferencias entre el monto acumulado de la provisión y el importe correspondiente para su utilización, se deberá reconocer un gasto ambiental en el período corriente, con el objetivo de solucionar el déficit en la estimación.

- Si al cierre del período económico se mantienen importes acumulados de provisiones con destino a la protección ambiental, dichos importes deberán ser ajustados para el período siguiente, según las expectativas de ocurrencia de daños ambientales y la experiencia acumulada de hechos similares ocurridos en el pasado.
- Si existe un vínculo legal o contractual, por el cual la entidad externaliza sus riesgos ambientales (por ejemplo, un seguro de responsabilidad ambiental), esta solamente reconocerá la parte del riesgo no cubierta a la hora de dotar la correspondiente provisión.
- La estimación inicial de los costos de desmantelamiento.
- La rehabilitación del lugar sobre el que se asienta, cuando constituyan obligaciones en las que incurra la entidad durante un determinado período, con propósitos distintos del de la producción o la prestación de servicios.
- Los rembolsos que se puedan recibir de terceros deben reconocerse como un activo independiente, cuando se tenga la certeza de su recepción.
- Las provisiones deben ser descontadas al valor presente, cuando el efecto del valor temporal del dinero sea relevante.

Ayudas o Subvenciones Ambientales

Las subvenciones o ayudas estatales o públicas revisten múltiples formas, y pueden variar tanto en la naturaleza de la ayuda proporcionada como en las condiciones requeridas para su concesión. El propósito de estas ayudas puede ser el de incentivar a la institución para emprender una determinada acción, que normalmente no hubiera emprendido, de no contar con ellas.

- Se reconocerán como subvenciones los aportes financieros recibidos del Estado para el financiamiento de una determinada actividad con fines de prevenir, reducir o reparar daños ambientales.
- Las subvenciones oficiales son, a veces, conocidas con otros nombres, tales como subsidios, transferencias o primas; para el caso deberá relacionarse con una actividad ambiental.
- El monto recibido por concepto de subvenciones ambientales se contabilizará en cuentas habilitadas al efecto y su saldo será transferido al resultado de la entidad al cierre del período económico.

Patrimonio Ambiental

Se consideran patrimonio ambiental aquellas fuentes de financiamientos que la organización pueda disponer de ellos para la realización de actividades ambientales.

- Se reconocen las donaciones recibidas por terceros, aquellos recursos materiales o financieros para la realización de actividades ambientales.
- Las donaciones entregadas, materiales o financieras, para la realización de actividades ambientales, deberán considerarse como una cuenta que aumenta el patrimonio de la organización.

Reservas Ambientales

Reservas Ambientales son aquellos importes que se crean a partir de las utilidades obtenidas al cierre del período económico, para hacer frente a posibles daños ambientales ocasionados en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

- Las organizaciones empresariales deberán crear una reserva para el financiamiento de actividades ambientales.
- Las reservas ambientales se crearán aplicando diferentes métodos, todos a partir de una distribución de utilidades.
- Las reservas ambientales creadas tendrán como destinos financiar las actividades ambientales; dentro de ellas tenemos: la adquisición de activos fijos tangibles, para financiación de procesos inversionistas o para cualquier otro destino, todos relacionados con la actividad ambiental.

Otra información para revelar

- Se presentarán las políticas contables utilizadas para la presentación de los estados financieros, según se establece en la NIIF No. 1 y la NCIF No. 1 Presentación de estados financieros.
- En los estados financieros debe presentarse información con respecto al reconocimiento de activos, pasivos, capital, inversiones, contingencias, gastos e ingresos ambientales.

- Criterios de valoración, así como de imputación a los resultados de los importes destinados a los fines de protección del medio ambiente. Particularmente se indicará el criterio seguido para considerar esos importes como gastos del ejercicio o como mayor valor del activo correspondiente.
- La información ambiental que sea objeto de publicación deberá estar ubicada en los distintos documentos que utiliza el modelo contable tradicional.
- Deberá mostrarse de forma clara y precisa el uso de los recursos, financiados por la entidad o por tercero, en la realización de actividades ambientales, así como la estrategia que se debe seguir en período futuro.

Información que se incluye en la memoria o anexo

- En lo referente a los criterios contables se debería explicar la dotación de gastos o, en su caso, el criterio de capitalización y las políticas de amortización.
- La dotación de provisiones o la creación de reservas ambientales o cualquier otra asociada con actividades afines a ellos.
- Otra información que debería recoger sería la referente a:

a) Programas ambientales llevados a cabo por la entidad.
b) Informes sobre el resultado de auditorías ambientales recibidas.
c) Los movimientos de las provisiones o reservas correspondientes a actuaciones ambientales.
d) Contingencias relacionadas con la protección y mejora del medio ambiente, que incluyen los riesgos transferidos a otras entidades, sistema de evaluación de la estimación y factores de los que depende.
e) Los movimientos de las subvenciones correspondientes a actuaciones ambientales.

Salida parcial: definidos los criterios de reconocimiento general para las actividades ambientales en el Estado de Situación.

Etapa II.- Establecimiento del sistema de registros contables

Objetivo: diseñar los asientos de diario tipo para el registro de las actividades ambientales.

Técnicas a emplear: revisión documental y dinámica grupal con los expertos.

Como complemento de los criterios de reconocimiento establecidos en la etapa anterior, se plantean un conjunto de asientos tipo para el registro de las actividades ambientales y el contenido de las cuentas y subcuentas específicas que se proponen incluir en el manual de contabilidad de las sucursales del Bandec Guantánamo. A continuación se presentan algunos de los asientos que se proponen utilizar.

Activos Fijos

Asiento contable para el registro de la compra de Activos Fijos Tangibles Ambientales (AFTA).

Asientos	Descripción	Moneda	Cuentas	Contraparte	Conceptos	Sucursal
1						
Débito	Activos Fijos Tangibles Ambientales	40: CUP	1711	4	0010	864
Crédito	Pagos Anticipados - Activos Fijos	40: CUP	2571	4	0006	864
Débito	Reservas para inversiones ambientales	40: CUP	4721	2	8641	864
Crédito	Inversión Estatal. Adquisición de Activos Fijos Tangibles Ambientales	40: CUP	4510	4	2010	864

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios contables establecidos en el Manual de Instrucción y Procedimientos Bancarios.

Asiento contable para el registro de la compra de Activos Fijos Tangibles Ambientales (AFTA) a un precio inadecuado.

Asientos	Descripción	Moneda	Cuentas	Contraparte	Conceptos	Sucursal
1						
Débito	Activos Fijos Tangibles Ambientales (Por el valor estimado determinado-Peritos valuadores)	40: CUP	1711	4	0010	864

Crédito	Pagos Anticipados – Activos Fijos (Por el importe a pagar al vendedor)	40: CUP	2571	4	0006	864
Crédito	Resultado- Resto de Otros Ingresos no operacionales	40: CUP	5100	3	3207	864
Débito	Reservas para inversiones ambientales	40: CUP	4721	2	8641	864
Crédito	Inversión Estatal. Adquisición de Activos Fijos Tangibles Ambientales (Por el valor estimado determinado)	40: CUP	4510	4	2010	864

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios contables establecidos en el Manual de Instrucción y Procedimientos Bancarios.

Asientos contables para el registro de la bajas de Activos Fijos Tangibles Ambientales (AFTA).

Asientos	Descripción	Moneda	Cuentas	Contraparte	Conceptos	Sucursal
Cuando la depreciación acumulada es igual al valor inicial						
1						
Débito	Depreciación Acumulada de Activos Fijos Tangibles Ambientales	40: CUP	4050	4	0010	864
Crédito	Activos Fijos Tangibles Ambientales	40: CUP	1711	4	0010	864
Cuando la depreciación acumulada es menor al valor inicial						
1						
Débito	Inversión estatal. Bajas Activos Fijos Tangibles Ambientales	40: CUP	4510	4	3010	864
Débito	Depreciación Acumulada de Activos Fijos Tangibles Ambientales	40: CUP	4050	4	0010	864
Crédito	Activos Fijos Tangibles Ambientales	40: CUP	1711	4	0010	864
De forma paralela						
2						
Débito	Inversión estatal. Ajustes al valor de Activos Fijos Tangibles Ambientales	40: CUP	4510	4	7010	864
Crédito	Inversión estatal. Ajustes a la depreciación de Activos Fijos Tangibles Ambientales	40: CUP	4510	4	8010	864

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios contables establecidos en el Manual de Instrucción y Procedimientos Bancarios.

Asientos contables para el registro de la venta de Activos Fijos Tangibles Ambientales (AFTA).

Asientos	Descripción	Moneda	Cuentas	Contraparte	Conceptos	Sucursal
Cuando el precio de venta sea inferior al valor actual del activo (valor del activo – depreciación acumulada)						
1						
Débito	Inversión estatal. Ventas de Activos Fijos Tangibles Ambientales (Valor residual del Activo Fijo Tangible = Valor inicial – Depreciación acumulada)	40: CUP	4510	4	4010	864

Débito	Depreciación Acumulada de Activos Fijos Tangibles Ambientales (Por el importe del valor depreciado del Activo Fijo Tangible)	40: CUP	4050	4	0010	864
Crédito	Activos Fijos Tangibles Ambientales (Por el valor de adquisición del Activo Fijo Tangible que se vende)	40: CUP	1711	4	0010	864
2						
Débito	Inversión estatal. Ajustes al valor de Activos Fijos Tangibles Ambientales (Por el importe del valor depreciado del Activo Fijo Tangible)	40: CUP	4510	4	7010	864
Crédito	Inversión estatal. Ajustes a la depreciación de Activos Fijos Tangibles Ambientales (Por el importe del valor depreciado del Activo Fijo Tangible)	40: CUP	4510	4	8010	864
3						
Débito	Otras partidas deudoras (Por el importe de la venta que se fija como cuenta a cobrar)	40: CUP	2708	4	0021	864
Asientos	Descripción	Moneda	Cuentas	Contraparte	Conceptos	Sucursal
Débito	Gastos por Pérdidas Ambiental (Por el importe de la diferencia entre el precio de venta del AFTA y el valor no depreciado del mismo, cuando se vende el activo por un valor inferior al valor residual)	40: CUP	5100	3	9301	864
Crédito	Resto de Otros Ingresos no operacionales (Por el valor residual del activo fijo tangible)	40: CUP	5100	3	3207	864

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios contables establecidos en el Manual de Instrucción y Procedimientos Bancarios.

Asientos contables para el registro de la venta de Activos Fijos Tangibles Ambientales (AFTA).

Asientos	**Descripción**	**Moneda**	**Cuentas**	**Contraparte**	**Conceptos**	**Sucursal**
Cuando el precio de venta sea superior al valor actual del activo (valor del activo – depreciación acumulada)						
1						
Débito	Inversión estatal. Ventas de Activos Fijos Tangibles Ambientales (Valor residual del Activo Fijo Tangible = Valor inicial – Depreciación acumulada)	40: CUP	4510	4	4010	864

Débito	Depreciación Acumulada de Activos Fijos Tangibles Ambientales (Por el importe del valor depreciado del Activo Fijo Tangible)	40: CUP	4050	4	0010	864
Crédito	Activos Fijos Tangibles Ambientales (Por el valor de adquisición del Activo Fijo Tangible que se vende)	40: CUP	1711	4	0010	864
2						
Débito	Inversión estatal. Ajustes al valor de Activos Fijos Tangibles Ambientales (Por el importe del valor depreciado del Activo Fijo Tangible)	40: CUP	4510	4	7010	864
Crédito	Inversión estatal. Ajustes a la depreciación de Activos Fijos Tangibles Ambientales (Por el importe del valor depreciado del Activo Fijo Tangible)	40: CUP	4510	4	8010	864
3						
Débito	Otras partidas deudoras (Por el importe de la venta que se fija como cuenta a cobrar)	40: CUP	2708	4	0021	864
Débito	Otros gastos varios (Por el contravalor en moneda nacional del importe de la venta)	40: CUP	5100	3	8333	864
Crédito	Resto de Otros Ingresos no operacionales (Por el valor residual del activo fijo tangible)	40: CUP	5100	3	3207	864
Crédito	Venta de Activos Fijos Tangibles Ambientales (Por el importe de la diferencia entre el precio de venta del activo fijo y el valor no depreciado del mismo)	40: CUP	5100	3	3301	864

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios contables establecidos en el Manual de Instrucción y Procedimientos Bancarios.

Asientos contables para el registro de la depreciación de Activos Fijos Tangibles Ambientales (AFTA).

Asientos	Descripción	Moneda	Cuentas	Contraparte	Conceptos	Sucursal
1						
Débito	Gastos - Depreciación para reposición de activos fijos tangibles ambientales	40: CUP	5100	3	9304	864
Crédito	Depreciación Acumulada de Activos Fijos Tangibles Ambientales	40: CUP	4050	4	0010	864
Al mismo tiempo						

2						
Débito	Inversión estatal. Depreciación de Activos Fijos Tangibles Ambientales	40: CUP	4510	4	1010	864
Crédito	Otros fondos. Fondo de amortización para reposición de activos fijos tangibles ambientales	40: CUP	3834	4	0006	864

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios contables establecidos en el Manual de Instrucción y Procedimientos Bancarios.

Inventarios

Asiento contable para el registro contable de los Inventario y Otras Existencias Ambientales (Materias primas y materiales ambientales).

Asientos	Descripción	Moneda	Cuentas	Contraparte	Conceptos	Sucursal
Débito	Cuenta de Gasto que corresponda	40: CUP 43: CUC	5100	3	9302 9303	864
Crédito	Inventarios y otras existencias-Materias primas y materiales ambientales.	40: CUP 43: CUC	2706	4	0009	864

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios contables establecidos en el Manual de Instrucción y Procedimientos Bancarios.

Asiento contable para el registro contable de los Inventario y Otras Existencias Ambientales de lento movimiento (Materias primas y materiales ambientales de lento movimiento)

Asientos	Descripción	Moneda	Cuentas	Contraparte	Conceptos	Sucursal
Débito	Inventarios y otras existencias-Materias primas y materiales ambientales de lento movimiento.	40: CUP 43: CUC	5100	3	1007	864
Crédito	Inventarios y otras existencias-Materias primas y materiales ambientales.	40: CUP 43: CUC	2706	4	0009	864

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios contables establecidos en el Manual de Instrucción y Procedimientos Bancarios.

Asiento contable para el registro contable de los Inventario y Otras Existencias Ambientales de lento movimiento (Materias primas y materiales ambientales ociosos)

Asientos	Descripción	Moneda	Cuentas	Contraparte	Conceptos	Sucursal
Débito	Inventarios y otras existencias- Materias primas y materiales ambientales ociosos.	40: CUP 43: CUC	5100	3	2007	864
Crédito	Inventarios y otras existencias-Materias primas y materiales ambientales.	40: CUP 43: CUC	2706	4	0009	864

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios contables establecidos en el Manual de Instrucción y Procedimientos Bancarios.

Patrimonio

Asiento contable para el registro de la creación de las Reservas Patrimoniales para inversiones y actividades ambientales.

Asientos	Descripción	Moneda	Cuentas	Contraparte	Conceptos	Sucursal
Débito	Utilidades retenidas	40: CUP 43: CUC	4810	2	8641	864
Crédito	Reservas Patrimoniales-Reservas para inversiones y actividades ambientales.	40: CUP 43: CUC	4721	2	8641	864

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios contables establecidos en el Manual de Instrucción y Procedimientos Bancarios.

Ingreso

Asiento contable para el registro de ingresos ambientales.

Asientos	Descripción	Moneda	Cuentas	Contraparte	Conceptos	Sucursal
1						
Débito	Tránsito interno de operaciones deudoras	40: CUP 43: CUC	2602	2	8641	864
Crédito	Ventas de Desechos Sólidos ambientales a la Empresa de Recuperación de Materia Prima y/o Cooperativas No Agropecuaria (CNA).	40: CUP 43: CUC	5100	3	3302	864
Al mismo tiempo						
2						
Débito	Efectivo en caja	40: CUP 43: CUC	1111	6	8641	864
Crédito	Tránsito interno de operaciones deudoras	40: CUP 43: CUC	2602	2	8641	864

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios contables establecidos en el Manual de Instrucción y Procedimientos Bancarios.

Ejemplos de la propuesta de cuentas y subcuentas a incorporar en el manual del Bandec

Incorporar en el MIP 110-15. Título 1. Cuentas de Activos

Grupo: Activos Fijos
Subgrupo: Activos Fijos Tangibles
Cuenta: 1711
Nombre: Activos Fijos Tangibles
Tipo: 4

- **Contraparte:** 0010 – Activos Fijos Tangibles Ambientales (AFTA)

Contenido: Representa el valor de los AFTA adquiridos, recibidos en donación o elaborados por la institución, que se encuentren en explotación y que tienen una vida útil superior a un año, no se agotan en el primer año de uso y su incorporación se realiza con el propósito de utilizarlos en la actividad que desarrolla la Institución y no para su venta. Dichos bienes son depreciados en períodos uniformes de tiempo (mensualmente) de acuerdo a las características de los mismos. Los AFTA se contabilizan por su valor inicial, el cual se conforma por el costo de adquisición y los gastos incurridos en su transportación y montaje, y se mantiene sobre la base de las disposiciones dictadas por el organismo competente.
Se debita: Por la compra de AFTA por reposición. Por la compra de AFTA por financiamiento para inversiones. Por sobrantes de AFTA. Por la recepción del traspaso de AFTA de otra entidad. Por los avalúos que implican aumentos en los valores actuales de los AFTA. Por la incorporación de aditamentos a un AFTA.
Se acredita: Por el traspaso de un AFTA a otra entidad. Por las bajas definitivas de los AFTA por faltantes. Por las ventas de los AFTA. Por las bajas por pérdidas por desastres. Por los avalúos que implican disminución en los valores actuales de los AFTA.
Grupo: Otros activos.
Subgrupo: Otros activos – Otros
Cuenta: 2706
Nombre: Inventarios y otras existencias
Tipo: 4

- **Contraparte:** 0009 - Materias primas y materiales ambientales

Contenido: Representa el valor de las existencias en almacén de los materiales de oficina, efectos de escritorio y materiales auxiliares destinados a ser consumidos en la actividad del banco y que poseen incidencia ambientales. Incluye el importe de los gastos de fletes, seguros, aranceles y cuantos más gastos y descuentos comerciales les sean aplicables hasta su recepción en el almacén de la entidad. Los gastos de almacenaje, manipulación y transportación hasta el almacén de la entidad pueden registrarse en esta cuenta si se asumen por ella. Las existencias para las cuales

no se tenga destino inmediato y que por lo tanto se consideran en la condición de ociosas, tanto por exceso como por desuso, se pueden establecer cuentas específicas para su control.
Se debita: Por la adquisición de productos que son adquiridos para el desarrollo de la actividad. Por sobrantes detectados. Por recepción de productos que han sido reclamos a los suministradores. Por ajustes de precios.
Se acredita: Por la salida del almacén con destino al consumo en las actividades del Banco. Por faltantes, roturas, averías o mermas detectadas. Por devoluciones a los proveedores. Por ajustes de precios.
Salida parcial: establecido el sistema de registro contable para las actividades ambientales en el Estado de Situación.

Etapa III.- Evaluación Financiera Ambiental

Objetivo: determinar los indicadores para evaluar el desempeño ambiental empresarial.

Técnicas a emplear: dinámica grupal y ecuaciones matemáticas.

Orientaciones metodológicas:

No basta con que se reconozcan y registren las distintas actividades y hechos económicos que tienen relación con el medio ambiente llevadas a cabo por la entidad, y se presenten en los estados financieros. Se hace necesario además, establecer comparaciones entre cada una de las cuentas o subcuentas propuestas para garantizar la evaluación adecuada del desempeño ambiental empresarial, lo que propiciará que el proceso de toma de decisiones se realice de forma oportuna y acertada, además de satisfacer la demanda de información de los usuarios. Para llevar a cabo el proceso de evaluación se utilizará el método de la medición a través de indicadores o razones, que permiten valorar el desempeño ambiental empresarial, mediante el procesamiento de la información financiera ambiental contenida en los estados financieros derivados de la etapa I.

Paso I.- Establecer los indicadores financieros ambientales

Los indicadores como elementos del sistema de información en la gestión empresarial, proporcionan las herramientas para el eficiente desempeño de la administración y permiten el seguimiento y control de la actuación del hombre con relación al medio ambiente. La propuesta de indicadores responde metodológicamente a una serie de criterios que normalizan su definición, determinan la eficacia de su empleo y la utilidad de la información proporcionada, a continuación se listan los criterios: Nombre de la razón; Fórmula de cálculo; Fuente de información; Frecuencia de cálculo; Unidad de medida del resultado e Interpretación del resultado.

Para el diseño de los indicadores se efectuó una dinámica grupal con los expertos seleccionados que participaron en la etapa anterior, los cuales tienen vasta experiencia en la actividad económica y ambiental. Los indicadores que se recomiendan como resultado de la técnica aplicada son:

1.- Nombre: Relación valor agregado consumo de agua.

Fórmula de cálculo:

$$\frac{\boldsymbol{Valor\ Agregado\ o\ Ventas\ netas}}{\boldsymbol{Consumo\ de\ agua}} = \$/\mathbf{m^3}$$

Fuente de información: facturas de consumo de agua correspondientes a la institución bancaria. El departamento de Contabilidad es el responsable de proporcionar la información de las facturas de consumo de la potable, así como la del valor agregado bruto.

Frecuencia de cálculo: se sugiere que sea trimestral y anual, sin embargo, si se cuenta con la información disponible, puede trabajarse con información menor a la indicada.

Unidad de medida del resultado: $\$/m^3$

Interpretación del resultado: por cada m^3 de agua consumido, el valor agregado alcanza un valor de (n) $\$/m^3$.

2.- Nombre: Relación valor agregado consumo de combustible.

$$\frac{\boldsymbol{Valor\ Agregado\ o\ Ventas\ netas}}{\boldsymbol{Consumo\ de\ combustible}} = \$/\mathbf{litros}$$

Fuente de información: facturas de consumo de combustible correspondientes a la institución bancaria. El departamento de Contabilidad es el responsable de brindar la información de la factura de consumo, así como la del valor agregado bruto.

Frecuencia de cálculo: se sugiere que sea trimestral y anual, sin embargo, si se cuenta con la información disponible puede trabajarse con información menor a la indicada.

Unidad de medida del resultado: $\$/litos$

Interpretación del resultado: por cada litro de combustible consumido, el valor agregado alcanza un valor de (n) $/litros.

3.- Nombre: Relación valor agregado consumo de energía

$$\frac{\boldsymbol{Valor\ Agregado\ o\ Ventas\ netas}}{\boldsymbol{Consumo\ de\ energía}} = \$/\mathbf{kw}$$

Fuente de información: facturas de consumo de electricidad correspondientes a la institución bancaria. El departamento de Contabilidad es el responsable de brindar la información de las facturas de consumo de electricidad, así como la del valor agregado bruto.

Frecuencia de cálculo: se sugiere sea trimestral y anual, sin embargo, si se cuenta con la información disponible puede trabajarse con información menor a la indicada.

Unidad de medida del resultado: $/kw

Interpretación del resultado: por cada kw consumido, el valor agregado alcanza un valor de (n) $/kw.

4.- Nombre de la razón: Peso específico de los gastos ambientales

Fórmula de cálculo:

$$\frac{\boldsymbol{GMA}}{\boldsymbol{CT}} = \$$$

Donde:

P_{ega}- Peso específico de los gastos ambientales.

GMA- Gastos ambientales.

GT- Gastos totales.

Fuente de información: Estado de Rendimiento Financiero.

Frecuencia de cálculo: se sugiere que sea trimestral y anual, sin embargo, si se cuenta con la información disponible puede trabajarse con información menor a la indicada.

Unidad de medida del resultado: $.

Interpretación del resultado: por cada peso de gasto total la institución bancaria incurre en tantos pesos de gastos ambientales; también puede presentarse en por ciento, esos tipos de gastos ambientales representan el tanto por ciento de los gastos totales incurridos en la actividad.

5.- Nombre de la razón: Peso específico de los ingresos ambientales.

Indica el por ciento que representan los ingresos ambientales respecto al total de ingresos generados en la actividad.

Fórmula de cálculo:

$$\frac{\boldsymbol{IMA}}{\boldsymbol{IT}} = \$$$

Donde:

P_{ima}- Peso específico de los ingresos ambientales.

IMA- Ingresos ambientales.

IT- Ingresos totales.

Fuente de información: Estado de Rendimiento Financiero.

Frecuencia de cálculo: se sugiere que sea trimestral y anual, sin embargo, si se cuenta con la información disponible puede trabajarse con información menor a la indicada.

Unidad de medida del resultado: $.

Interpretación del resultado: por cada peso de ingreso total generado la institución bancaria obtiene tantos pesos de ingresos ambientales, también puede presentarse en por ciento, los ingresos ambientales representan el tanto por ciento de los ingresos totales obtenidos en la actividad.

6.- Nombre de la razón: Peso específico de los activos ambientales.

Expresa el por ciento que representan los activos ambientales respecto al total de activos que tiene la actividad (el cálculo de ese indicador se puede realizar con los diferentes subgrupos que conforman al activo, modificando solo el valor del numerador en la ecuación).

Fórmula de cálculo:

$$\frac{\boldsymbol{AMA}}{\boldsymbol{AT}} = \$$$

Donde:

P_{ama}- Peso específico de los activos ambientales.

AMA- Activos ambientales.

AT- Activos totales.

Fuente de información: Estado de Situación.

Frecuencia de cálculo: se sugiere que sea trimestral y anual, sin embargo, si se cuenta con la información disponible puede trabajarse con información menor a la indicada.

Unidad de medida del resultado: $.

Interpretación del resultado: por cada peso de activo total la institución bancaria posee tantos pesos de ingresos ambientales, también puede presentarse en por ciento, los activos ambientales representan el tanto por ciento de los activos totales. Un valor elevado de ese indicador evidencia la responsabilidad que tiene la empresa al introducir tecnologías limpias en la actividad que desarrolla.

Un elemento importante en este paso lo constituye la escala de medición o rangos para la evaluación de los indicadores. Para determinar los rangos de evaluación se asignarán valores de 1 a 5, los cuales se delimitan a partir de la media y la desviación estándar para el sector bancario, específicamente en la Delegación Provincial Bandec Guantánamo.

Primeramente se realizará un análisis de tendencia en un período de tres años para los indicadores definidos, luego con esos valores se le calcula la media o valor promedio de cada indicador: el cual no es más que el valor característico de una serie de datos cuantitativos objeto de estudio que parte del principio de la esperanza matemática o valor esperado. Se obtiene a partir de la suma de todos sus valores dividida entre el número de sumandos. La desviación estándar o típica que es una medida del grado de dispersión de los datos con respecto al valor promedio. Dicho de otra manera, la desviación estándar es simplemente el promedio o variación esperada con respecto a la media aritmética.

Posteriormente se efectuará el cálculo del coeficiente de variación, con el objetivo de verificar cuán dispersa se encuentra la media con respecto a la desviación estándar; pues los valores que se encuentran de 0 a 25 por ciento, revelan que los datos poseen homogeneidad, es decir, que hay poca dispersión entre ellos; todo lo contrario sucede cuando los valores se acercan al ciento por ciento, pues indica que los datos son heterogéneos, en pocas palabras, se expresa que hay dispersión en la muestra tomada. En la tabla 1 se expone el algoritmo para los rangos de evaluación:

Tabla 1.- Algoritmo para el establecimiento de los rangos de evaluación

Rangos	Calificación	
	▲ Mayor-mejor	▼ Menor-mejor
[<=+1.5σ,+∞)	1	5
[<=+0.5σ,>+1.5σ)	2	4
[<=-0.5σ,>+0.5σ)	3	3
[<=-1.5σ,>-0.5σ)	4	2
(-∞,>-1.5σ]	5	1
σ= desviaciones estándar.		

Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.

Para estos rangos el valor de 1 es considerado el mejor puntaje posible, mientras que 5 es el peor. Dada la situación donde el indicador entre más alto, mejor, la definición del rango correspondiente a 1 se encuentra sumando a la media

la multiplicación de 1.5 por la desviación estándar para cada indicador, convirtiéndose dicho valor en el límite inferior y más infinito, en el superior. En el caso en que un menor valor es mejor, el valor de 1 se establece restando a la media la multiplicación de 1.5 por la desviación estándar, siendo este el límite superior y menos infinito el inferior.

Salida parcial: determinados los indicadores para la evaluación financiera ambiental.

Salida final: integrada la variable ambiental en el sistema de información contable para el fortalecimiento del desempeño ambiental.

Los aspectos anteriormente expuestos constituyen un basamento metodológico importante para esta entidad, donde a través de los diferentes momentos del procedimiento se puede inferir el tipo de información contable ambiental que necesita la misma. Para demostrar la pertinencia del procedimiento, se procede a mostrar su viabilidad teórica y metodológica mediante el criterio de expertos.

- Validación de los aspectos teóricos y metodológicos del procedimiento para integrar las actividades ambientales en el sistema contable

Con el objetivo de realizar una valoración de la medida en que los aspectos teóricos contemplados en el diseño del procedimiento, integrar las actividades ambientales en el sistema de información contable de las instituciones bancarias garantizan su coherencia y si las partes que lo integran están adecuadamente interrelacionadas, se utilizó el criterio de expertos como instrumento que posibilitará indagar sobre la viabilidad de aplicación del procedimiento.

El empleo de ese método es factible en la búsqueda de criterios y cuestionamientos precisos, a partir del conocimiento y experiencia de un grupo de individuos, seleccionados según los intereses de la investigación, se realizaron dos talleres y aplicaron encuestas que permitieron obtener respuestas susceptibles de ser cuantificadas y analizadas. Para ello se siguió el algoritmo de trabajo que se ilustra en la figura 2:

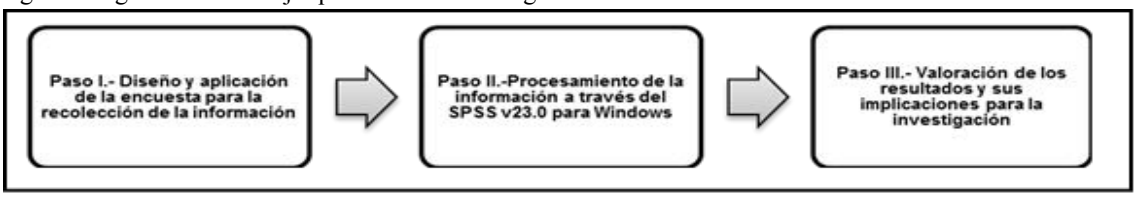


Figura 2.- Pasos para la validación del procedimiento mediante criterio de expertos.
Fuente: Elaboración propia.

1.- Diseño y aplicación del cuestionario para la recolección de la información

El conocimiento de los expertos seleccionados se empleará para determinar aquellas influencias (variables) de las que dependa el desarrollo futuro del problema. Se pueden utilizar encuestas cerradas o abiertas (o semiabiertas). Para ello, es necesario diseñar una encuesta que contenga las preguntas, y entregar suficiente información sobre el procedimiento desarrollado, para que los expertos puedan evaluarlos en su concepción teórica, factibilidad y resultados previsibles de su aplicación.

Se recomienda que la encuesta se elabore siguiendo los lineamientos propios de especialistas en Metodología de la Investigación, en aspectos tales como: variables e indicadores, escalas de medición, claridad de conceptos, extensión adecuada de cada pregunta, así como del instrumento de recolección de datos. Es necesario también someter la encuesta a una revisión por parte de especialistas y/o realizar una prueba piloto para lograr un instrumento final refinado, adecuado y completo. Al considerar los aspectos anteriormente descritos se diseñó y aplicó la encuesta a los expertos seleccionados en el epígrafe anterior, que contiene las preguntas sobre el procedimiento elaborado para que evalúen la concepción teórica, pertinencia, coherencia y viabilidad de aplicación.

2.- Procesamiento de la información a través del SPSS v23.0 para Windows

Después de aplicada la encuesta, en un tercer momento se procesó la información a través del estadígrafo SPSS para Windows versión 23.0; para ello se confeccionó una tabla con las respuestas proporcionadas, por los grupos de trabajo encuestados, y se resumieron las valoraciones obtenidas en la realización de los diferentes talleres; en la tabla 2 se presentan los principales estadísticos descriptivos obtenidos.

Tabla 2.- Principales estadísticos descriptivos

Estadísticos								
	Pregunta1	Pregunta2	Pregunta3	Pregunta4	Pregunta5	Pregunta6	Pregunta7	Pregunta8

N	Válidos	26	26	26	26	26	26	26	26
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		4.6364	4.3636	4.3636	4.3636	1.0909	4.2727	4.6364	4.3636
Moda		5.00	5.00	5.00	5.00	1.00	5.00	5.00	5.00
Desv. típ.		.67420	.80904	1.02691	1.02691	.30151	1.10371	.92442	1.02691

Fuente: Tomado de SPSS para Windows versión 23.0.

- Valoración de los resultados y sus implicaciones para la investigación

Las evaluaciones realizadas en una escala ordinal (de 1 a 5) arrojaron una moda de 5 y una media a partir de 4,2727 en todos los casos, lo que indica que las preguntas han sido evaluadas próximas al mejor valor, ajuste o acuerdo (5) con la afirmación o solicitud que se le presentó a cada experto implicado.

En el caso de la pregunta 5 en una escala ordinal de 1 a 4 para procesar cada elemento seleccionado, se obtuvo una media de 1,0909 y una moda de 1, lo cual muestra la calificación de bien en todos los pasos que conforman el procedimiento y acercándose a los mejores valores presentados.

El referido resumen demuestra que existe consenso entre los expertos, por lo que los autores de la investigación al considerar esos argumentos concluye que la integración de las actividades ambientales en el sistema contable de la Delegación Provincial Bandec Guantánamo, es viable y puede generalizarse su aplicación.

- Validación del procedimiento mediante la técnica IADOV

Para confirmar la viabilidad de la integración de las actividades ambientales en el sistema de información contable se midió el nivel de satisfacción de los usuarios involucrados directamente en su implementación, para lo cual se aplicó la técnica de IADOV. La técnica de IADOV (V.A. ladov) ha sido aplicada para el estudio de la satisfacción por carreras pedagógicas en investigaciones de satisfacción con las clases de Educación Física. Posteriormente Fernández y López (2014) la emplearon para la validación de sistemas de indicadores en proyectos de investigación del sector agropecuario, acogidos al argumento explicado de Campistrous y Rizo (2006). Más recientemente en el 2016, para evaluar la satisfacción de los especialistas con la metodología que respalda la implementación del Sistema de Contabilidad Gubernamental, con las Normas específicas de los territorios.

En este caso la aplicación del método se sustenta en el argumento emitido por las instituciones bancarias, que evidencia que los expertos y otros especialistas consultados para la implementación de la integración propuesta están inmersos en su aplicación, monitoreo y seguimiento, por lo que los criterios de satisfacción de estos, sin duda, constituyen un argumento inestimable para la validación de su aplicación. Se realizó una selección intencionada entre los 26 expertos ya valorados, considerando solo a los que laboran en el Bandec que son los usuarios directos de la propuesta, entre ellos: delegada provincial (1), subdirectores a igual instancia (2), jefes de departamento provincial (3), auditor (1), directores de sucursales (3), gerentes contables (3), para un total de 13 (50% del total).

Como plantea, Fernández y López (2014), la técnica IADOV es una vía para medir de forma indirecta la satisfacción de los usuarios. Para ello, se aplica un cuestionario a los expertos en el cual se intercalan tres preguntas cerradas (en este caso las número 1, 3, 6), cuya relación el experto desconoce, además de dos preguntas complementarias abiertas (4 y 5), los que permiten profundizar en las causas que originan los diferentes niveles de satisfacción; las tres preguntas cerradas se relacionan a través del denominado Cuadro Lógico de IADOV. El número resultante de la interrelación de las tres preguntas revela la posición de cada experto en la escala de satisfacción, la que establece seis criterios según se muestra: 1-Clara satisfacción; 2-Más satisfecho que insatisfecho; 3-No definida; 4-Más insatisfecho que satisfecho; 5-Clara insatisfacción y 6-Contradictoria.

En este caso la satisfacción se obtiene sobre la viabilidad e importancia de la aplicación de la integración de las actividades ambientales en el sistema a contable, cuyos procedimientos formarán parte del sistema de gestión de la institución y será una vía para autoevaluar la gestión ambiental y cumplir con el marco normativo vigente a nivel de país. La satisfacción individual al aplicar la encuesta evidencia que 10 de los expertos tienen una clara satisfacción (76,9%) con los resultados del procedimiento aplicado y 3 (23,1%) se sienten más satisfechos que insatisfechos. Asimismo, la técnica permite obtener el Índice de Satisfacción Grupal (lSG), para lo cual se trabaja con diferentes niveles de satisfacción que se expresan en una escala numérica que oscila de +1 a - 1 según:

Escala	Resultado

+1	A	Máxima satisfacción
0.5	B	Más satisfecho que insatisfecho
0	C	No definido y contradictorio
-0.5	D	Más insatisfecho que satisfecho
-1	E	Máxima insatisfacción

El lSG, se calcula a través de la fórmula:

$$\text{ISG} = \frac{\text{A}(+1) + \text{B}(+0.5) + \text{C}(0) + \text{D}(-0.5) + \text{E}(-1)}{\text{N}}$$

Dónde A, B, C, D, E representan, en este caso, el número de expertos con índice individual 1,2, 3, o 6, 4, 5 y N, representa el número total de expertos. En el caso de la investigación resultó:

$$\text{ISG} = \frac{10(+1) + 3(+0.5) + 0(0) + 0(-0.5) + 0(-1)}{13}$$

$$\text{ISG} = 0.884$$

El ISG fue de 0,884, valor considerado alto, que expresa la aceptación de la propuesta y la utilidad que brinda está a los usuarios, quienes reconocen el beneficio de la misma para las instituciones bancarias de este tipo.

Las preguntas abiertas (4 y 5) definidas a través de la técnica IADOV, posibilitaron conocer aspectos que pueden enriquecer la integración de las actividades ambientales en el sistema de información contable, mediante la ponderación de los aspectos sugeridos, así como Ia mejora de aquellos que a su criterio limitan el mismo.

A la pregunta 4 ¿Qué es lo más relevante que ha considerado de la propuesta para la integración de las variables ambientales en el sistema de información contable para su aplicación?

Las respuestas fueron:

- Que permitió capacitar al personal en temas ambientales con un plan elaborado en conjunto (2)
- Debatir con todos los trabajadores sobre la necesidad e importancia de proteger al medio ambiente.
- Permite a la Delegación Territorial Bandec Guantánamo fundamentar en el presupuesto los recursos necesarios para el cumplimiento de la integración de las actividades ambientales en el sistema de información contable. (3)
- Instruye al personal bancario para el control de las actividades ambientales en el sistema de información contable. (5)
- Posibilita la preparación de talleres para clientes de la sucursal, no solo del sector estatal sino de las otras formas de gestión no estatal, sobre el uso adecuado del agua potable, de la electricidad, de los gases contaminantes, así como de los residuos peligrosos. (2)

Las respuestas a la pregunta 5: ¿Qué es lo que considera usted que más limita la integración de las variables ambientales en el sistema de información contable de la Delegación Provincial Bandec Guantánamo?

- La insuficiente cultura y formación ambiental de los trabajadores y directivos.
- No disponer del diseño de un sistema de gestión ambiental.
- Desconocimiento de los criterios de reconocimiento de las actividades ambientales en el sistema contable y de los beneficios de su aplicación.

Las respuestas a las preguntas abiertas muestran que los aspectos que potencian la aceptación y para su posterior aplicación del procedimiento para integrar las actividades ambientales en el sistema de información contable son superiores a los que la limitan, aun y cuando trabajando en estos se pueden eliminar las restricciones; el resultado obtenido sustenta el valor de la propuesta ya avalado por los expertos escogidos.

CONCLUSIONES

- La revisión teórica inicial realizada revela la necesidad determinante del reconocimiento, registro y evaluación de las actividades ambientales en el sistema de información contable de las instituciones bancarias cubanas, en correspondencia con la actualización del modelo económico y social que desarrolla el país.
- El procedimiento propuesto constituye una alternativa para que la Delegación Provincial Bandec Guantánamo disponga de una herramienta que le permita comunicar información contable oportuna, para el fortalecimiento del desempeño ambiental y la toma de decisiones.

- Los fundamentos teóricos y metodológicos del procedimiento propuesto fueron aceptados, mediante el criterio de los expertos, debido a su flexibilidad, adaptabilidad y sencillez, cualidades que facilitan la aplicación y posterior generalización en otras unidades a fines al sector.
- Los usuarios directos del procedimiento expresaron un Índice de Satisfacción Global de 0,884, valor considerado alto, lo cual revela la aceptación de la propuesta y la utilidad que brinda para las instituciones bancarias de ese tipo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Calvo, J. (2006): Responsabilidad social y medioambiental. En Gallizo, José. Responsabilidad social e información medioambiental de la empresa. Madrid: AECA.
2. Cuba. Partido Comunista de Cuba [PCC]. (2016). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VII Congreso del PCC. Cuba. La Habana: Cuba, Editora Política.
3. Cuba. Partido Comunista de Cuba [PCC]. (2016a). Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Cuba. La Habana: Cuba, Editora Política.
4. Dalkey, N. C. y Helmer, O. (1963): An experimental application of the Delphi method to the use of experts. Management Science. 9, 3, 458-467.
5. Lamorú, A. P. (2011). Procedimiento contable para el registro de las variables medioambientales en la industria del níquel de Cuba. (Tesis de Doctorado). Universidad de Camagüey, Cuba**.**
6. Leal, José (2005). Ecoeficiencia: Marco de análisis, indicadores y experiencias, Medio Ambiente. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos (105). Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas.
7. Lissabet, J., (1998). La utilización del método de evaluación de expertos en la valoración de los resultados de las investigaciones educativas. Disponible en www.ilustrados.com. Consultado el 9 de marzo de 2017.
8. Martínez Pulido, Viviana Andrea; Gómez Villegas, Mauricio (2015). La contabilidad y los conflictos ambientales en el sistema financiero: estudio de caso en el sector bancario argentino. Revista Cuaderno de Contabilidad, Vol. 16 (41): 281-306 / mayo-agosto 2015, Bogotá, Colombia.
9. Mejía, E. & Vargas, L. A. (2012). Contabilidad para la sostenibilidad ambiental y social. Lúmina, v 13, p. 12-20, Enero-Diciembre, 2012. ISSN 0123-4072. Programa de Contaduría Pública - Universidad de Manizales.
10. Mercier, Francois y Zenklusen, Oliver (2002). Environmental Management Systems and risk reduction in developing economies. In Sustainable Business Investor – Worlwide, Issue 2.
11. Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA). (2016) Estrategia Ambiental Nacional, 2016-2020, Cuba.
12. Ministerio de Finanzas y Precios (2019). Resolución no. 925/2018Norma Específica de Contabilidad No. 11“Contabilidad Medioambiental” (NEC No. 11).
13. Ministerio de Finanzas y Precios (2019). Resolución no. 935/2018 Norma Específica de Contabilidad No. 12 “Contabilidad de Gestión” (NEC No. 12). Gaceta Oficial de la República de Cuba. Ministerio de Justicia. GOC-2019-231-O15.
14. Montoya, José F. (2013). Programa de Gestión Ambiental y Social para Instituciones Financieras. Guayaquil.
15. Naredo, José Manuel (2009). Raíces económicas del deterioro ecológico y social: más allá de los dogmas. Madrid: Siglo XXI.
16. Ortíz, M. (2012). *Norma contable medioambiental para el sector agrícola. Caso Región Costa Sur, Jalisco, México*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Contables y Financieras). Universidad de Camagüey, Camagüey, Cuba.
17. Palacios Copete, Marino José, (2011). Modelo de sistema de información contable para la gestión ambiental. Disponible en: http: www/academia/edu.
18. Rojas Esquivel, Armando (2003). Alternativas para incluir aspectos ambientales en el Sector Financiero. Documento en proceso financiado por la International e Weiterbildungund Entwicklung, InWent.
19. Salas Fuente, Happy (2014). Procedimiento para integrar la dimensión ambiental al Sistema de información financiero. Estudio de caso Empresa Cárnica Guantánamo. Recuperado de http://www.eumed.net/libros-

gratis/2014/1416/index.htm. Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales del grupo eumed.net, Universidad de Málaga, España.
20. Salas Fuente, Happy (2015a). "Evaluación Financiera Ambiental Empresarial con enfoque de ecoeficiencia y ecoeficacia". Memorias del Evento GEAP 2015, ISBN 978-959-16-2513-7, junio 2015.
21. Salas Fuente, Happy (2015b). "Dimensión ambiental en el sistema financiero de la información". En Revista Cuba investigación económica, No. 1-2015 páginas 104-125, ISSN 1026-485X, del Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE), certificada por el CITMA.
22. Salas Fuente, Happy (2016). Índices ponderados de ecoeficiencia y ecoeficacia desde la Contabilidad de Dirección Estratégica Medioambiental. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Contables y Financieras. Universidad de Camagüey, Camagüey, Cuba.
23. Salas Fuente, Happy; Zequeira Álvarez, María E. (2016). Procedimiento para el diseño de índices ponderados de ecoeficiencia y ecoeficacia empresarial. Revista electrónica "Observatorio de la Economía Latinoamericana", (ISSN 1696-8352), indexada en IDEAS-RePEc, LATINDEX, número de diciembre 2016: http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2016/ecoeficiencia.html y http://hdl.handle.net/ 20.500.11763/cu16ecoeficiencia.
24. Scavone, G. M. (2013). Aportes de nuevos modelos contables de la contabilidad social y ambiental a la teoría general contable. XXX CONFERENCIA INTERAMERICANA DE CONTABILIDAD, Uruguay.
25. Thomas Pérez, Judith; Salas Fuente, Happy; Zequeira Álvarez, María E. (2017). Evaluación de la ecoeficiencia en instituciones bancarias cubana. Revista electrónica "Revista Caribeña de las Ciencias Sociales", (ISSN: 2254-7630), indexada en IDEAS-RePEc, Doaj, LATINDEX, número de abril de 2017: http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/04/ecoeficiencia-bancos-cuba. Html.
26. Velázquez, Mauricio (2012). Programa de Gestión Ambiental y Social para Instituciones Financieras. Guayaquil.
27. Villamizar Torres, Erika Mayerly (2015). Reconocimiento de los principales impactos ambientales del sector bancario en Colombia como resultado de su operatividad. Seminario de investigación de la Especialización en planeación ambiental y manejo integral de los recursos naturales. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR DEL COMERCIO INFORMAL EN URUAPAN MICHOACÁN INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE URUAPAN

Salvador Raúl Castrejón Ayala, Ernestina Hernández Casas Rosa Elena Núñez Escamilla
Instituto Tecnológico Superior de Uruapan
salvadorcastrejon@tecuruapan.edu.mx ,ernestinahernandez@tecuruapan.edu.mx ,rosanunez@tecuruapan.edu.mx

RESUMEN (ABSTRACT)

En el presente trabajo se identifican las variables que inciden en el comportamiento del consumidor del comercio informal en la región de Uruapan Michoacán, el cual se realizó mediante un estudio documental y de campo donde el enfoque fueron identificar los siguientes aspectos: el perfil del consumidor, los productos con mayores demandas, el nivel de satisfacción del consumidor y los elementos de la cadena de valor que influyen en la adquisición de productos proveniendes de las economías informales y de manera específica del comercio ambulante.

1. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto es una continuación de la línea de investigación registrada como proyecto interno en el Instituto Tecnológico Superior de Uruapan denominada "ORIGEN, CAUSAS E IMPACTO DEL COMERCIO INFORMAL EN URUAPAN, MICHOACÁN" la cual contempla diversas fases para obterner una información de diversas fuentes como los comerciantes informales, las asociaciones de comerciantes, gobierno, comerciantes formales y consumidores del comercio informal. En el estudio anterior denominado "Causas del comercio informal en Uruapan", se llegó a la conclusión de que la expansión persistente de la informalidad no puede ser vista con pasividad, aunque ésta surja como alternativa de subsistencia ante el desempleo generado y los salarios precarios, sin prestaciones sociales; así como la exclusión social derivada de problemas sociales en donde el modelo económico que prevalece en nuestro país ha contribuido al crecimiento de este fenómeno, que se traduce en crisis económica y social. Las causas de la economía informal en la ciudad de Uruapan, se sustentan en la necesidad económica basada en la integración de la familia. Aún y cuando la mayoría de los participantes de esta actividad perciben más ventajas que desventajas, la realidad es que mientras no se ponga freno a esta situación, el comercio formal tendrá que seguir con la responsabilidad de contribuir con el gasto público del país, haciendo su operación cada vez más complicada. (Castrejón Ayala, Hernández Casas, & Núñez Escamilla, 2018)

Ahora bien, en la actual investigación se toman como elemento de estudio a los consumidores del comercio informal identificado sus conductas y preferencias hacia este tipo de transacciones que afectan el comercio formal.

2. BASE TEÓRICA

En el mundo actual no existe un país que pueda decir, que su desarrollo está sustentado en 100% en una economía formal, puesto esto es una utopía, ya que en cualquier nación del planeta se presenta el fenómeno llamado economía subterránea, que de acuerdo a la publicación realizada por el Fondo Monetario Internacional la define como "La economía oculta, informal, o paralela, comprende no sólo actividades ilícitas, sino además los ingresos no declarados procedentes de la producción de bienes y servicios lícitos, tanto de transacciones monetarias como de trueques. Por lo tanto, la economía oculta comprende toda actividad económica que, en general, estaría sujeta a impuestos si fuera declarada a las autoridades tributarias" (Friedrich & Enste, 2002)

En el siguiente cuadro se presentan las diferentes actividades económicas subterráneas, consideradas por el Fondo Monetario Internacional.

Cuadro 1. Tipo de actividades económicas subterráneas

Tipo de actividad	Transacciones monetarias		Transacciones no monetarias	
ACTIVIDADES ILÍCITAS	Comercio en bienes robados; producción y comercialización de drogas; prostitución; juegos de azar; contrabando; estafa.		Trueque de drogas, bienes de contrabando; cultivo de drogas para uso personal; robo para uso personal.	
	Evasión de impuestos	**Elusión de impuestos**	**Evasión de impuestos**	**Elusión de impuestos**
ACTIVIDADES LÍCITAS	Ingresos no declarados procedentes de trabajos por cuenta propia. Sueldo, salarios y activos procedentes de trabajo no declarado relacionado con bienes y servicios lícitos.	Descuentos a empleados, prestaciones.	Trueque de bienes y servicios lícitos.	Trabajos "hechos en casa" y ayuda de los vecinos.

Fuente: (Friedrich & Enste, 2002)

De acuerdo a la información de la tabla anterior, el estudio que ocupa este artículo se refiere a actividades lícita con evasión de impuestos, es decir, por los ingresos no declarados procedentes de trabajos por cuenta propia.

Cuadro 2. La economía subterránea como porcentaje del PIB oficial, cifras 1988-2000

GRUPO DE PAÍSES	PORCENTAJE DEL PIB
En desarrollo	35-44
En transición	21-30
OCDE	14-16

Fuente: (Friedrich & Enste, 2002)

Por otro lado, en el cuadro 2 se muestra que la intervención de la economía subterránea es considerable en el PIB; México como país en desarrollo, llamado en la actualidad de economía emergente, ha alcanzado niveles del 22.7% de contribución al PIB, mediante el comercio ambulante, de acuerdo a cifras del INEGI en 2017.

El fenómeno de la economía informal es un fenómeno económico social, en la que toda la sociedad es corresponsable y no sólo el gobierno; específicamente los que se han incorporado para buscar una solución a su situación económica. La tasa de desempleo en México durante el primer trimestre de 2019 **alcanzó los 1.9 millones de personas**, es decir el 3.5% lo que **representa un incremento del .2%** más que en el mismo periodo del año anterior y un .1% más que en el último trimestre de 2018, según cifras de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (**ENOE**) del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (**INEGI**), según su reporte de pasado mes de Mayo 2019.

Como se mencionó anteriormente, dentro de la economía subterránea se encuentra el comercio informal puede tener diversos enfoques, las actividades realizadas en los tianguis y el comercio ambulante. Para efectos de este análisis, se toma el comercio ambulante, atendiendo específicamente el comportamiento del consumidor, es decir, se busca identificar las variables que promueven que el comercio informal vaya incrementándose de una manera desmesurada. Uno de los sectores que más se practica en el comercio informal es el alimento, seguido de ropa y calzado.

La economía informal es uno de los ingredientes que más daño hace a la sociedad, pues si bien resuelve un problema puntual de una minoría en particular en el corto plazo, desgraciadamente al no orientarse los esfuerzos hacia una adecuada formalización de la empresa, la nación queda exenta de poder percibir las contribuciones económicas de los impuestos que legalmente sí deberían reportarse. (Noriega, 2010)

Como bien lo menciona Noriega, se ha visto a la economía informal como una alternativa de solución a diferentes problemas sociales y económicos, que han surgido sin freno alguno provocando que cada vez existan más participantes en este contexto. Sin embargo, no existe el comercio formal puro, pues desde tiempos muy remotos se han realizados actividades que en un momento determinado pudieran conceptuarse como ocultas y que vienen a complementar los ingresos que las familias han obtenido de fuentes formales para su subsistencia.

Las organizaciones de comerciantes informales surgen por lo general para contrarrestar la presión ejercida, particularmente por las autoridades, y su rol depende en gran medida de la pasividad que la misma autoridad presenta al hacer frente al crecimiento de la economía informal en su control o regulación. En algunos casos la pasividad aludida se vincula a acuerdos de carácter político con los líderes de las organizaciones que traduce en su dominio sobre ciertos espacios de la vía pública a cambio de que las organizaciones de comerciantes garanticen su voto en los procesos electorales, la participación en tomas a favor de ciertos intereses o la simpatía política. (López Paniagua & Rodríguez Madrigal, 2001).

No obstante el aspecto mencionado por López y colaboradores, no es tema del estudio que no ocupa en estos momentos, pero sí del esquema global de la línea de investigación sobre este fenómeno económico social. Dentro del comercio ambulante existen varios participantes, como el gobierno, las instituciones, las organizaciones sociales, los emprendedores de negocios informales y los consumidores.

En la situación de Michoacán, específicamente de la ciudad de Uruapan, el comercial informal ha venido creciendo, aun y cuando no tienen cifras oficiales sobre este aspecto. De acuerdo a datos de INEGI, del 100 por ciento de la población michoacana económicamente activa, un 71.2 por ciento en 2012, resultó estar empleada en la informalidad. Mientras que el en 2013, el porcentaje ascendió a 73.1 por ciento.

3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA Y CASO DE APLICACIÓN

Dado que no existe negocio sin clientes, el papel que juega el consumidor para que el comercio informal perdure es fundamental, de ahí el interés por realizar el presente estudio, que dio lugar al surgimiento de diferentes cuestionamientos que orientaron esta investigación, como fueron: ¿Cuál es el perfil de los consumidores del comercio informal? ¿Cuáles son los productos más demandados? ¿El consumidor está satisfecho con sus adquisiciones en el comercio informal? ¿Qué variables son las que determinan dicha satisfacción? ¿Qué elementos de la cadena de valor percibe el consumidor entre el comercio informal y el comercio formal?, entre otras.

Para llevar a cabo esta investigación fue necesario la determinación de una muestra mediante la fórmula de poblaciones infinitas, ya que se desconoce el número exacto de elementos que integran la población de estudio, obteniéndose como resultado del cálculo, el estudio de 284 informantes. El método de muestreo utilizado fue no probabilístico, a juicio del investigador, mediante la técnica del método exploratorio. Para la recolección de la información, se aplicó una encuesta mediante el diseño de un cuestionario de 20 reactivos de opción múltiple con variables ordinales y nominales, así como datos para la determinación del perfil del consumidor, como fueron el rango de edad, género, ocupación y clase económica.

Para realizar el análisis de la información recopilada se utilizó la herramienta tecnológica del software SPSS (Statistical Packtage for the Social Sciences), que permitió elaborar las tabulaciones simples y de contingencia que fueron la base para la interpretación de los resultados de este estudio.

4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES.

Las tablas de frecuencia y gráficas que a continuación se presentan, son los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los consumidores de comercio informal. Para realizar el análisis se dividieron los resultados en 4 grupos: 1) Perfil del consumidor, 2) Demanda de productos, 3) Satisfacción del consumo y 4) Elementos de cadena de valor.

1) Perfil del consumidor.

El estudio que se conformó de 284 encuestas arrojó como resultado el siguiente perfil del consumidor:

- El 90% de los encuestados tienen en común que están desempeñando una actividad laboral.

- El 98% de los encuestados se encuentra en edad productiva.
- El 56% de los encuestados fueron masculinos y 44 de género femenino.
- El 52% de los informantes se considera de clase social media baja, 25% media alta y 23% baja. Este dato nos permite observar que independientemente de los ingresos la adquisición de productos en el comercio informal se presenta prácticamente en todas las clases sociales.

2) Demanda de productos.

A los informantes se les preguntó para determinar la frecuencia en la que compran productos y el tipo de productos que adquieren, en la siguiente tabla se observarán la correlación entre las dos variables.

Tabla 1. Productos demandados y frecuencia de compra.

PRODUCTOS	FRECUENCIA				TOTAL
	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	
Alimentos	24	30	26	22	102
Ropa y calzado	0	10	20	30	60
Artículos para el hogar	0	2	0	10	12
Artículos de belleza	0	0	4	4	8
Electrónicos	0	2	0	4	6
Artículos de entretenimiento	0	2	16	30	48
Dispositivos móviles y accesorios	0	2	2	4	8
Productos para la salud	2	0	2	0	4
T O T A L	26	48	70	104	248

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta 2019.

Se observa en la tabla que los tres tipos de producto con mayor demanda por la cantidad de personas que los adquieren y frecuencia de compra son en primer lugar los alimentos, seguido de la ropa y calzado y por último los artículos de entretenimiento. Se observa que este tipo de productos caen dentro de las categorías de conveniencia y de compra comparada lo cual surge en mayor medida de necesidades y deseos.

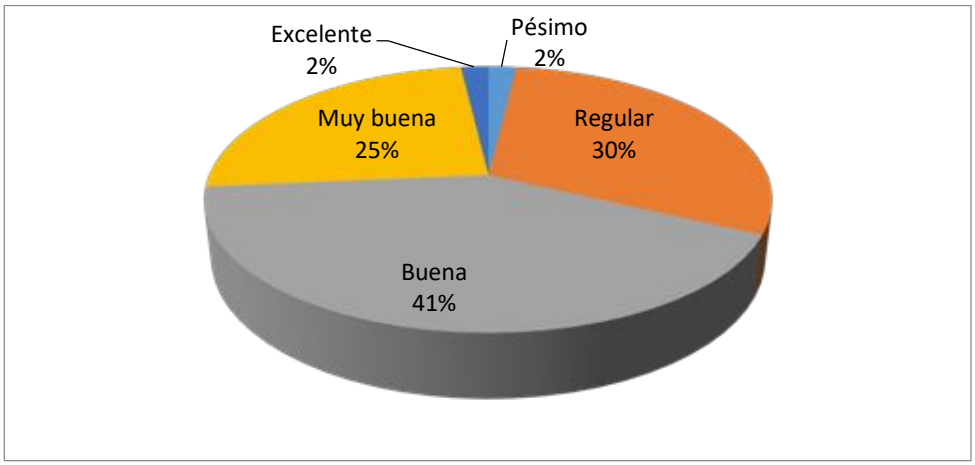
3) Satisfacción del consumo

Con el fin de determinar la satisfacción del cliente de consumo de bienes provenientes del comercio informal más demandados se obtuvo información en sus apreciaciones de acuerdo a la siguiente escala de evaluación:

APRECIACIONES
Pésima
Muy Mala
Mala
Regular
Buena
Muy Buena
Excelente

A continuación se realiza el análisis respecto a la satisfacción del consumidor sobre los tres productos más demandados.

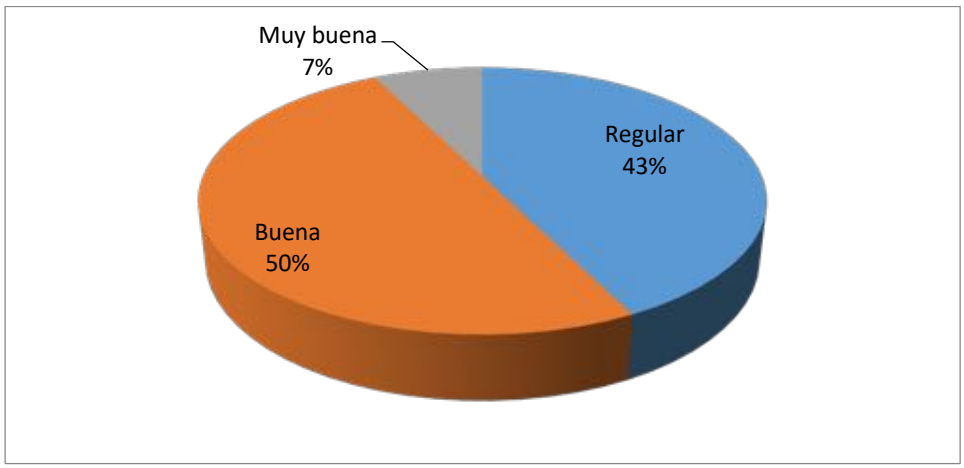
Gráfica 1 Satisfacción alimentos.



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta 2019.

Conforme a los datos expresados en la gráfica anterior se puede considerar que 68% de los encuestados se encuentra en los parámetros de buena y excelente en relación a su satisfacción con los alimentos.

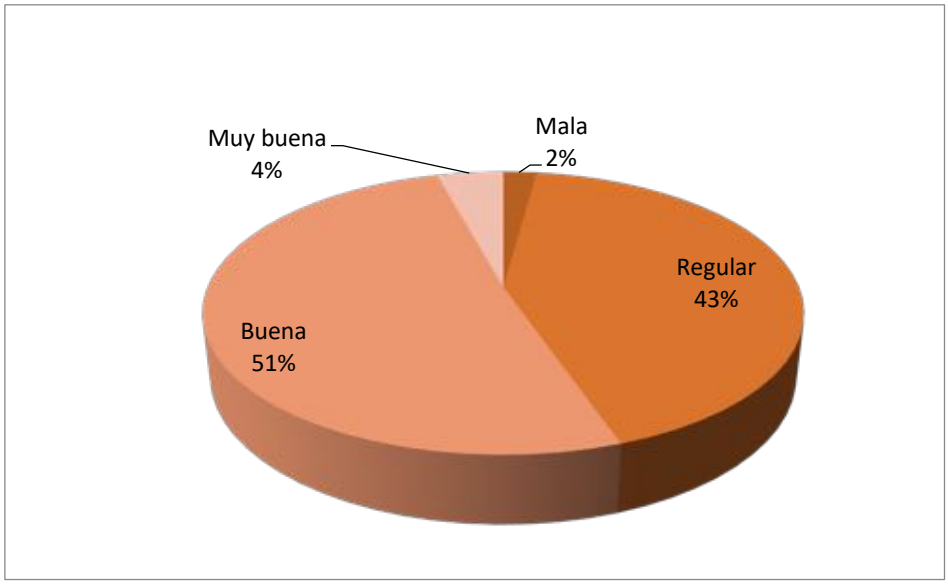
Gráfica 2 Satisfacción ropa y calzado



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta 2019.

En lo respecta la adquisición de ropa y calzado el 57% se encuentra entre los parámetros de buena y muy buena.

Gráfica 3 Satisfacción en artículos en entretenimiento.



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta 2019.

Con relación a los artículos en entretenimiento el 55% se encuentra en apreciación buena y muy buena.

Como conclusión del grado de satisfacción se observa que existe una correlación con la demanda en donde los alimentos ocupa el primer lugar en demanda y en satisfacción, seguido de la ropa y calzado y en el último lugar se posicionan los artículos de entretenimiento.

4) Elementos de la cadena de valor.

Se recabó información con el propósito de identificar los elementos de valor para el cliente al realizar sus consumos tomando en cuenta las variables de precio, calidad, servicio, comodidad, seguridad, higiene, garantías y variedad de productos ofertados en el comercio informal.

Tabla 2. Precio

Comparación del precio de productos en comercio informal con el comercio formal	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa (%)
Igual	40	14
Mejor	244	86
Total	284	100

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta 2019.

El precio es la variable que el 86% indica como mejor, ya que el consumir en el comercio informal representa mayor accesibilidad o poder de compra.

Tabla 3. Calidad

Comparación de la calidad de productos en comercio informal con el comercio formal	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa (%)
Peor	68	24
Igual	194	68
Mejor	22	8
Total	284	100

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta 2019.

Se observa que predomina con un 68% la opinión en que la calidad es igual entre los productos del comercio comparados con los del comercio formal y solo un 8% percibe mejor la calidad de los productos en comercio informal.

Tabla 4. Servicio

Comparación del servicio de productos en comercio informal con el comercio formal	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa (%)
Peor	44	16
Igual	188	66
Mejor	52	18

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta 2019.

Con relación a la variable de servicio los informantes consideran en un 66% que es igual entre los dos tipos de comercio. Además la gráfica refleja con un 18% que los clientes de comercio informal sienten que el servicio es mejor esto quizá a que atención es más personalizada.

Tabla 5. Comodidad

Comparación de la comodidad de la compra de productos en comercio informal con el comercio formal	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Peor	79	28
Igual	167	59
Mejor	38	13
Total	284	100

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta 2019.

El elemento de comodidad es percibido con los encuestados con un 59% igual y un 28% peor que en el comercio formal, esto último debido a las instalaciones precarias o nulas.

Tabla 6. Seguridad

Comparación de la seguridad en comercio informal con el comercio formal	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Peor	172	60
Igual	110	39
Mejor	2	1
Total	284	100

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta 2019.

Se recabó información en relación a la seguridad orientada a la integridad física y el 60% de los encuestados opina que es peor en el comercio informal; lo anterior debido a la informalidad de las instalaciones o instalaciones "nómadas" además de que no existen sistemas de vigilancia.

Tabla 7. Higiene de los productos

Comparación de la higiene de productos en comercio informal con el comercio formal	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Peor	182	64
Igual	102	37
Total	284	100

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta 2019.

Con relación a la higiene el 64% de los consumidores perciben que es peor que en el comercio formal esto debido a ausencia de servicios de básicos como agua, baños, pavimento, etc. Además por la naturaleza del negocio (ambulantes) sus establecimientos se ubican en lugares muy transitados donde se exponen a contaminantes como polvo, humo, basura, etc.

Tabla 8. Garantías

Comparación de la garantía de productos en comercio informal con el comercio formal	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Peor	200	70
Igual	80	28
Mejor	4	2
Total	284	100

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta 2019.

La variable garantía con un 70% es percibida como peor en el comercio informal, esto quizá debido a la ausencia de garantías otorgadas por los dueños de estos negocios y por la no ubicación fija de dichos negocios.

Como conclusión de los elementos de la cadena de valor analizados se puede decir que el precio es el principal incentivo para adquirir productos derivados del comercio informal debido a que es evaluado por los consumidores como mejor, seguido de la calidad, el servicio y la comodidad que son valorados como igual en mayor proporción que el resto de la variables estudiadas. De acuerdo a la opinión de los encuestados la seguridad, higiene y garantía son valoradas como peor en el comercio informal.

Finalmente, tomando en cuenta toda la información obtenida en el estudio, se reafirma que el precio es sin duda el principal estímulo para la demanda de productos derivados del comercio ambulante, destacando que la ocupación es un factor fundamental en la adquisición de productos ya que la gran mayoría de los estudiados están desempeñándose en una actividad laboral formal y los alimentos son los más demandados en este contexto. El grado de satisfacción no es determinante para la adquisición de los productos en el comercio informal.

No existe el otorgamiento de garantías sobre los productos que se comercial en el ambulantaje debido a la movilidad de los negocios, a pesar de ello, el consumidor está dispuesto a correr el riesgo en calidad, seguridad e higiene.

5. BIBLIOGRAFÍA.

Castrejón Ayala, S. R., Hernández Casas, E., & Núñez Escamilla, R. E. (2018). Causas del comercio informal en Uruapan, Mich. En M. B. Flores Romero, & F. González Santoyo, *La Gestión como herramienta del desarrollo empresarial* (págs. 1076-1088). Morelia, Mich.: REINECYT-CONACYT.

Friedrich, S., & Enste, D. (2002). *Ocultándose en las sombras, El crecimiento de la economía subterránea.* Washington. E.U.: Fondo Monetario Internacional.

García, A. K. (23 de Abril de 2019). Desempleo en México alcanza su nivel más alto en poco más de 2 años. *El Economista digital*, pág. nd.

López Paniagua, R., & Rodríguez Madrigal, A. (2001). Economía Subterránea: El Comercio en la vía pública en la Ciudad de Morelia, Mich. *Economía y Sociedad*, 145-162.

Noriega, J. (2010). Comercio informal, un ataque económico. *Expansión digital*, nd.

Rubio , L., Azuara, O., Jaime, E., & Hernández, C. (2006). *México 2025, el futuro se construye hoy.* México: Centro de Investigación para el desarrollo A.C.

TARJETAS DE CRÉDITO EN MÉXICO: 2019

Serrano Heredia, José, Serrano Heredia, José Ramon, Araceli Diaz Orozco
Universidad Michoacana de San Nicolas de Hidalgo. México.
ppepe10@yahoo.com,jramonserrano@yahoo.com.mx, aracceely@live.com

RESUMEN

Esta es una investigación documental aplicada y empírica, sobre aspectos relacionados a las tarjetas de crédito en México, se usó el método no experimental o expost-facto, con un diseño transversal exploratorio, con enfoque mixto. En México, existen aproximadamente 23, 653,917 de tarjetas de crédito activas, de ellas alrededor de 1,500.000 de personas tarjetahabientes registran problemas para cumplir con su pago y forman parte del índice de morosidad, es decir, tienen dificultades financieras para cubrir el pago. El débil desempeño económico, aunado a la Reforma Financiera y Fiscal provocó una reducción en el ingreso disponible de las familias. El crecimiento económico no se ha dado como se había proyectado, eso ha provocado que las personas, tengan menos dinero disponible para hacer uso, porque ha tenido que pagar entre otras cosas más impuestos. Las personas redujeron su ingreso, el dinero que se tiene es menor. Eso también ha provocado que algunos se atrasen y caigan en situación de impago. Según el Banco de México, el crédito otorgado por la banca comercial al sector privado creció en 2018, pero hubo una caída en el financiamiento a través de las tarjetas de crédito. Por cartera, el mayor incremento se observó en el crédito hipotecario. El crédito al consumo, a las compañías y personas físicas con actividad empresarial tuvieron un alza. El crédito vigente al consumo mostró un aumento.

PALABRAS CLAVE: Crédito, Banca, Morosidad, Tarjeta.

ABSTRACT

This is an applied and empirical documentary investigation, on aspects related to credit cards in Mexico, the non-experimental or expost-facto method was used, with an exploratory transversal design, with a mixed approach. In Mexico, there are approximately 23, 653,917 active credit cards, of which around 1,500,000 cardholders register problems to meet their payment and are part of the delinquency rate, that is, they have financial difficulties to cover the payment. The weak economic performance, together with the Financial and Fiscal Reform caused a reduction in the disposable income of the families. Economic growth has not occurred as planned, that has caused people to have less money available to make use, because it has had to pay among other things more taxes. People reduced their income, the money you have is less. That has also caused some to fall behind and fall into default. According to Banco de México, the credit granted by commercial banks to the private sector grew in 2018, but there was a drop in financing through credit cards. By portfolio, the largest increase was observed in the mortgage loan. Consumer credit, companies and individuals with business activity increased. Current consumer credit showed an increase.

KEYWORDS: Credit, Banking, Late payment, Card.

1. INTRODUCTION

Para emitir tarjetas de crédito, no es necesario tener autorización para operar como banco. Pero se tienen algunas barreras a la entrada en el mercado como las economías de escala inherentes a este mercado. Un nuevo intermediario debe cumplir con la regulación correspondiente y tener acceso a la red de pagos para ofrecer sus tarjetas, tener una escala que le permita cubrir sus costos. Sólo 18 de los 46 bancos que operan actualmente emiten tarjetas de crédito, por lo que un amplio número de instituciones podrían ofrecer este producto. Los bancos que deseen participar en el mercado de tarjetas de crédito deben contar con recursos que les permitan resistir un periodo inicial de pérdidas, y formar una amplia base de clientes, esto, a pesar de que en los últimos años se han reducido las barreras a la entrada para participar en este segmento. De acuerdo con el Banco de México, las barreras regulatorias para participar en este mercado han disminuido en los últimos años, pues el capital mínimo requerido para participar como banco en el mercado se ha reducido. Además, la regulación se ha flexibilizado para permitir la entrada de agentes que deseen especializarse en algún servicio bancario.

Objetivo(s)

El objetivo de esta investigación fue el analizar, estudiar, algunos aspectos importantes sobre el estado actual de las tarjetas de crédito en México, sobre todo el aspecto de su costo y hacer algunas propuestas de mejora.

Metodología

Esta es una investigación documental, que presenta su estado del arte a junio de 2019, proporciona información básica de manera clara, que ayudara a la correcta toma de decisiones financieras, ante las diversas opciones en el mercado. Se usó el método no experimental o expost-facto, con un diseño transversal exploratorio, con enfoque mixto, se considera como una investigación aplicada y empírica.

2.-BASE TEORICA

Prior y Argandoña (2009) señalan que “las instituciones financieras tradicionales, tanto en los países en desarrollo y en las economías avanzadas tienen una responsabilidad social especial para ayudar a crear un sistema financiero

eficiente que hace de ahorro y préstamo instrumentos disponibles para el mayor número posible de ciudadanos" (p.253).

Ortiz Martínez (1994) menciona que "En septiembre de 1990, fue creado un comité de desincorporación bancaria que intervino como cuerpo colegiado para diseñar y ejecutar la privatización de la banca junto con lo se conocía como la Comisión Intersecretarial de Gasto Financiero quienes tomaron decisiones, y elaboraron los principios de la privatización, contribuyendo a crear un sistema financiero más competitivo y eficiente, así como para obtener una participación diversificada en el capital de los bancos y promover la descentralización de las operaciones para favorecer el desarrollo regional, buscando también la transparencia en la valuación de entidades, utilizando para ello criterios generales uniformes y de amplia aceptación (p. 40).

Según Prior, F., Argandoña, A. (2009), a pesar de la importancia de ciertas deficiencias específicas, tales como un marco regulatorio inadecuado o la falta de educación financiera entre la población, el principal factor que explica los bajos niveles bancarios de las economías emergentes y en desarrollo, que afecta principalmente a menores ingresos segmentos, es el uso de modelos de distribución de servicios financieros ineficientes. Las instituciones financieras tradicionales, tanto en los países en desarrollo y en las economías avanzadas tienen una responsabilidad social especial para ayudar a crear un sistema financiero eficiente que hace de ahorro y préstamo instrumentos disponibles para el mayor número posible de ciudadanos.

Arthur, C. (2012) considera que las finanzas básicas a menudo aparecen como una solución útil, sin sentido común al neoliberalismo. Socialmente la pobreza creada, el desempleo y la inseguridad económica requieren más que soluciones individuales de los consumidores; que requieren respuestas colectivas.

"El nivel de riesgo y rentabilidad de las instituciones financieras especializadas en préstamos de tarjetas de crédito y planes relacionados, muestra que los bancos de tarjetas de crédito, ya sean filiales de empresas tenedoras de bancos o bancos independientes, ganó extraordinarios rendimientos a lo largo de los años 1984 a 1991 en promedio, las empresas de tarjetas de crédito tenían retorno antes de impuestos sobre activos de 3, 36%. Los costos de los rendimientos más altos son una mayor variabilidad del ROA y mayor probabilidad de insolvencia, lo que indica que los bancos de tarjetas de crédito son más riesgosos que otros bancos comerciales" (Sinkey Jr, Nash, 1993, p. 128).

Campos, P (2008), cita que muchas veces las personas por la premura no ponen la atención suficiente en este trámite legal y por ende pueden ingresar en un lío del que difícilmente se podrá salir. Importante aspecto es el costo del crédito, donde justifican el alto interés, el precio por el dinero, al ayudar a resolver comodidades o urgencias y correr un riesgo con el dinero, aun y cuando el beneficio que se recibe y su costo pueden ser desproporcionados.

Mansell, C. (2001). Cita que a falta de instituciones que se adecúen a las necesidades de los usuarios hacen que estos tengan que recurrir a medios que les brinden facilidades tales como las tandas con familiares y amigos, prestamistas

informales e instituciones como los Montepíos, generándose así lo llamado Finanzas Populares informales. También sostiene que la población con poca formación en finanzas básicas está inmersa en un círculo vicioso de desinformación.

Si cada mes se dedicara un poco de tiempo y atención al dinero, seguramente se iniciaría el año en una fabulosa forma financiera, la planificación financiera ayuda a mantenerse actualizado. La construcción de la seguridad financiera requiere un compromiso con el ahorro, y la manera más fácil de ahorrar es buscando por el banco o cooperativa de crédito de más alto rendimiento en una cuenta de ahorros; a la que pueda depositar aportaciones mensuales de su cuenta corriente (Orman, 2006, p. 8).

De acuerdo a Garcia-Murillo (2004), M, han tomado gran relevancia las normas de comportamiento que han prevalecido en las transacciones comerciales de México y puedan afectar a la adopción del comercio electrónico, a pesar de que las condiciones económicas.

Bianco, C.A., Bosco, S.M (2002), citan los peligros que el uso de tarjetas de crédito representan para los jóvenes, la forma poco ética en la que las empresas que emiten estas tarjetas promueven sus productos a este público, la mayoría de los estudiantes no sólo están utilizando el crédito imprudentemente (saldos promedio de más de $ 1000), pero están pagando intereses exorbitantes (18% -22%), usan una variedad de técnicas de marketing para atraer a los estudiantes universitarios (premios y regalos gratis, ofertas especiales de tipo de interés).

3.-DESARROLLO DEL TRABAJO

A junio de 2019, el saldo de la cartera de crédito total de la banca comercial ascendió a 3.1 billones de pesos, lo que significó un incremento anual de 4.9%, el crédito a la vivienda tuvo un aumento anual de 9.6%. a junio de 2014 la banca comercial registró un índice de capitalización total de 15.9%, nivel superior al 10.5% que establecen los Acuerdos de Basilea III para la estabilidad financiera. el nivel de capitalización que muestra la banca comercial en México también es favorable en su comparación internacional ya que está en línea con el promedio de los países de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Según el banco de México en su Reporte sobre las condiciones de competencia en el mercado de emisión de tarjetas, varias instituciones que son bancos asociados a comercios han entrado al mercado de las tarjetas de crédito, sólo Walmart y Coppel tienen más de 0.5% de participación, pero con bajo límite de crédito y con un riesgo alto. Pertenecen a un sector poco atendido.

Para emitir tarjetas de crédito, no es necesario tener autorización para operar como banco. Pero se tienen algunas barreras a la entrada en el mercado como las economías de escala inherentes a este mercado. Un nuevo intermediario debe cumplir con la regulación correspondiente y tener acceso a la red de pagos para ofrecer sus tarjetas, tener una escala que le permita cubrir sus costos. Sólo 18 de los 46 bancos que operan actualmente emiten tarjetas de crédito, por lo que un amplio número de instituciones podría ofrecer este producto. Los bancos que deseen participar en el mercado de tarjetas de crédito deben contar con recursos que les permitan resistir un periodo inicial de pérdidas, y

formar una amplia base de clientes, esto, a pesar de que en los últimos años se han reducido las barreras a la entrada para participar en este segmento. De acuerdo con el Banco de México, las barreras regulatorias para participar en este mercado han disminuido en los últimos años, pues el capital mínimo requerido para participar como banco en el mercado se ha reducido. Además, la regulación se ha flexibilizado para permitir la entrada de agentes que deseen especializarse en algún servicio bancario.

[1]Tabla 1.- Número de tarjetas de crédito y débito 2019

+ Ver todo	Oct-Dic 2018	Ene-Mar 2019	Abr-Jun 2019
– Tarjetas de crédito			
– Tarjetas vigentes al cierre del trimestre por marca 1/			
+ Total de tarjetas vigentes (todas las marcas) 4/ 6/	27,460,810	27,670,136	23,653,917
+ Total de tarjetas vigentes mastercard	11,691,509	11,540,681	11,502,258
+ Total de tarjetas vigentes visa	14,241,254	14,585,430	11,189,654
+ Total de tarjetas vigentes otras marcas	1,528,047	1,544,025	962,005
Tarjetas utilizadas durante el trimestre 6/	22,434,043	22,498,167	18,002,375
Cuentas con tarjetas 2/ 6/	18,637,285	17,724,145	14,668,628
– Tarjetas de débito			
– Tarjetas vigentes al cierre del trimestre por marca 1/ 3/ 5/			
+ Total de tarjetas vigentes (todas las marcas) 6/	153,686,618	146,852,501	127,369,467
+ Total de tarjetas vigentes mastercard	53,213,417	48,274,420	50,168,809
+ Total de tarjetas vigentes visa	99,621,820	97,661,914	76,282,197
+ Total de tarjetas vigentes otras marcas	851,381	916,167	919,049
Tarjetas utilizadas durante el trimestre 5/	55,799,370	49,965,757	49,394,006
Cuentas con tarjetas 2/ 5/	52,437,409	48,893,901	46,141,851

Fuente: https://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultar Cuadro &idCuadro=CF256&locale=es (2019).

[1]Las Tarjetas vigentes son aquellas que el banco pone a disposición de sus clientes y que han sido activadas por estos. Incluye tarjetas titulares y adicionales. Las Cuentas o contratos relacionados a tarjetas utilizadas durante el trimestre. Una cuenta puede tener más de una tarjeta relacionada. La serie de tarjetas de débito presenta un incremento a partir del último trimestre de 2012 debido a que incluye tarjetas relacionadas a cuentas de nivel 1, 2 y 3. El primer trimestre de 2018 se observa una disminución en los datos debido a que BBVA cambió su metodología. La cifra continua en revisión por lo que se sugiere no considerarla como definitiva. En el primer trimestre de 2019 se observa una disminución en los datos debido a la información de Banamex. La cifra continua en revisión por lo que se sugiere no considerarla como definitiva. En el segundo trimestre de 2019 se observa una disminución en los datos debido a la información de Bancoppel. La cifra continua en revisión por lo que se sugiere no considerarla como definitiva.

Para conocer el costo de la tarjeta de crédito, es necesario saber cuál es el Costo Anual Total (CAT), que engloba la tasa de interés que cobran las instituciones financieras, las comisiones (de apertura, gastos de investigación, seguros (vida, daños), según el tipo de crédito que se contrate. El CAT de las 5 tarjetas de crédito más costosas y las 5 más baratas de los tres tipos de tarjetas que existen: Clásicas, Oro y Platino.

[2]Tabla 2. Tarjeta de Crédito 2019: CAT más bajo

Las tarjetas de crédito que tienen el CAT más bajo en 2019 son: Bancomer Platinum, Banorte Fácil (clásica), Platinum Banorte, Enlace Médico Inbursa (oro), Inbursa Platinum y Santander Light (clásica):

Interés 34.49%, Tasa de interés promedio, CAT sin IVA 44.7% sin IVA, Anualidad $2,314 sin IVA

Interés 53%, Tasa de interés promedio CAT sin IVA 72.7% sin IVA, Anualidad $689 sin IVA

Interés 53%, Tasa anual promedio, CAT sin IVA 75.9% sin IVA, Anualidad $689 sin IVA

Interés 19.7%, Tasa de interés promedio CAT sin IVA 19.9% sin IVA, Anualidad $120 sin IVA

Interés 23.64%, Tasa de interés promedio CAT sin IVA 23.8%, sin IVA, Anualidad $2,200 sin IVA

Interés 38%, Tasa de interés promedio CAT sin IVA 40.3% sin IVA, Anualidad $420 sin IVA

Interés 24% Tasa de interés promedio, CAT sin IVA 25.5% sin IVA, Anualidad $1,200.00 sin IVA

Interés 39.10% Tasa de interés promedio, CAT sin IVA 49.4% sin IVA, Anualidad $630.00 sin IVA

[2] https://www.rankia.mx/blog/mejores-certificados-deposito/3056876-cual-tarjeta-credito-mejor-para-2019. Período: Ene-Mar 2006 - Abr-Jun 2019, Frecuencia: Trimestral

Actualmente, existen 3 alternativas para no pagar anualidad:

1. Tarjetas Básicas: Desde Agosto del 2010, por ley, **t**odos los bancos deben emitir al menos una tarjeta de crédito sin comisiones entre su línea de productos (Tarjetas Básicas)**.** Por lo general, estas tarjetas no cuentan con beneficios adicionales (recompensas, servicios de valor agregado, etc), no puedes tramitar adicionales y la línea de crédito estará limitada a 11,500 pesos.

2. Tarjetas de crédito sin anualidad de por vida: tanto para el titular como para los adicionales, éstas son tarjetas sin anualidad con recompensas**.**

3. Tarjetas sin anualidad condicionada al uso: esquemas que buscan lealtad, pueden devolverte la anualidad si cumples con ciertos requisitos, como utilizar el plástico al menos una vez al mes, gastar un monto determinado o contratar ciertos productos con el banco.

[3]Tabla 3.- tarjetas sin anualidad más populares

Tarjeta 2Now de HSBC

Ingreso mínimo mensual: $15,000 / CAT: 72% /

Lo bueno:

- Sin cobro de cuota anual al gastar $2,500 al mes, de lo contrario, aplica una comisión por mantenimiento de $149+IVA durante cada mes que no se alcance el gasto.
- Reembolso del 2% de todas las compras en Saldo HSBC 2Now (el más alto en México). El saldo puede utilizarse a través del mismo plástico para pagar en cualquier establecimiento o disponerse en efectivo en cajeros automáticos
- Permite hacer pagos con smartphones Samsung a través de Samsung Pay.
- Aplicación HSBC Control Total sin costo, para activar o desactivar el plástico y definir el límite de gasto.

Lo no tan bueno:

- Su tasa de interés es alta (39.54%), aunque si pagas totales no tienes de que preocuparte.
- Tienes que gastar más de 2,500 pesos al mes para exentar la comisión por no uso y el reembolso tiene un tope de $1,000 pesos al mes.

Tarjeta Santander Aeroméxico

Ingreso mínimo mensual: $7,500 / CAT: 76.4% /

Lo bueno:

- Sin cuota anual de por vida, al gastar $200 al mes.
- Acceso sin costo al programa Club Premier de Aeroméxico que acumula 1 Punto Premier por cada dólar (o su equivalente en pesos) en consumos y 1.5 Puntos Premier en compras con Aeroméxico y Club Premier.
- Bono de bienvenida de 5,000 Puntos Premier al llegar a $250 USD durante los primeros 3 meses de uso de la tarjeta.
- Bono por gasto anual de 5,000 Puntos Premier al llegar a $50,000 pesos de gasto durante un año (válido sólo un bono al año).
- Centro de Asistencia 24/7 para Viajes Visa.

Lo no tan bueno:

- Requiere de un gasto bastante alto para alcanzar un boleto de avión, sin embargo, los Puntos Premier pueden canjearse por artículos de catálogo de menor valor.
- La tasa de interés es alta (58.27%).

Tarjeta Volaris INVEX 0

Ingreso mínimo mensual: $5,000 / CAT: 69.4%

Lo bueno:

- Sin cobro de cuota anual utilizándola una vez al mes (sin gasto mínimo).
- 3, 6 y 11 Meses sin intereses siempre en Volaris.
- Reembolso del 1% de tus compras en el Monedero Volaris (para obtener boletos de avión).
- Bono de Bienvenida de $600 en el Monedero Volaris.
- 10 kg extra en equipaje de mano en todos tus vuelos.

Lo no tan bueno:

- Su tasa de interés es alta (39.54%).

Tarjeta Santander Free

Ingreso mínimo mensual: $7,500 / CAT: 76.1%

Lo bueno:

- Sin cuota anual de por vida, al hacer un gasto mínimo de $200 al mes.
- Acumula puntos por las compras en Recompensas Santander y PAYBACK.
- Sin cobro de comisiones (retiro de efectivo en cajero en México, tarjetas adicionales, pago de servicios, sobregiro, etc.)
- Debes tener entre 20 y 69 años 11 meses de edad.
- Seguros Mastercard nivel oro.

Lo no tan bueno:

- Su tasa de interés es muy alta (58.13%), sin embargo, si pagas totales no debería preocuparte.

Tarjeta MÁS de Banregio

Ingreso mínimo mensual: $15,000 / CAT: 25.5% /

Lo bueno:

- Sin cuota anual de por vida. No es necesario hacer un gasto mínimo, pagar a través de la Banca en Línea o ajustarse a cualquier otra condición.
- Devuelve el 1% en efectivo por todas las compras del titular y por cada amigo o familiar referido. Puedes disponer del efectivo acumulado en cajeros automáticos o para pagar en cualquier establecimiento.
- Tasa de interés promedio de 22.87%, la más baja del segmento.
- Transferencia de saldos de otras tarjetas de crédito para pagarlas a una tasa preferencial y diferirlas a 6 o 12 meses.

Lo no tan bueno:

- No puede ser tramitada en todo el país (aunque sí en las principales ciudades).
- Su cobertura de promociones a meses sin intereses no es tan amplia.

Términos Generales*:*

Anualidad: Cargo de membresía anual por el uso de una tarjeta de crédito.

Cargos recurrentes: Pago automático de teléfono, telefonía celular, televisión por cable, colegiaturas, entre otros, realizados previa solicitud y aprobación, y con cargo a una tarjeta de crédito.

Crédito disponible: Monto de crédito no utilizado, el cual se calcula restando el saldo vigente del total de la línea de crédito.

Costo Anual Total (CAT): Cifra expresada en porcentaje anual que, para fines informativos y de comparación incorpora la totalidad de costos y gastos inherentes al crédito. El cálculo incluye: capital, intereses ordinarios, comisiones, seguros (excepto seguro de daños en el caso de automóviles) y otros gastos.

Fecha de corte: Día del mes en que termina el periodo de facturación de una tarjeta de crédito.

Fecha límite de pago: Día máximo que se tiene para realizar el pago y no caer en morosidad. Generalmente los bancos otorgan 20 días naturales a partir de la fecha de corte.

Intereses moratorios: Costo por tener saldo vencido, es decir, en el caso de no haber realizado ningún pago en la fecha límite de pago del periodo anterior.

Intereses ordinarios: Costo de obtener dinero prestado.

Pago mínimo; Monto mínimo en pesos que debe pagarse cada mes para que la cuenta se mantenga al corriente.

Pago para no generar intereses: Monto en pesos que tiene que ser liquidado totalmente para no generar ningún cargo por concepto de intereses.

Saldo promedio diario:Cantidad media en pesos de cada día del periodo de facturación. Se calcula sumando todos los saldos diarios, y dividiendo el resultado entre el número de días del periodo.

Saldo vencido: Cantidad en pesos que comprende los impuestos, intereses, comisiones y capital, derivados de las disposiciones del crédito y no cubiertos en tiempo.

Saldo vigente: Cantidad en pesos que comprende los impuestos, intereses, comisiones y capital, derivados de las disposiciones del crédito que se encuentren en vigor.

Tasa de interés: Porcentaje que un banco o institución financiera cobra por prestar dinero.

Seguros:

Seguro de autos rentados: Cubre los daños ocasionados al vehículo rentado. Para que el seguro aplique no se debe contratar el seguro que ofrece la agencia de alquiler, además, el usuario debe pagar en su totalidad la transacción con la tarjeta de crédito.

Seguro de compra protegida:Cubre algunos riesgos, generalmente robo y accidente, de las compras efectuadas con la tarjeta de crédito en México y Estados Unidos hasta por un monto máximo establecido.

Seguro de gastos legales:Cubre los gastos legales como resultado de un falso arresto o detención debido a un error por parte del gobierno o poder extranjero mientras dure el viaje, fuera del país de residencia.

Seguro de invalidez: Cubre el pago mínimo mensual, en caso de incapacidad total temporal a consecuencia de un accidente o enfermedad.

Seguro de liberación de adeudo por fallecimiento: Cubre el saldo insoluto de la cuenta al momento del fallecimiento del titular.

Seguro de protección de saldo: Cubre por una cuota mensual, el pago mínimo de la tarjeta, desde 1 hasta 6 meses por eventualidades como el nacimiento de un hijo o su entrada a la universidad, desempleo, divorcio, enfermedad o algún accidente.

Seguro de repatriación de restos: En caso de que el asegurado fallezca durante un viaje pagado con la tarjeta, cubrirá los gastos en que se incurra, con el fin de devolver el cadáver al país de residencia.

Seguro de retraso de viaje: Cubre los gastos que se paguen con la tarjeta en el tiempo de retraso del vuelo.

Seguro de viaje: Cubre hasta por un límite máximo, al cónyuge e hijos en caso de fallecimiento o pérdidas orgánicas. Aplica mientras el tarjetahabiente se encuentre viajando, abordando o descendiendo de un transporte comercial, y haya adquirido los boletos del viaje con la tarjeta de crédito.

Seguro por daño, pérdida o demora de equipaje:Cubre el equipaje del usuario y/o de sus familiares, contra daños físicos, demoras, robo o extravío. Tiene un límite máximo y cubre sólo cuando se haya pagado el transporte con la tarjeta de crédito.

Seguro por robo o extravío: Cubre la pérdida económica derivada del uso fraudulento de las tarjetas de crédito, a causa de extravío, robo, falsificación o alteración de las tarjetas.

Beneficios:

Alertas vía SMS o correo electrónico: Servicio que alerta al tarjetahabiente, ya sea por medio de un mensaje al celular o el envío de un correo electrónico, por los cargos que se estén realizando a la tarjeta de crédito. El banco puede establecer un monto mínimo para enviar la alerta.

Anualidad sin costo condicionada a un paquete de servicios: Beneficio que otorgan los bancos a los tarjetahabientes que tienen una serie de productos financieros contratados (cuenta de cheques, banca por internet, tarjeta de crédito), esto les brinda la oportunidad de no pagar la anualidad de la tarjeta de crédito.

Cargos automáticos de pago de servicios: El banco brinda la oportunidad de asociar el pago a la tarjeta de crédito de servicios como: Tv telefónico, luz, agua, entre otros.

Cargo del pago mínimo a cuentas de cheques: Servicio que brinda la posibilidad de domiciliar el pago mínimo a la cuenta de cheques, siempre y cuando la tarjeta de crédito y la cuenta de cheques sean del mismo banco.

Descuento en la primera compra: Incentivo que otorga la institución financiera por utilizar la tarjeta por primera vez.
Fecha de pago personalizado: Posibilidad de elegir la fecha de pago.

Kilómetros o Millas: Incentivo que ofrecen las instituciones financieras por el uso de una tarjeta de crédito para obtener boletos de avión.

Mensualidades sin intereses: Pago fijo a determinadas mensualidades sin cargo de intereses y de acuerdo a las promociones de los establecimientos participantes, generalmente: 3, 6, 9, 12 y 18 meses.

Plan de pagos fijos: Programa que permite al usuario diferir las compras a un plazo con una tasa de interés preferencial.
Primera anualidad sin costo: Beneficios que ofrecen algunas instituciones al no cobrar la primera anualidad.

Reducción de tasa de interés: Programas en donde se disminuye la tasa de interés. Para acceder al beneficio los emisores ponen ciertas condiciones, tales como: pagar más del mínimo requerido, utilizarla al menos una vez al mes, y registrarse.

Reembolsos: Incentivo que ofrecen las instituciones financieras por el uso de una tarjeta de crédito, en donde se devuelve un determinado porcentaje de la compra realizada.

Servicios de asistencia de viaje : Apoyo a través del teléfono o Internet que permite acceder a información útil sobre los requisitos de viaje, como documentación (visas, pasaportes), vacunas o tipos de cambio de moneda.

Servicios de concierge: Asistencia integral, vía telefónica o Internet, que puede incluir: reservaciones en restaurantes, entradas para eventos deportivos y culturales, centros de entretenimiento, compras personales, compra de boletos de avión, servicios empresariales, apoyo en destinos de viaje, recordatorio de ocasiones especiales, entre otros.

Transferencia de saldos: Programa que sirve para mover el saldo de una tarjeta de crédito de otro banco, tiendas departamentales o de autoservicio, a otra tarjeta de crédito que brinda mejores condiciones de financiamiento, es decir a una tasa preferencial y plazos establecidos.

Siempre se debe de considerar:

-La tarjeta no es dinero adicional y por ello se debe ajustar a los ingresos.

-Conocer las fechas de corte y pago.

-Pagar puntualmente si no se paga a tiempo aumenta la deuda y repercute en un registro negativo.

Existen tarjetas de crédito que incluyen seguros para cubrir distintas eventualidades (fallecimiento, robo, fraudes, extravío, enfermedades, accidentes), el costo se incluye en el costo de la anualidad o en pagos mensuales. Existe una relación entre el costo de la tarjeta de crédito y los seguros que ofrece. Actualmente son el producto de crédito más utilizado por las personas (25.6 millones), muchos no saben que asociado a ellas se incluyen diversos seguros que ofrecen importantes beneficios. Seguro por fallecimiento, cubre el saldo deudor de la cuenta, en caso de fallecimiento del titular. Seguro de accidentes en viajes, cubre al titular, cónyuge e hijos menores de 23 años de edad, hasta por 500 mil dólares en caso de muerte accidental o pérdida de miembros, al pagar con la tarjeta los boletos de un transporte público autorizado. Seguro por robo o extravío de la tarjeta, protege contra cualquier mal uso que se haga de la tarjeta, a partir del momento en que se reciba el reporte de robo o extravío. Seguro de compra protegida: cobertura por robo de artículos de uso duradero, adquiridos con la tarjeta de crédito. Seguro de pérdida y/o demora de equipaje:, cubre en caso de demora o pérdida del equipaje, siempre y cuando los boletos fueron pagados por medio de la tarjeta de crédito y después de 72 horas de haberlo reportado y reclamado a la línea de transporte público. Seguro de protección contra robo y asalto en cajero, cobertura para reponer el dinero perdido en caso de robo y asalto, durante o inmediatamente después de usar un cajero automático. Además proporcionará un beneficio si durante el incidente se pierde la vida. Seguro de protección contra robo, extravío y clonación de la tarjeta, cobertura contra cargos no reconocidos por robo, extravío o clonación de la tarjeta de crédito. Seguro de automóviles alquilados, cubre daños debido a colisión o robo al alquilar automóviles en Estados Unidos y Canadá. No cubre responsabilidad civil personal, ni lesiones a cualquier persona, para que el seguro sea válido la renta del auto debe ser pagada con la tarjeta de crédito. Seguro médico de emergencia en viajes al extranjero, cubre al titular, cónyuge e hijos menores de 23 años que sean dependientes económicos, hasta el nivel seleccionado de cobertura por persona por los gastos médicos originados en caso de lesión o enfermedad de emergencia ocurrida durante el curso del viaje.

Actualmente, Mastercard ha creado las primeras tarjetas con certificado de autenticidad, hechas de metales preciosos a mano (Línea Pure + Solid Prepaid), prepagadas, para transacciones monetarias internacionales (euros, dólares americanos y libras esterlinas), que pueden utilizarse para realizar pagos electrónicos y no están restringidas a un nivel específico de ingresos, ni de personas, ni de fondos, ni están sujetas a requisitos de gastos mínimos: Platino puro (pt999) Oro (18k) Plata (Ag925)

El Banco de México, debe de procurar el poder adquisitivo de la moneda, que el aumento en el nivel de precios afecte lo menos posible el poder adquisitivo y apoyar en el ritmo de crecimiento de la economía, manejando la tasa de la política monetaria, la cual es un referente para la Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio (TIIE), que es usada entre los bancos para hacerse préstamos entre ellos. La tasa objetivo influye en otras tasas de interés en la economía, las expectativas de inflación, los agregados monetarios, el nivel de crédito y el tipo de cambio. Los bancos comerciales tienen una cuenta en el banco central en la cual pueden depositar o pedir prestado dinero para cubrir sus operaciones diarias. El Banco de México, conoce la cantidad de dinero necesaria para que los bancos cumplan con sus obligaciones, no otorga interés en caso de que la cuenta tenga un superávit y cobra el doble de la tasa de política monetaria en caso de que algún banco le pida prestado. Así, obliga a que los préstamos se den entre bancos, adoptando una tasa de interés que se mueve alrededor del objetivo, la tasa de fondeo bancario, la tasa de política monetaria afecta a las demás de corto plazo y también a las de mediano y largo plazo. De esta manera es posible afectar la cantidad de dinero en circulación, la demanda. Hay 3 maneras en que un movimiento de la tasa de política monetaria puede afectar el nivel de precios. Una baja en la tasa implicaría que las demás tasas de interés en la economía bajen. Esto incentivaría el crédito, pues es más barato, aumentaría el consumo; y, al mismo tiempo, la inversión en activos físicos se vuelve más atractiva. Esto impulsaría la demanda agregada y el crecimiento económico, aunque podría acelerar la inflación. La disminución de la tasa de interés es desincentivar la inversión, con lo que la entrada de capitales se reduce. Esto ocasiona un aumento del tipo de cambio, hace más caros los bienes y servicios importados, y aumenta las presiones sobre la demanda agregada nacional, con lo que aumentan también las presiones inflacionarias. Sin embargo, para que este desincentivo se dé, es necesario que haya tasas que otorguen mayores rendimientos en el mercado exterior. Cualquier movimiento en la tasa de política monetaria del banco central, puede otorgar confianza sobre su efectividad mediante los mecanismos anteriormente descritos. Esto ocasionaría que las expectativas de inflación se ubiquen alrededor del objetivo del Banco, afectando la decisión de los productores al momento de determinar sus precios. Un alza en la tasa tiene el efecto contrario.

Son 2 los principales factores a considerar al momento de tomar una decisión en torno a la política monetaria.

1) Posibilidad de que, bajo las condiciones actuales, se alcance el objetivo de inflación del 3% más/menos una variación de un punto porcentual.

2) Origen de las afectaciones al nivel de precios y si un movimiento en la tasa puede influir de la manera deseada para modificar el ritmo de crecimiento económico.

Reforma Financiera

Según el presidente de la República mexicana, la Reforma Financiera está en acción y promueve la competencia, la expansión y la solidez del sector multiplicando las opciones de crédito accesible para los mexicanos, generando sinergias en favor de la inclusión financiera y de la expansión del crédito responsable. De acuerdo a la Secretaría de Hacienda la reforma financiera, que incluye la creación del Buró de Entidades Financieras, tiene un alto contenido social, porque coloca al usuario de los servicios financieros en el centro de la misma y tiene los objetivos de mantener

el sistema financiero sólido, que los bancos presten más dinero con tasas de interés más bajas, y promover una mayor competencia entre las instituciones del sector. En septiembre de 2014, la Secretaría de Hacienda publico la reglamentación secundaria relacionada con la implementación de la reforma financiera, que incluye entre otros la regulación secundaria en materia de traspasos de crédito al consumo, regulación para erradicar cláusulas abusivas en los contratos, la normatividad en materia de requerimientos de liquidez para todos los bancos. Entre octubre y diciembre de 2014, se presentará la regulación administrativa para el registro de las Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (Sofomes), también la evaluación de desempeño de los bancos, el sistema arbitral en materia financiera y nuevas disposiciones de prevención del lavado de dinero.

4.-RESULTADOS

Tomar como índices de referencia interbancaria a un año, para las tarjetas de crédito el EURIBOR, promovido por la Federación Bancaria Europea ya que históricamente siempre ha sido mejor que la TIIE, las entidades financieras suelen recomendar otros índices, pero eso sólo les beneficia a ellos.

Introducir un periodo de carencia o de gracia, que rebaje la cuota mensual, por el esfuerzo económico que supone pagar puntualmente.

Se debe de permitir los traspasos de tarjetas de crédito entre instituciones bancarias y tipos de tarjetas, para consolidarla en una sola, sustitución de una entidad financiera o tarjeta por otra como acreedora de un crédito. Esto ayudará a no pagar tantos intereses ya que el traspaso de saldos, seria debido a que los bancos ofrecen tasas más atractivas con procedimientos claros para llevar a cabo la consolidación de la deuda, sustitución que deberá cumplirse a más tardar como plazo máximo de 15 días naturales, formalizando con el deudor la novación modificativa del adeudo por tarjeta de crédito sin implicar algún costo adicional.

Un mayor uso del seguro, que generaría que los bancos estén en condiciones de ofrecer en el mediano plazo mejores condiciones. El seguro permitiría que las familias tengan una tarjeta, con tasas más competitivas y no incrementaría el costo del crédito, ya que se comparte el riesgo entre la institución financiera y la aseguradora.

Aplicar esquemas diferenciados y según al perfil de cada cliente. Establecer una tasa de interés personalizada donde cada cliente calificará y cotizará una tasa personal, entre 8 y 11% anual. Tomando en cuentan varios factores: edad, antigüedad en el trabajo, salario, forma de pago (nómina, honorarios), número de integrantes en la familia, tipo de industria en la que se desarrolle profesionalmente.

Debe ser deducible de impuestos, todas las compras vía tarjeta de crédito.

No al cobro de comisión a los establecimientos cada vez que se usa para comprar.

No a la oferta de tasas de interés menores, pero con más costos por anualidad, mantenimiento, seguro.

Erradicar el sobrecosto de los productos, por no pagarse al contado, so pretexto de los intereses, cargos de financiamiento y comisiones adicionales.

No al costo, por no usar la tarjeta, por duplicados o tarjetas adicionales.

5.-CONCLUSIONES

En los últimos años se han reducido las barreras a la entrada para participar en el segmento de las tarjetas de crédito, los bancos que deseen participar deben contar con recursos que les permitan resistir un periodo inicial de pérdidas, y formar una amplia base de clientes.

Según el banco de México en su reporte sobre las condiciones de competencia en el mercado de emisión de tarjetas, varias instituciones pertenecen a un sector poco atendido y son aquellos bancos asociados a comercios que han entrado al mercado de las tarjetas de crédito, sólo Walmart y Coppel tienen más de 0.5% de participación, pero con bajo límite de crédito y con un riesgo alto.

Para emitir tarjetas de crédito, no es necesario tener autorización para operar como banco, pero se tienen algunas barreras a la entrada en el mercado como las economías de escala inherentes a este mercado. Un nuevo intermediario debe cumplir con la regulación correspondiente y tener acceso a la red de pagos para ofrecer sus tarjetas, tener una escala que le permita cubrir sus costos.

De acuerdo con el Banco de México, las barreras regulatorias para participar en este mercado han disminuido en los últimos años, pues el capital mínimo requerido para participar como banco en el mercado se ha reducido. Además, la regulación se ha flexibilizado para permitir la entrada de agentes que deseen especializarse en algún servicio bancario. Sólo 18 de los 46 bancos que operan actualmente emiten tarjetas de crédito, por lo que un amplio número de instituciones podría ofrecer este producto. Existen alrededor de 151 tipos de tarjetas de crédito en México, ofertadas por la banca extranjera que domina el sistema financiero en el país.

6.-REFERENCIAS

Libros:

Arthur, C. (2012). *Neoliberalism, the Consumer and the Citizen*, Financial Literacy Education. SensePublishers, Springer. 53 (1

Bianco, C.A., Bosco, S.M. (2002). "Ethical Issues in Credit Card Solicitation of College Students – The Responsibilities of Credit Card Issuers, Higher Education, and Students". Teaching Business Ethics. Springer. Volume 6 (1), 45-62.

Campos, P. (2008). *Los pobres también ahorran*, NEXOS, núm. 213.

Garcia-Murillo, M. (2004). "Institutions and the Adoption of Electronic Commerce in Mexico". Electronic Commerce Research, Springer, Volume 4 (3), 201-219. Martínez, J. L. (2005). "Tasas de interés y evolución reciente del crédito bancario en México (1995-2002)". México. Editorial Porrúa.

Mansell Carstens, C. (2001). *Las finanzas populares en México. El redescubrimiento de un sistema olvidado en México* (1ª ed.). México: Milenio, ITAM. 1(74). Recuperado de http://www.uccs.mx/images/library/file/sociedad_finanzas/finanzas_populares.pdf

Prior, F. & Argandoña, A. (2009). Best Practices in Credit Accessibility and Corporate Social Responsibility in Financial Institutions. *Journal of Business Ethics*, Springer, 87(1), 251-265.

Orman, S. (2006). *Financial Guidebook.* USA: Three Rivers Press.

Ortiz Martínez, G. (1994). La reforma financiera y la desincorporación bancaria. México: Editorial Fondo de Cultura Económica. 54(8), 39-41.

Sinkey Jr., J.F., Nash, R.C. (1993). Assessing the riskiness and profitability of credit-card banks. *Journal of Financial Services Research,* Springer, 7 (2), 127-150.

Medios Electrónicos:

Aviles, E. (2015). *¿Cómo pueden las apps hacernos felices en el trabajo?* CEO de SlashMobilit, Recuperado el 10 de marzo 2017. https://www.reasonwhy.es/actualidad/sector/como-pueden-las-apps-hacernos-felices-en-el-trabajo.

Claudia Castro, C. (2014). *Aumenta 13.4% el crédito de nómina*. Recuperado el 11 octubre de 2014, http://www.dineroenimagen.com/ver-contenidos/5929.

Claudia Castro, C. (2014). *Aumentan morosos en tarjetas de crédito*. Recuperado el 9 septiembre de 2014, http://www.dineroenimagen.com/ver-contenidos/5929.

Banco Nacional de México (2019). *Número de tarjetas de crédito y débito - (CF256)*. Recuperado el 20 septiembre de 2019 de https://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarCuadro&idCuadro=CF256&locale=es

INDUSTRIA DE SUBPRODUCTOS LÁCTEOS EN SANTIAGO TANGAMANDAPIO, MICHOACÁN, MÉXICO

Sierra Torres O.I., Bautista Hernández M.A., Martínez Veiza I.
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. México.
cacai_27@hotmail.com, mbautista@umich.mx, isidorobeiza@yahoo.com

ABSTRAC

For a large number of countries, the availability of milk for their citizens is a national priority, being a reason for food sovereignty. However, it is necessary to establish protectionist policies, but also to promote productive activity in the regions where they present conditions to promote activity in the territories. In the case of the municipality of Santiago Tangamandapio, it is the second milk producer in the Zamora region, however, there are problems of commercialization and industrialization, so the small and medium milk producers of this municipality seek to provide a solution based on the objective of this The job is to evaluate the economic feasibility of a cheese industrialization company. Using the methodology of investment projects. Which is popularized in the last 25 years by the government for financing productive activities in rural Mexico.

KETWORDS: Queso, Industrialización, VAN, TIR.

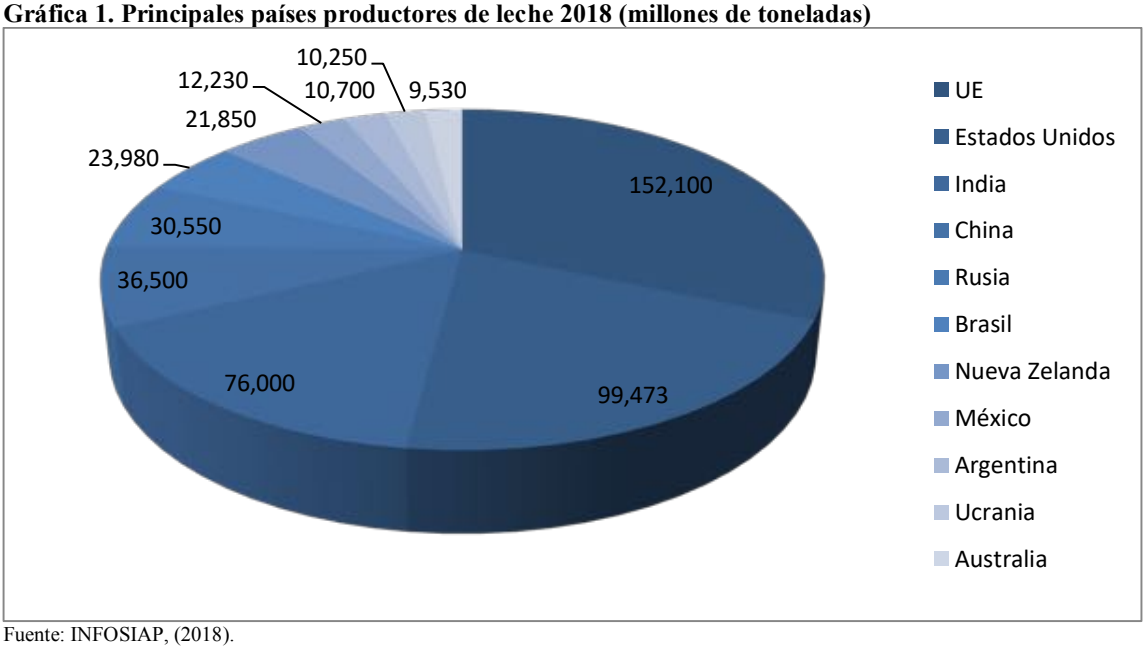
INTRODUCCIÓN

El sector lechero representa el producto pecuario más importante en términos de valor en el mundo. Con respecto a la producción de alimentos representa el tercer lugar en producción a nivel mundial (FAO, 2017).

Un gran número de países en el mundo considera la producción y abasto de leche como una prioridad nacional, por ser una razón de soberanía alimentaria por la cual establecen políticas de alto proteccionismo para el sector lácteo.

En el ámbito mundial México ocupa el octavo lugar en cuanto a producción de leche, produciendo 12,230 miles de toneladas. 3 de cada 100 toneladas que se producen en el mundo son de origen mexicano. En la gráfica número 1 se muestran los principales países productores de leche a nivel mundial.

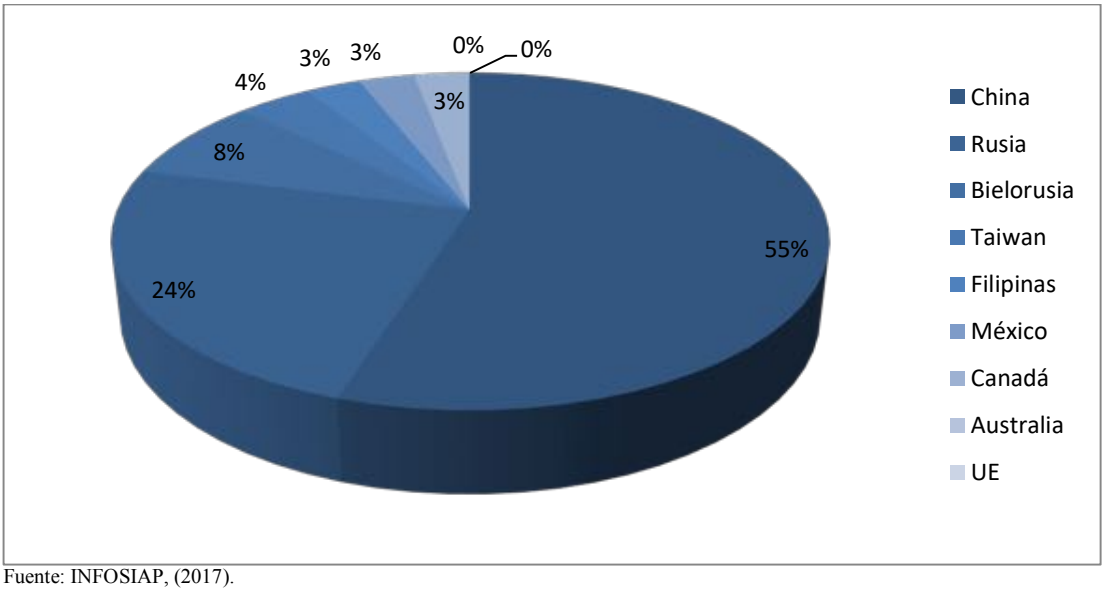
Gráfica 1. Principales países productores de leche 2018 (millones de toneladas)



Fuente: INFOSIAP, (2018).

A pesar de esto, México no alcanza a abastecer el consumo, por lo cual se ve obligado a importar de otros países para abastecer sus necesidades. En el contexto mundial, México posee el 6º lugar en compra de leche (leche en polvo, líquida, evaporada, condensada, sólidos lácteos, preparaciones y otros). Abarcando el 3.4% de las importaciones globales. Ver gráfica 2.

Gráfica 2. Principales países importadores de leche 2017

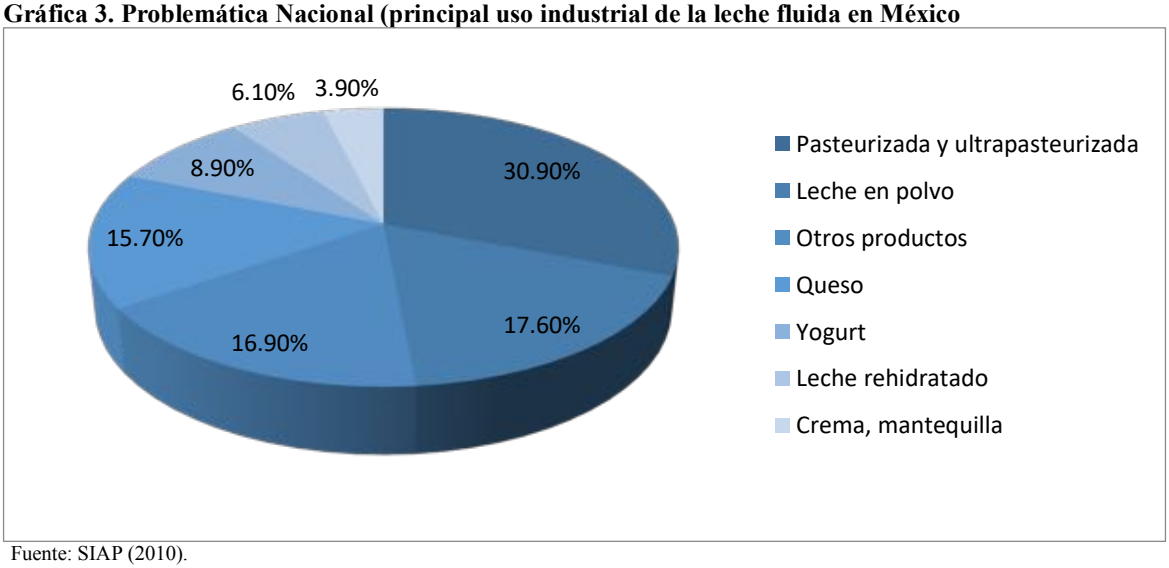


Fuente: INFOSIAP, (2017).

En México existen 4 sistemas para la producción de leche, el especializado, familiar semi tecnificado y doble propósito; En los últimos 5 años, la producción promedio, ha sido un poco más de 11 mil millones de litros anuales.

A nivel Nacional México ocupa el 9º lugar en cuanto a producción con 440,268 miles de litros (INFOSIAP, 2018). Y Michoacán ocupa el lugar 13º con una producción de 340,596 miles de litros (INFOSIAP, 2018). Muy por debajo del mayor productor que es Jalisco con una producción de 2, 306,316 miles de litros.

Gráfica 3. Problemática Nacional (principal uso industrial de la leche fluida en México



Fuente: SIAP (2010).

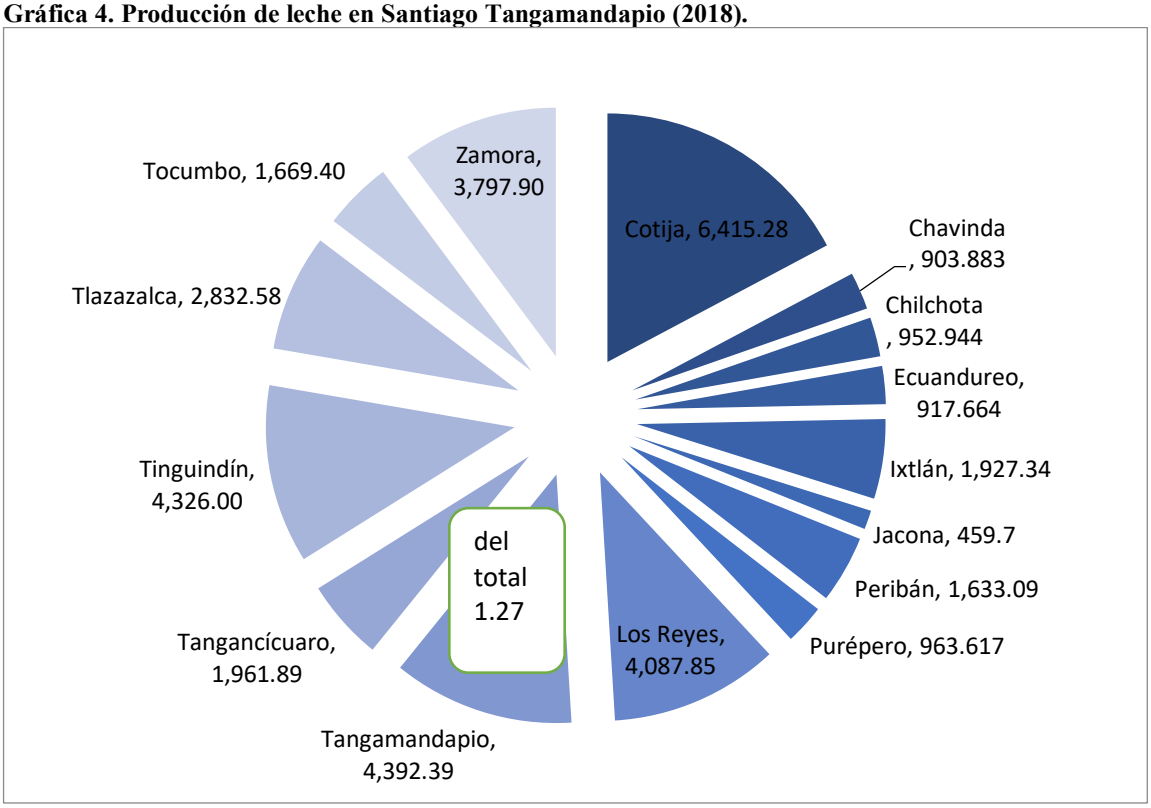
Actualmente la problemática a nivel nacional se encuentra en que la leche que se importa tiene un mayor precio que al que se paga a nivel nacional, por lo que no se explica los precios de LICONSA a la leche fluida

nacional si se considera esta realidad y si tomamos en cuenta que competimos con leche en polvo descremada e hidratada. Esto aunado a las problemáticas regionales básicos de la producción como son: genética, reproducción, alimentación, medio ambiente, sanidad y economía.

A nivel municipal de acuerdo a la región Zamora, Santiago Tangamandapio ocupa el 2do lugar en producción de leche por debajo de Cotija que es el principal productor de esta zona.

Santiago Tangamandapio de acuerdo a un análisis del 2016 produce 4,392 (miles de litros) el cual representa el 1.27% del total producido en Michoacán que fue de 343,622 (miles de litros).

Gráfica 4. Producción de leche en Santiago Tangamandapio (2018).



Fuente SIACON, (2018).

La problemática descrita es compleja para los pequeños y medianos productores de leche de este municipio. Por lo tanto, este trabajo tiene el objetivo de evaluar la factibilidad económica de una empresa industrializadora de leche en quesos. Utilizando la metodología de los proyectos de inversión. La cual sea popularizado en los últimos 25 años por parte del gobierno para financiamiento de actividades productivas en el medio rural de México.

MATERIALES Y MÉTODOS

Localización de la zona de estudio.

El proyecto industria de sub- productos lácteos en Santiago Tangamandapio, se pretende localizar al noroeste del Estado, en las coordenadas 19º57' de Latitud norte y 102º26' de longitud oeste, a una altura de 1,670 metros sobre el nivel del mar Limita al norte con Chavinda, al este con Zamora, Jacona y Tangancícuaro, al sur con Tangancícuaro, y al oeste con Tingüindín y Villamar. Su distancia a la capital del Estado es de 165 km.

Su relieve lo constituyen el sistema volcánico transversal, los cerros Blanco, Huanúmera, Prieto, Cuate, La Loca, Guayabo y la sierra Tarécuaro. Su hidrografía se constituye principalmente por arroyos: colorado y prieto, manantiales de agua fría y algunas presas y su clima es templado, tiene una precipitación pluvial anual de 700.0 milímetros y temperaturas que oscilan entre 2.6 y 38. 0º centígrados **(Tangamandapio.gob.mx).**

El producto

Es el producto elaborado con la cuajada de leche estandarizada y pasteurizada, con o sin adición de crema, obtenida por la coagulación de la caseína con cuajo (renina) o pepsina extraídas del estómago de bovinos y porcinos.

Es el producto blando, semiduro, duro y extra duro, madurado o no madurado y que puede estar recubierto, en el que la proporción entre las proteínas de suero y la caseína no es superior a la de la leche, obtenido mediante la coagulación total o parcial de la proteína de la leche, leche descremada, leche parcialmente descremada, crema o productos obtenidos de la leche (ej: suero) por acción del cuajo u otros coagulantes idóneos, y por escurrimiento parcial del suero que se desprende como consecuencia de dicha coagulación, respetando el principio de que la elaboración del queso resulta en una concentración de proteína láctea (especialmente la fracción de caseína) y que por consiguiente, el contenido de proteína del queso será evidentemente mayor que el de la mezcla de los componentes lácteos arriba mencionados a partir de los cuales se elaboró el queso. Dentro de la definición de queso se incluyen también los elaborados a partir de derivados de la leche como el suero de leche, aunque la coagulación de esta proteína en este caso se logra por calentamiento (Cámara Nacional de Industriales de la Leche, 2011).

Requesón

Los quesos de suero (requesón o ricotta) son productos obtenidos a partir del suero de quesos de leche entera, semidescremada o descremada pasteurizada de vaca, cabra u oveja que coagula por calentamiento en medio ácido para favorecer la obtención de la cuajada, la cual es salada, drenada, moldeada, empacada y etiquetada y posteriormente refrigerada para su conservación. Se pueden agregar otros ingredientes y aditivos alimentarios (Cámara Nacional de Industriales de la Leche, 2011).

Yogurt

Leche fermentada: es un producto lácteo obtenido por medio de la fermentación de la leche o de productos obtenidos de la leche con o sin modificaciones en la composición por medio de la acción de microorganismos adecuados que producen una reducción del pH con o sin coagulación de la caseína (precipitación isoeléctrica) Estos microorganismos son viables, activos y abundantes en el producto hasta la fecha de duración mínima del producto. (Cámara Nacional de Industriales de la Leche, 2011.) El yogurt es un producto lácteo fermentado que resulta del desarrollo de dos bacterias termófilas: Streptococcusthermophilus y Lactobacillus bulgaricus. La primera es una bacteria láctica que se desarrolla en forma óptima entre 42 y 50°C y proporciona la acidez característica del yogurt. La segunda es otra bacteria láctica que contrariamente se reproduce a temperaturas entre 37 y 42°C y se encarga de dar el aroma característico del yogurt. Según La textura final el yogurt puede ser aplanado (de aspecto gelatinoso) o líquido (bebible) (Santos A., 2001).

Obtención de información

Se realizó una encuesta entre los meses de noviembre y diciembre del año 2018, la cual se aplicó en lo que fue en el municipio de Tangamandapio y en las comunidades aledañas al municipio y que forman parte del mismo. Se realizó mediante 2 formas, la primera con la ayuda de la encargada de la ganadería quien entregaba las encuestas a los productores, que iban a surtirse de medicamentos a la asociación y la segunda por medio de trato directo donde un servidor, fue a las comunidades, a realizar dicha entrevista, con una hoja donde venían los nombres de los socios pertenecientes a la asociación.

Esta encuesta permitió identificar, las principales problemáticas de los productores, con las cuales es posible identificar alternativas de solución a sus problemas. A la encuesta realizada, se le adjunto un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (ver tabla 1), donde se evidencia que existe un interés de la agrupación Asociación Ganadera (AG) por incursionar en el eslabón industrializador. Por lo que se hace necesario elaborar una propuesta de inversión para evaluar la factibilidad económica de una planta procesadora de lácteos, así como la búsqueda de financiamiento; adicionalmente se debe gestionar acompañamiento de la capacitación en la elaboración, comercialización de productos lácteos. Permitiendo establecer las bases para la integración vertical de los socios de la AG del municipio de Santiago Tangamandapio.

Estructura de producción, inversión ingresos y costos

Proceso de producción

Compra de leche 800 litros, recolección de leche, recolección de leche de 7:30 a 9 am, evaluación de leche entregada, control de células somáticas, acidez, pH etc. 9:30 am elaboración queso panela, yogurt y requesón. 750 litros de leche. Queso panela: tratamiento de la leche, pasteurización a 65°C, se deja enfriar 30 minutos, bajar temperatura a 38°C, se agrega 24gr de cloruro de calcio y se mezcla. Se agrega el cuajo 1ml x 10 litros

de leche se deja reposar 10 minutos y se realiza el primer corte del cuajo. Desuerado y salado se retira la mayor parte del suero, y se le agrega sal homogéneamente 3.750kg y se revuelve. Se llena los moldes y se dejan escurrir 15 a 20 min temperatura ambiente y se deja 2-3horas antes de ponerlo en refrigeración.

Tabla 1. Análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Factores Internos	Factores Externos
Fortalezas	**Oportunidades**
1. Legalmente constituida. 2. Organización no gremial. 3. Visión de negocio. 4. Gusto por la actividad ganadera. 5. Cuentan con infraestructura. 6. Capital humano en formación. 7. Resilentes. 8. Ímpetu por invertir. 9. Utilización de tecnología en la producción de leche.	1. Utilizar equipamiento ocioso. 2. Satisfacer demanda de productos lácteos. 3. Escalamiento productivo. 4. Mayor integración. 5. Satisfacer demanda del sector gubernamental. 6. Reducir intermediarismo. 7. Cultura de producción. 8. Posibles cambios en la política pública.
Debilidades	**Amenazas**
1. Baja cultura empresarial. 2. Baja competitividad. 3. Desconocimiento del mercado del XXI. 4. Falta de capacitación para la producción. 5. Desaprovechamiento de la capacidad instalada. 6. Altos costos de alimentación. 7. Desaprovechamiento de la producción agrícola. 8. Desconocimiento del procesamiento de lácteos.	1. Crecimiento de importaciones de fórmulas lácteas. 2. Crecimiento del mercado del queso análogo. 3. Empresas integradas verticalmente. 4. Industrialización del sector. 5. Marcas con presencia regional. 6. Mercado del hambre. 7. Bajo nivel de ingresos. 8. Abigeato.

Fuente: Resultados del taller de análisis FODA del sector leche y la asociación ganadera de Tangamandapio (2018).

Requesón:600 litros; recolección de suero, se miden 10 litros de suero y se agrega 4g de estabilizador, calentar suero a 90°C y bajar la temperatura agregando leche, suero frio o agua potable, se le añade ácido cítrico, dejar que el requesón pase a la superficie, se calienta por 1 minuto, y después se deja reposar y enfriar, se recoge el requesón con una coladera o manta y se le agrega sal.

Yogurt: Se pasteuriza la leche a 85°C durante 10 minutos, se deja enfriar hasta que llegue a 42°C, se agrega 2% de cultivo láctico y se agita lentamente. Incubación; se hace un baño maría a una T de 42°C por un tiempo de 3 a 4hrs para alcanzar una acidez del 70 %. Se deja enfriar a temperatura ambiente. Batido se agita y se le agrega de 10 a 15 % de mermelada de frutas porción 50:50 fruta, azúcar.

Rendimiento del producto: Queso panela 112.5kg, Yogurt 50 litros, requesón 33.75kg todos los días.
Empacado de acuerdo a las presentaciones: queso panela: 400gr. Yogur 250 ml bebible 1 litro y 5 litros. Requesón 500g. Refrigeración de los productos y comercialización.

Las inversiones requeridas para cumplir con las estimaciones realizadas de producción se enlistan en la tabla número 3 denominada inversiones Ver tabla No2.

Tabla 2. Lista de inversión inicial

Unidad	Nombre	Monto
1	Caldera de 30 caballos	$ 440,800.00
1	Marmita con agitador	$ 160,975.00
6	Pares de liras verticales y horizontales	$ 22,620.00
1	Tina de cuajado 4000 litros	$ 170,264.80
15	Moldes de 2.5kg	$ 1,125.00
1	Bascula	$ 745.00
1	Mesa escurridora	$ 38,024.80
1	Mesa escurridora	$ 34,608.60
1	Descremadora (5000-7000 litros)	$ 172,758.80
1	Cámara de refrigeración	$ 339,474.00
1	Equipo de laboratorio	$ 4,105.00
2	Tela de tursor	$ 204.00
1	Reloj de pared	$ 700.00
8	Coladeras	$ 156.00
3	Cuchillos	$ 69.00
1	Lactodensímetro	$ 567.00
2	Escobas, trapeador, recogedor	$ 300.00
2	Tambo para recolectar suero (200 litros)	$ 960.00
1	Butirómetro	$ 879.00
2	Camioneta Nissan np300 (2015) con caja refrigeradora.	$ 600,000.00
Lote	Material de trabajo (bata, guantes, cubre bocas, botas)	$ 2,500.00
Paquete	Tubo de ensayo 100 piezas	$ 160.00
	Filtro de agua	$ 30.00
	Hidróxido de sodio 1litro	$ 117.00
	Fenolftaleína (250ml)	$ 145.00
	Tiras reactivas de pH (300piezas)	$ 558.00
	Prueba de alcohol automático	$ 450.00
Total		**$ 1,993,296.00**

Fuente: Elaboración propia en base a la ingeniería de proyectos.

Esto refiere a la inversión total del proyecto, dando un total de inversión de $1,993,296.

Estimación de costos de producción durante la vida útil del proyecto. Con los datos que tenemos se hizo una corrida financiera a 5 años para conocer la proyección que tendría nuestro proyecto. Ver tabla No. 3.

Tabla 3. Corrida Financiera

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	$ 4,077,225.60	$ 5,259,621.02	$ 8,094,556.76	$ 14,481,162.04	$ 25,906,798.88
Costos variables	$ 2,343,445.89	$ 3,023,045.20	$ 4,652,466.56	$ 8,323,262.67	$ 14,890,316.92

Costos fijos	$ 1,166,400.00	$ 1,504,656.00	$ 2,315,665.58	$ 4,142,725.73	$ 7,411,336.33
Total	**$ 567,379.71**	**$ 731,919.83**	**$ 1,126,424.62**	**$ 2,015,173.64**	**$ 3,605,145.64**

Fuente: Cálculos en base a costos de producción (2019).

Para esta inversión, los costos se sacaron de acuerdo a una comparación de precios con el mercado. Así mismo los ingresos se estimaron con base a la tabla No. 4.

Tabla 4. Producción e ingreso por mes

Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembr	Octubre	Noviembre	Diciembre
Queso Panela	$256,500	$256,500	$256,500	$256,500	$256,500	$256,500	$256,500	$256,500	$256,500	$256,500	$256,500	$256,500
Requesón	$45,965	$45,965	$45,965	$45,965	$45,965	$45,965	$45,965	$45,965	$45,965	$45,965	$45,965	$45,965
Yogurt 250ml	$25,536	$25,536	$25,536	$25,536	$25,536	$25,536	$25,536	$25,536	$25,536	$25,536	$25,536	$25,536
Yogurt 1 litro	$7,904	$7,904	$7,904	$7,904	$7,904	$7,904	$7,904	$7,904	$7,904	$7,904	$7,904	$7,904
Yogurt 5 litros	$3,344	$3,344	$3,344	$3,344	$3,344	$3,344	$3,344	$3,344	$3,344	$3,344	$3,344	$3,344
Total	$339,249	$339,249	$339,249	$339,249	$339,249	$339,249	$339,249	$339,249	$339,249	$339,249	$339,249	$339,249

Fuente: Cálculos en base a costos de producción (2019).

El capital de trabajo, son aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar (ingresos, costos variables, costos fijos). Éste es el fondo económico que utiliza la Empresa para seguir reinvirtiendo y logrando utilidades para así mantener la operación corriente del negocio.

En la tabla se representa mis utilidades menos costos de producción (costos fijos y costos variables).

Tabla 5. Capital de trabajo

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	$339,769	$339,769	$339,769	$339,769	$339,769	$339,769	$339,769	$339,769	$ 339,769	$339,769	$ 339,769	$339,769
Costos	$292,487	$292,487	$292,487	$292,487	$292,487	$292,487	$292,487	$292,487	$ 292,487	$292,487	$ 292,487	$292,487
Saldo	$ 47,282	$ 47,282	$ 47,282	$ 47,282	$ 47,282	$ 47,282	$ 47,282	$ 47,282	$ 47,282	$ 47,282	$ 47,282	$ 47,282
Saldo acumulado	$ 47,282	$ 94,563	$141,845	$189,127	$236,408	$283,690	$330,971	$378,253	$ 425,535	$472,816	$ 520,098	$567,380

Fuente: Cálculos en base a costos de producción (2019).

Los flujos netos de efectivo que genera este proyecto durante cinco años se muestran en la tabla número 6, los cuales representan el periodo a evaluar, así como la vida económica del mismo.

Tabla 6. Flujo neto de efectivo durante la vida útil del proyecto.

Flujo de Efectivo					
Concepto	**Año1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Flujo Neto de Efectivo	**$ 567,379.71**	**$ 731,919.83**	**$ 1,126,424.62**	**$ 2,015,173.64**	**$ 3,605,145.64**

Fuente: Elaboración propia (2019).

Una vez que se tiene el flujo neto de efectivo se procede a la evaluación económica y financiera del proyecto con la finalidad de demostrar la existencia de un beneficio económico. En términos generales como señala Puentes (2011), la inversión deberá ser menor al rendimiento proyectado.

Evaluación financiera del proyecto

Los métodos de evaluación de proyectos se pueden dividir en dos tipos los financieros y los aproximados (no financieros). El VAN y el TIR son dos herramientas financieras procedentes de las matemáticas financieras que nos permiten evaluar la rentabilidad de un proyecto de inversión, entendiéndose por proyecto de inversión no solo como la creación de un nuevo negocio, sino también, como inversiones que podemos hacer en un negocio en marcha, tales como el desarrollo de un nuevo producto, la adquisición de nueva maquinaria, el ingreso en un nuevo rubro de negocio (Fernández, 2010).

El Van es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros originados por una inversión. También se conoce como el valor actual neto (VAN), definiéndose como la diferencia entre los ingresos y egresos (incluida como egreso la inversión) a valores actualizados o la diferencia entre los ingresos netos y la inversión inicial (Córdova, 2011).

Para obtener resultados se realiza la siguiente formula:

$$VPN = VAN = \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \cdots + \frac{FNE_n}{(1+i)^n} - \left[IIN - \frac{VS}{(1+i)^n}\right]$$

Donde:

VPN: Valor Presente Neto

FNE: Flujo Neto de Efectivo

VS: Valor de Salvamento

IIN: Inversión inicial

i: Tasa de interés exigida al proyecto

Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INN
$ 567,379.71 / 1.25000	+ $ 731,919.83 / 1.56250	+ $ 1,126,424.62 / 1.95313	+ $ 2,015,173.64 / 2.44141	+ $ 3,605,145.64 / 3.05176	- $ 1,993,296.00 - $ 199,329.64 / 3.05176
$ 453,903.77	+ $ 468,428.69	+ $ 576,729.41	+ $ 825,415.12	+ $ 1,181,334.12	- $ 1,927,979.66
Tasa de Interes 25%					
Valor de salvamento	$ 199,329.60			$ 3,505,811.11	- $ 1,927,979.66
Inversión Inicial	$ 1,993,296.00			VAN ó VPN	= $ 1,577,831.45

La TIR es la tasa de interés que igual al valor presente de los flujos de efectivo esperados para el futuro o ingresos, con el costo inicial del desembolso. Para evaluar el proyecto, se debe comparar la TIR del proyecto

con la tasa del costo de capital. Si la TIR es mayor que la tasa del costo de capital, se acepta el proyecto, si no es así se rechaza (Baca, 1998).

Es importante señalar que debido a que los proyectos de inversión presentan dos tipos de flujos de efectivo, (constantes o desiguales por cada año de duración de la inversión), y de acuerdo con el tipo de flujos de efectivo, la tasa interna de rendimiento se obtiene mediante la siguiente formula (Morales & Morales, 2009).

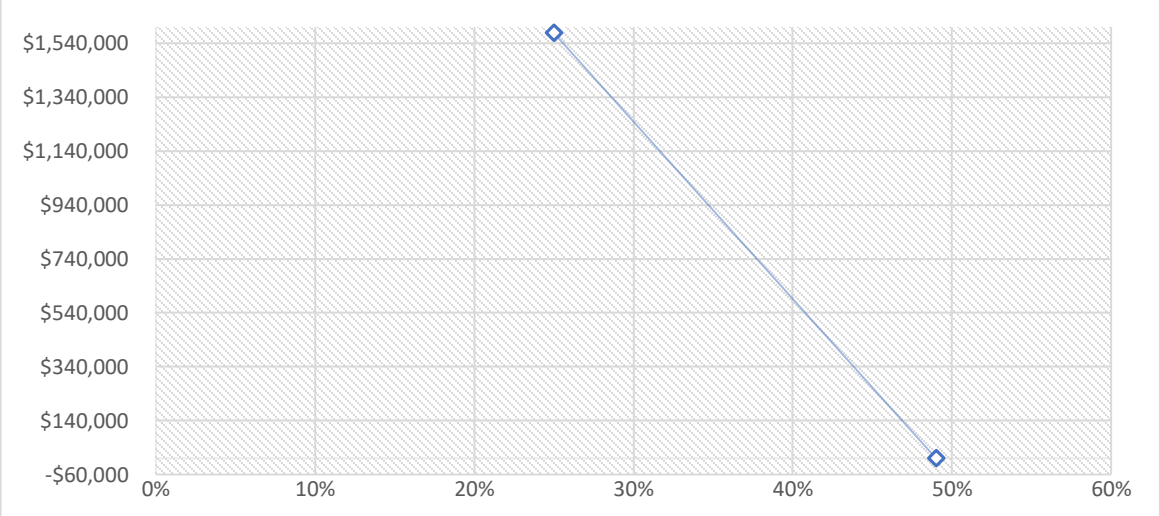
$$TIR: VPN = VAN = \sum_{1}^{N} \frac{FNE}{(1+i)^n} - \left[IIN - \frac{VS}{(1+i)^n}\right] = 0$$

Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INN
$ 567,379.71 / 1.49000	+ $ 731,919.83 / 2.22010	+ $ 1,126,424.62 / 3.30795	+ $ 2,015,173.64 / 4.92884	+ $ 3,605,145.64 / 7.34398	- $ 1,993,296.00 - $ 199,329.64 / 7.34398
$ 380,791.75	+ $ 329,678.77	+ $ 340,520.55	+ $ 408,853.20	+ $ 490,898.24	- $ 1,966,154.08

Tasa de Interes 49%			
Valor de salvamento	$ 199,329.60	$ 1,950,742.51 -	$ 1,966,154.08
Inversión Inicial	$ 1,993,296.00	VAN ó VPN =	-15,411.58

El valor de TIR = VAN cuando esta es = 0, entonces se procedió a utilizar el método grafico para estimar de una mejor manera el valor de TIR de 48.63%. tal como se muestra en la gráfica 5.

Grafica 5. Estimación de la TIR por método grafico



Fuente: Elaboración propia con información del proyecto.

CONCLUSIÓN

La inversión inicial que realizó esta empresa fue de $1,993,296 para el lanzamiento de una empresa de subproductos lácteos en Santiago Tangamandapio, los activos tendrán un horizonte de tiempo de 5 años, el cual va arrojar diferentes flujos de efectivo. Al calcular el VAN O VPN, se utilizó una tasa de interés del 25% en la cual se considera que el costo de capital que arroja es de $1,577,831.43 importe que representa la ganancia adicional, después de recuperar la tasa de interés expedida por los inversionistas y el monto de inversión inicial.

Mientras que nuestro TIR nos indica que nuestra tasa de retorno (tasa máxima de interés que vamos a pagar en nuestro proyecto es de 48.63%, siguiendo la regla que nos dice que TIR=VAN Cuando VAN es = 0. Y esto nos indica que el proyecto presenta una viabilidad económica y financiera.

BIBLIOGRAFÍA

Baca Urbina, G. Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos. Tercera Edición, Editorial: MacGraw-hill. (2013)

BAUTISTA M.A., Apuntes, formulación y evaluacion de proyectos agropecuarios. 2011. pp. 1-55.

Cámara Nacional de Industriales de la Leche, 2011.

Cornejo, R. Evaluación de un proyecto de inversión de una microempresa productora de crisantemo. Edo de México: Colegio de Postgraduados. Instituto de enseñanza e investigación en ciencias agrícolas. (2012)

Fernández Espinoza Saúl. Los proyectos de inversión: Evaluación Financiera. 2ª. Edición. Editorial Tecnología de Costa Rica. Impreso en Costa Rica. Pag 114-150. (2010).

Economía, s. d., 2010. Analisis del sector lácteo en México. pp. 1-29.

FAO. El Estado Mundial De La Agricultura Y La Alimentación: Aprovechar Los Sistemas Alimentarios Para Lograr Una Transformación Rural Inclusiva. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Roma. Italia. Pag. 20-300. (2017).

INFOSIAP. Panorama de la leche en México pp. 1-12 (2018).
LLANOS M. Estudio de ingresos, costos y gastos pp 1-33 https://proyectosinversion.files.wordpress.com/2009/06/estudio-de-ingresos-costos-y-gastos1.pdf (2009).

METE M.R. Valor actual neto y tasa de retorno: su utilidad como herramienta para el analisis y evaluacion de proyectos de inversion. *scielo,* Volumen 7, pp. 67-85. (2014).

Morales Castro, A. & Morales Castro, J. Proyectos de Inversión Evaluación y Formulación. Primera ed. México D.F.: Mc Graw Hill. (2009).

MORENO A. *Fuentes de financiamiento para un plan de negocios..* [En línea] Available at: http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/17740/capitulo3.pdf (1998).

PASCAL T. Los productores de leche y las politicas publicas durante el periodo de transición del TLCAN. *bancomext,* 58(6), pp. 451-464. (2008).

Pagina web: http://www.tangamandapio.gob.mx/tu-municipio.

Puentes Montañez, G. A. Formulación y Evaluación de Proyectos Agropecuarios. Primera ed. Bogotá: ECOE EDICIONES. (2011).

ROBLEDO R. Produccion de leche en México y su comercio de lacteos con paises de la APEC. pp. 283-302. (2018).

ROJAS F. *Formulación de proyectos.* [En línea] Available at: www.mailxmail.com/curso-formulacion-proyectos/clasificacion-proyectos (2007).

SIACON. *Servicio de informacion agroalimentaria y pesquera.* [En línea] Available at: https://www.gob.mx/siap/documentos/siacon-ng-161430 (2016).

SIAP. *Panorama de la leche en méxico,* s.l.: s.n. 2017.

LAS PLATAFORMAS DIGITALES EN LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA. UNA HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL ÁREA ECONÓMICO-ADMINISTRATIVA

Sinforoso Martínez, S. Vargas Abasolo L. Álvarez Velázquez E.
ssinforoso@uv.mx; zS15006367@estudiantes.uv.mx; edalvarez@uv.mx
Universidad Veracruzana

RESUMEN

El objetivo general es identificar las Plataformas Digitales aplicadas en la Facultad de Contaduría en la Universidad Veracruzana campus Tuxpan, describiendo los beneficios obtenidos en términos del medio ambiente. El procedimiento metodológico se inicia con los aspectos generales de Plataformas Digitales y su contribución al Desarrollo Sostenible de las organizaciones, se describen los esfuerzos realizados por la Universidad Veracruzana dentro de este marco, sus ventajas y limitantes, así como los logros y desafíos. Esta investigación parte desde la postura de la UNESCO quien sustenta que el desarrollo sostenible no se logra únicamente con soluciones tecnológicas, medidas políticas y recursos económicos, también se tiene que cambiar la manera de pensar y actuar. Los resultados preliminares indican que las Plataformas Educativas son una alternativa para contribuir al cuidado del medio ambiente. Por tanto, se concluye que la combinación de las clases presenciales y virtuales en la Universidad Veracruzana es una forma de actuar hacia el Desarrollo Sostenible de la propia Institución en beneficio de la Sociedad.

Palabras Clave: Desarrollo Sostenible, Institución de Educación Superior, Plataformas Digitales.

ABSTRACT:

The general objective is to identify the Digital Platforms applied in the Faculty of Accounting at the Universidad Veracruzana campus Tuxpan, describing the benefits obtained in terms of the environment. The methodological procedure begins with the general aspects of Plataformas Digitales and its contribution to the Sustainable Development of the organizations, describes the efforts made by the Universidad Veracruzana within this framework, its advantages and limitations, as well as the achievements and challenges. This research is based on the position of UNESCO who sustains that sustainable development is not achieved only with technological solutions, political measures and economic resources, but also the way of thinking and acting must be changed. The preliminary results indicate that the Educational Platforms are an alternative to contribute to the care of the environment. Therefore, it is concluded that the combination of face-to-face and virtual classes at the Universidad Veracruzana is a way of acting towards the Sustainable Development of the Institution for the benefit of the Society.

Keywords: Sustainable Development, Institution of Higher Education, Digital Platforms.

1. INTRODUCCIÓN

El mundo actual es un lugar que sido saturado de avances tecnológicos, nuevas formas y nuevos métodos de desarrollo humano. La digitalización de las cosas es un tema de mucha relevancia, pues la mayoría de las actividades hoy en día se realizan a digitalmente. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) están provocando un impacto en todos los niveles, como lo es el área educativa, implementando nuevos métodos de formación académica.

García, 2018 comenta: "La escuela debe asumir el reto de integrar ecaresidamente las TIC, promoviendo situaciones enriquecidas con tecnologías en las que la metodología constituya el factor clave de los procesos de innovación educativa."

Sobre todo al referirnos a una institucion de educacion superior, las ultimas generaciones de estudiantes entran dentro de los llamados Millennials, quienes prefieren usar las TIC´s en lugar de lo tradicional y cotidiano, por ejemplo es mas facil y rapido descargar un libro digitalizado de internet que ir a la biblioteca y solicitar el prestamos, llenar el formato de prestamo, etc. Para situacones como estas los metodos clasicos usados por generaciones anteriroes han sido reemplazados por las nuevas tecnologias, de tal manera que es de suma importancia que las instituciones de educacion superior se adapten a estos nuevos metodos (García, 2018).

En muchas universidades se han integrado plataformas en internet, con el proposito de impartir algunas experiencias educativas a traves de ellas, las plataformas educativas son muldisciplinarias, es decir, mediante ellas se imparten foros, repositiorios de actividades, video clases, entre otras.

Por otro lado la creciente contaminacion ambiental es un tema de gran relevancia para todas los seres vivos, por lo cual se buscan nuevos metodos de produccion, de dearrollo de materiales, por mencionar algunos los cuales no perjudiquen al medio ambiente. En el area educativa se busca promover y transmitir una mentalidad sustentable y ecologica en los estudiantes. Es por eso que la educacion mediante Plataformas Educativas Virtuales es una herrameinta efectiva para adaptarse a los avances tencologicos y al mismo tiempo promover escuelas sustentables.

En la Universidad Veracruzana Facultad de Contaduria, Tuxpan Veracruz, se han desarrollado este tipo de herramientas con propositos como los ya mencionados. La facultad de Contaduria cuenta con Progrmas Eductivos del Area Economica-Administrativa, sin embargo la susentabilidad esta presente en los estudiantes y docentes.

2. DESARROLLO

2.1 Planteamiento del problema

Los nuevos avances tecnológicos han incitado nuevas e innovadoras formas de realizar las actividades cotidianas y laborales. Las tecnologías se encuentran en todo aspecto de la vida humana, pero en específico la tecnología digital se desenvuelve principalmente en las

empresas e instituciones de educación, razón por la cual se ha creado la modalidad de educación virtual, hoy en día la mayoría de las materias o experiencias educativas se han creado de tal manera que en caso de ser necesario de impartirse a través de plataformas, sin embargo es importante remarcar que una de las causas principales por las cuales han surgido estas formas es para contrarrestar el uso inadecuado de los recursos naturales, es decir, tradicionalmente en las escuelas se recurría a impartir cada experiencia educativa usando en su mayoría materiales físicos.

Hoy en día se utilizan en su mayoría herramientas tecnológicas y todos los trabajos realizados en formatos digitales. La sustentabilidad actualmente es un tema de mucha relevancia para todas las personas en todas las áreas de la vida. Una escuela que promueve la sustentabilidad es una institución que cumple con uno de los temas de más relevancia para hoy en día, y son promotoras y ejemplos del desarrollo sostenible.

La Universidad Veracruzana Facultad de Contaduría Tuxpan, cuenta con las herramientas tecnológicas adecuadas para el Desarrollo Sostenible dentro de la Facultad. Los Programas Educativos que se ofertan en la facultad son: Contaduría, Gestión y Dirección de Negocios y Sistemas Computacionales Administrativos; cada uno de estos Programas Educativos pertenecen al área Económico-Administrativo. La Universidad Veracruzana cuenta con una Plataforma llamada *Eminus*, dentro de la cual se encuentran registrados cada estudiante de la Universidad, y con matrícula vigente. A pesar de todos estos recursos la universidad necesita promover aún mas el uso de esta plataforma promoviendo así el Desarrollo Sostenible en la Facultad.

2.2. Objetivo

El objetivo de esta investigación es identificar como la plataforma virtual que usa la universidad Veracruzana, promueven el Desarrollo Sostenible en la Institución de Educación Superior y como las TICs se han introducido en la Educación.

2.3 Base Teórica

Una plataforma educativa es un Sistema de administración de aprendizajes (Learning Management System - LMS), es un espacio virtual que emplea la tecnología de Internet para agrupar diversos elementos tecnológicos que pueden propiciar aprendizajes a distancia a partir del diseño del curso, los materiales educativos, la interacción y la mediación del profesor. En la Red están disponibles tanto plataformas comerciales como libres, por ejemplo: WebCT o Moodle respectivamente, las primeras con el inconveniente de que dada la gran cantidad de estudiantes y académicos que tiene la Universidad, los costos de las licencias son altos y las segundas, aunque son gratuitas carecen de servicio; ambas desventajas propiciaron que la UV diseñara en 2004 su propia plataforma educativa a la que llamó Eminus (Hernández, 2012, págs. 5,6)

Para los nuevos métodos de enseñanza ha sido necesario que se adapten a nuevos escenarios donde las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) son factor dominante.

Aviram, (2005) señala que existen tres posbiles reacciones ante la introduccion de las TICs en los centros educativos:

1) El escenario tecnocrático: solo se necesitan ajustes y cambios menores: aprender sobre las TICs para, posteriormente, aprender de las TICs.
2) Escenario reformista: existen nuevos métodos de enseñanza y aprendizaje constructivista que consideran el uso de las TICs como un instrumento cognitivo bastante funcional para la realización de actividades interdisciplinarias y colaborativas: aprender con las TICs.
3) Escenario holístico: la actividad del centro educativo debe cambiar conforme a las nuevas transformaciones que se están produciendo en el centro educativo y en su entorno.

Se pueden identificar Ventajas y Desventajas de las TICs a partir de la perspectiva de los estudiantes que se marcan a continuación (Pérez, 2013):

Ventajas:

1) Normalmente aprenden con menos tiempo.
2) El ambiente es atractivo.
3) Acceso a múltiples recursos educativos y a entornos de aprendizaje.
4) Personalización del proceso de enseñanza y aprendizaje.
5) Autoevaluación.
6) Flexibilidad.
7) Mas contacto y colaboración entre compañeros.

Desventajas:

1) Adicción.
2) Aislamiento.
3) Cansancio visual y otros problemas físicos.
4) Inversión del tiempo.
5) Virus en equipos
6) Esfuerzo económico.

B. Desde la perspectiva del profesorado

Ventajas

1) Fuente de recursos educativos para la enseñanza, la orientación y la rehabilitación
2) Individualización
3) Un mayor contacto con los estudiantes
4) Libera al profesor de los trabajos repetitivos y monótonos
5) Facilita la evaluación
6) Actualización profesional

Desventajas

1) Estrés
2) Desarrollo de estrategias de esfuerzo mínimo
3) Problemas por lo que se refiere al mantenimiento de los ordenadores
4) Subordinación a los sistemas informáticos
5) Requiere una gran devoción

C. Desde la perspectiva del proceso de aprendizaje

Ventajas

1. Interés y motivación
2. Interacción y actividad intelectual continua
3. Desarrollo de la iniciativa
4. Aprender de los errores
5. Mayor comunicación entre los profesores y los alumnos
6. Aprendizaje cooperativo

Desventajas

1) Distracción
2) Dispersión
3) Pérdida de tiempo
4) Aprendizaje incompleto y superficial
5) Ansiedad
6) Dependencia de otros

D. Desde la perspectiva del centro

Ventajas

1) Los sistemas de aprendizaje virtual pueden reducir el precio de la formación y acerca la enseñanza a más personas.
2) Mejora de la gestión de los centros
3) Comunicaciones más directas con la Administración
4) Se comparte recursos
5) Difusión de los centros

Desventajas

1) Costes de la formación del profesorado
2) Demanda de un correcto mantenimiento informático
3) Grandes inversiones

Las TICs son fundamentales en todas las áreas de la vida del ser humano, pero sobre todo en materia del cuidado del medio ambiente. Según SMARTer2030 que se dedica a examinar las oportunidades económicas, sociales y medioambientales creadas por el uso innovador de las TICs, en uno de sus informes muestra que cuanto mas rápidos, baratos y disponibles

mundialmente son los smartphones, sensores en red, redes eléctricas inteligentes y otros dispositivos; mas aumenta su potencial para generar profundos beneficios medioambientales, económicos y sociales. (Alvarez, 2016)

Johnson, 2011 declara com el uso de las TIC brinda grandes oportunidades de reducir las emisiones de gases efecto invernadero, sobre todo en industrias como las de generación de energía, eliminación de desechos, construcción y transporte. Las TIC también reducen necesidades en el sector manufacturero al reemplazar bienes materiales por productos virtuales, como las descargas de música en línea. Por medio de las TIC se pueden celebrar reuniones virtuales (para reemplazar o reducir viajes) y crear sistemas de transporte inteligentes para disminuir las emisiones y la congestión vehicular. Las TIC son parte de mallas eléctricas inteligentes que ayudan a distribuir y usar la energía de manera más eficiente y a integrar fuentes de energía renovables. Sobre ellas se sustentan proyectos de gobernanza, salud y educación electrónicos que logran llegar a muchos más miembros de la comunidad; además, son muy útiles en el monitoreo ambiental y climático, incluido el pronóstico del tiempo, y fundamentales para las comunicaciones de alerta temprana y mitigación en caso de catástrofes.

"Las TIC son tecnologías transversales que pueden impulsar la profunda transformación necesaria en los esfuerzos mundiales para luchar contra el cambio climático. Se trata de una oportunidad: los líderes con visión de futuro ya reconocen la necesidad de avanzar y considerar que las TIC son fundamentales para crear un nuevo modelo de desarrollo social y económico." (Touré, 2011, pág. 03)

El "Monitor mundial de la sociedad de la información (MMSI): TIC y sustentabilidad ambiental", elaborado el año 2010, declara en su informe que un uso más eficiente y efectivo de las TIC puede ayudar a reducir las emisiones globales de gases de efecto invernadero aproximadamente en un 15% al año 2020, a través de iniciativas tales como video conferencias, comercio electrónico, gobierno electrónico o edificios inteligentes. (Newsletter, 2011, pág. 4)

Otra iniciativa relevante para reducir el impacto de la contaminación es la correcta gestión de los residuos electrónicos. La rápida aparición de nuevas tecnologías genera un alto número de desechos electrónicos, los cuales pueden ser reciclados y reutilizados, ya sea en su totalidad o parcialmente. (Newsletter, 2011, pág. 4)

Los macrodatos y la Internet de las cosas pueden contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente en el contexto actual de cuasi ubicuidad de Internet. Estas nuevas tecnologías pueden contribuir a gestionar y ayudar a resolver problemas críticos en los planos mundial, regional, nacional y local. En esta sección se tratan los usos posibles y ejemplos de estas tecnologías en el desarrollo empresarial, la salud, la agricultura, la energía y el agua (ONU, 2016).

La Universidad Veracruzana es miembro de dos redes mexicanas importantes en el ámbito ambiental-sustentabilidad, cuyo requisito para ingresar es tener un Plan Ambiental Institucional. (Velásquez, 2013)

La Universidad Veracruzana es la institución más emblemática del sureste mexicano; es al menos la que tiene mayor distribución en el territorio con cinco campus distribuidos a lo largo de Veracruz. Desde la década de los noventa la UV había sido detonadora de gran cantidad de acciones en materia de educación ambiental en diferentes ámbitos: Mantenía una postura activa para convocar a la discusión en este campo y se había producido un gran número de investigaciones que proporcionaron valiosa información ambiental; sin embargo, no existían directrices o estrategias claras que unificaran la política institucional para la sustentabilidad.

En 2005, se redacta por primera vez un Plan Institucional para el Desarrollo Sustentable 2005-2014 de la UV (Menchaca y Armenta, 2005). Fue un documento que quedó inscrito en la Red Sursureste de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), aunque no tuvo efectos operativos en la institución; el segundo intento fue en 2009, cuando se elabora el Plan Institucional hacia una Universidad Sustentable (Rodríguez y Vázquez, 2008), una iniciativa que quedó inscrita en otra importante red mexicana que es el Consorcio Mexicano de Programas Ambientales Universitarios para el Desarrollo Sustentable (COMPLEXUS).

Ambas redes tienen objetivos similares, pero agremiados y estrategias distintas. En 2010, finalmente se concreta el Plan Maestro para la Sustentabilidad de la UV; a diferencia de los anteriores éste se presenta ante el máximo órgano de la Universidad que es el Consejo Universitario General y en la misma sesión se aprueba la Coordinación Universitaria para la Sustentabilidad de la uv (CoSustenta), con la finalidad de integrar orgánicamente todos los componentes de la sustentabilidad en las funciones sustantivas.

Se establece la CoSustenta con una estructura y presupuesto propios, así como amplias atribuciones para poner en marcha el PlanMaSUV. Para que la UV pudiera ver nacer a la CoSustenta tuvieron que conjuntarse varios elementos. Por un lado, un creciente número de grupos de investigación que se integraron alrededor de temas acerca de la sustentabilidad, así como la generación de líneas de generación y aplicación del conocimiento y programas de posgrado que habían surgido por la iniciativa de diferentes grupos de investigadores.

En la docencia había despertado el interés de muchos académicos por la formación y capacitación en educación ambiental que generaban experiencias docentes a través de proyectos con alumnos; encuestas y diagnósticos producidos por la misma UV alentaban a que la universidad requería jugar un papel más preponderante e incisivo en la vinculación con los problemas socioambientales; finalmente, la demanda de la sociedad civil y de las autoridades locales para que la UV participara como interlocutor o mediador en los crecientes conflictos ambientales llevaron a que la decisión rectoral para proponer la creación de la CoSustenta tuviera buena acogida (Cynthia N. Martínez Fdez, 2016, págs. 172,173)

La aparición de la Cátedra UNESCO “Ciudadanía, educación y sustentabilidad ambiental del desarrollo” y la creación del Plan Maestro para la Sustentabilidad (PlanMaSUV) en la Universidad Veracruzana (UV) fueron acontecimientos que permitieron dar cauce a intereses activos y latentes dentro de la universidad. Ambas iniciativas nacieron simultáneamente entre

2010 y 2011 con grandes expectativas y estuvieron entrelazadas en un momento inicial. (Cynthia N. Martínez Fdez, 2016, pág. 172)

Para contribuir en el proceso de la sustentabilidad, la Universidad Veracruzana ha estado implementando el PlanMaSUV cuya visión, misión y objetivos se describen a continuación.

Visión

En 2025, la Universidad Veracruzana es una institución de educación superior que contribuye a crear una sociedad sustentable.

Misión

Integrar orgánicamente todos los componentes de la sustentabilidad en las funciones sustantivas de la Universidad Veracruzana y en su Plan General de Desarrollo 2025, para fortalecer el desempeño de sus programas académicos y su proyección social, con base en una amplia y comprometida participación de la comunidad universitaria en su conjunto. (Velásquez, 2013)

3. METODOLOGÍA

Esta investigación tiene un alcance descriptivo y se desarrolló con el siguiente procedimiento:

1. Se elaboro una búsqueda sobre algunas de las diferentes Plataformas que se utilizan en las instituciones de educación superior, pero principalmente en la Universidad Veracruzana.
2. Se realizo una revisión bibliográfica en repositorios de las Universidades, revistas electrónicas, tesis.
3. Se observo como son utilizadas las Plataformas Digitales al impartir Experiencias Educativas.
4. Se determino cual es el impacto de que las Universidades utilicen las Plataformas Digitales para promover y aplicar el Desarrollo Sostenible
5. Finalmente se realizó un análisis, conclusiones y recomendaciones.

La Investigación se desarrolló del 04 de marzo al 01 de abril de 2019 obteniendo los resultados que a continuación se presentan:

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Como parte del Plan de Desarrollo Sostenible propuesto por la Organización de las Naciones Unidas, en septiembre de 2015 dentro de un foro mundial formado por 193 países se aprobó una resolución que incluye 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales fueron concentran exclusivamente términos de preservación del medio ambiente y erradicación de la pobreza.

ODS	Descripción
1	Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.

2	Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición, y promover la agricultura sostenible.
3	Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
4	Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
5	Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.
6	Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible, y el saneamiento para todos.
7	Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.
8	Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
9	Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
10	Reducir la desigualdad en y entre los países.
11	Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
12	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
13	Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
14	Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
15	Promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y frenar la pérdida de la diversidad biológica.
16	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
17	Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

Tabla 1. Objetivos de Desarrollo Sostenible
Fuente: Organización de las Naciones Unidas (2016)

Según el portal de la ITU (2018) al referirse al ODS 4, las TIC están impulsando una revolución en la formación en línea que ha convertido a estas tecnologías en una de las industrias de crecimiento más rápidas del mundo. Los dispositivos móviles permiten a los estudiantes acceder a los recursos de aprendizaje en cualquier lugar y momento, mientras que los profesores utilizan terminales inalámbricos para formación y tutoría interactiva (Juan M. Ibujes V., 2019).

Con respecto al ODS 5, según la ITU (2018) en internet hay hasta 250 millones de mujeres menos que hombres, razón por la cual las TIC pueden ofrecer grandes oportunidades para eliminar la brecha de género, permitiendo a todos tener acceso a los mismos recursos y oportunidades en línea. El impacto esperado sería lograr una amplia participación de las mujeres en su comunidad, en el gobierno y en el ámbito global, a través del empoderamiento

económico y la creación de oportunidades laborales y empresariales (Juan M. Ibujes V., 2019)

Con la llegada de la Plataforma Eminus en el 2004 se ha incrementado el uso de esta plataforma para la impartición de clases. De acuerdo con el informe de la Universidad Veracruzana todos los estudiantes han recibido capacitación en el uso de la plataforma EMINUS.

Las partes principales de Eminus se pueden ver en la figura 2

Figura 2. Partes de Eminus
Fuente. Universidad Veracruzana

Cada una de ellas o grupos de ellas, estarán disponibles dependiendo de que estamos haciendo, que hemos seleccionado y si estamos como facilitadores o como estudiantes, por ejemplo, al iniciar sesión en Eminus tenemos acceso a los cursos en que somos facilitadores o estudiantes.

Eminus guarda relaciones entre los facilitadores, estudiantes, cursos y el Sistema Integral de Información Universitaria (Ver figura 3).

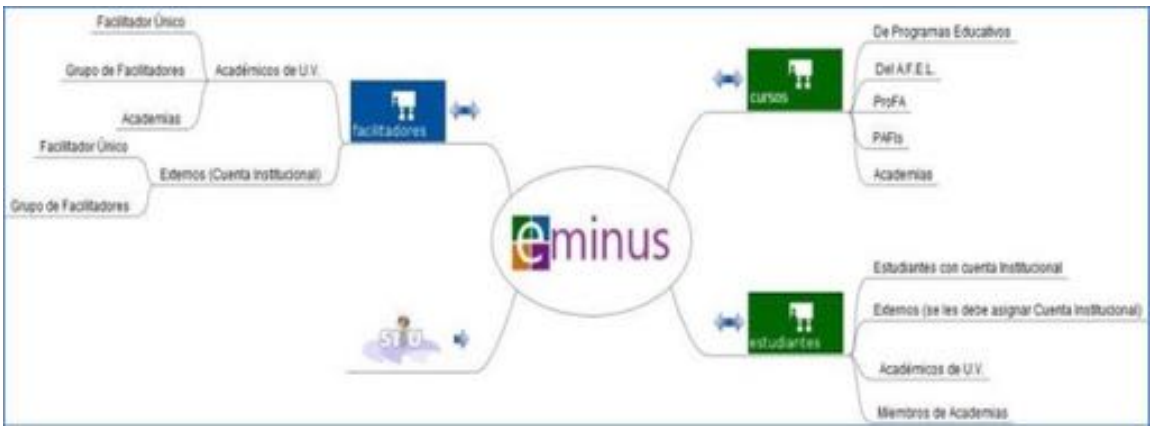


Figura 3. Eminus Facilitadores y Estudiantes
Fuente. Universidad Veracruzana

Como podemos observar en la figura 3, la flexibilidad que presenta dentro de un sistema de educación continua, planes y programas de estudio, capacitación e inclusive academias es muy amplia, podemos crear un curso que cubra desde las actividades más cotidianas hasta cursos de licenciatura, maestría y doctorado. Cuando se tienen asignadas Experiencias Educativas desde el S.I.I.U., se cargan automáticamente las secciones correspondientes y si no hay problemas, aun los estudiantes de los cursos quedan registrados cada semestre. Adicionalmente, es posible crear los cursos que puedan necesitarse o inclusive ir preparando algunas Experiencias Educativas que los docentes pretenden impartir posteriormente. (Medina, 2013)

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Ante los grandes índices de contaminación ambiental, las instituciones de Educación Superior deben optar por medidas que promuevan la conservación del medio ambiente y el uso sustentable de los recursos.
B. Una Institución de Educación Superior tiene como obligación fomentar no solo la sustentabilidad, sino el uso adecuado de los recursos que usamos, de tal forma que se convierta en una Universidad con Desarrollo Sostenible.
C. La universidad veracruzana cuenta con las herramientas necesarias para ser una Institución Educativa con Desarrollo Sostenible.
D. La Plataforma Eminus exclusiva de la Universidad Veracruzana cuenta con las funciones y herramientas para impartir sus Experiencias Educativas Online, es decir que todas las actividades sean a través de la Plataforma Eminus.
E. El Proyecto CoSustenta de la Universidad Veracruzana se apega a los Objetivos de Desarrollo Sostenible para preservación del medio ambiente declarados por las Naciones Unidas
F. Los investigadores que deseen continuar con la investigación o retomar el tema, pueden enfocarse en analizar el impacto trascendental que ha tenido el uso de la Plataforma Eminus dentro de los últimos años, no solo dentro de la Universidad Veracruzana, sino también en las regiones donde se encuentra.

BIBLIOGRAFÍA

Alvarez, J. (26 de Mayo de 2016). *Revista Educación Virtual*. Obtenido de Revista Educación Virtual: https://revistaeducacionvirtual.com/archives/2028

Aviram, R. (10 de Mayo de 2005). *¿Conseguirá la educación domesticar a las TIC?* Obtenido de ¿Conseguirá la educación domesticar a las TIC?: http://tecnologiaedu.us.es/nweb/htm/pdf/pon1.pdf

Cynthia N. Martínez Fdez, e. a. (22 de Junio de 2016). *Scielo.* Obtenido de Scielo: http://www.scielo.org.mx/pdf/ries/v7n19/2007-2872-ries-7-19-00168.pdf

García, M. P. (2018). Uso didáctico de las TIC en los colegios rurales agrupados de la Región de Murcia. *Revista Interuniversitaria de Investigación en Tecnología Educativa DOI: 10.6018/riite/2018/343771 a*, 1.

Johnson, M. (14 de Marzo de 2011). *Cepal.* Obtenido de Cepal: https://www.cepal.org/socinfo/noticias/paginas/9/30389/newsletter14.pdf

Juan M. Ibujes V., e. a. (2019). Uso de las TIC y su relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Ecuador. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía | ISSN impreso: 1390-6291; ISSN electrónico: 1390-8618*, 40.

Medina, A. L. (3 de Julio de 2013). *Universidad Veracruzana.* Obtenido de Universidad Veracruzana: https://www.uv.mx/personal/alorandi/files/2015/09/EminusRelacionesYHerramientas.pdf

Newsletter. (14 de Marzo de 2011). *Cepal.* Obtenido de Cepal: https://www.cepal.org/socinfo/noticias/paginas/9/30389/newsletter14.pdf

ONU. (13 de Mayo de 2016). *Comisión de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo.* Obtenido de Comisión de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo: https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ecn162016d3_es.pdf

Pérez, M. L. (11 de Septiembre de 2013). *Dialnet.* Obtenido de Dialnet: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5072156.pdf

Ruben Hernández R., e. a. (26 de Octubre de 2012). *Universidad Veracruzana.* Obtenido de Universidad Veracruzana: https://www.uv.mx/dgdaie/files/2013/04/x4-eminus.pdf

Touré, H. I. (14 de Marzo de 2011). *Cepal.* Obtenido de Cepal: https://www.cepal.org/socinfo/noticias/paginas/9/30389/newsletter14.pdf

Velásquez, L. R. (12 de Agosto de 2013). *Universidad Veracruzana CoSustenta.* Obtenido de Universidad Veracruzana CoSustenta: https://www.uv.mx/cosustenta/files/2013/08/cap1Descripcion_del_perfil_institucionalUV2-copiaPDF.pdf

EL IMPACTO DE LOS SISTEMAS DE COSTOS EN LAS INDUSTRIAS TEXTILES, EN EL ESTADO DE TLAXCALA

Sofía Mitre Camacho, María Berta Quintana León, Edit Reyes Ruiz
Universidad Autónoma de Tlaxcala, Universidad de San Nicolás de Hidalgo Michoacán, Universidad Autónoma de Coahuila
sofiam61@hotmail.com, qulb560320@hotmail.com, edithreyesruiz@hotmail.com

Resumen

Esta investigación tiene como objeto de estudio a las unidades económicas que, por muchos años en los municipios de Santa Ana Chiautempan, San Bernardino Contla, han sido fuente de ingresos para sus ciudadanos, nos referimos a la industria de textil, inspiración en diseños, que en sus años de bonanza llegaron a una gran proliferación. Las industrias textiles en el estado de Tlaxcala, es uno de los sectores en desaparición económica, y uno de los factores es precisamente la administración, es por ello, que esta investigación tiene como objetivo determinar qué tipo de sistemas de costos tienen en la industria de textil. En el contexto de la metodología es de manera cualitativa, cuantitativa, documental, de campo, transversal y no experimental utilizando un instrumento de medición en forma de Likert, con una fiabilidad de.802 %, determinando la hipótesis por medio de la gráfica de Pearson.

Palabras claves sistema de costos, industrias, liderazgo

INTRODUCCIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A medida que fue aumentando la urbe, fueron aumentando las carencias de la humanidad. Al existir un alto nivel de habitantes, se fueron creando nuevas entidades económicas, las cuales tuvieron como objetivo satisfacer todas y cada una de las necesidades de la sociedad, pero era de esperarse que sería demasiado complejo lograrlo, fue por ello que decidieron crear entidades destinadas específicamente a un determinado sector.

En un principio las industrias textiles eran muy pequeñas por lo cual no contaban con un sistema de producción apto para la entidad, no tenían la capacidad de producir en grandes volúmenes y mucho menos lograr satisfacer las insuficiencias de su entorno. Al comenzar a producir en grandes cantidades, surgen inconvenientes con el control de las materias primas,

así como grandes pérdidas monetarias, es por ello que se considera indispensable el hecho de llevar una administración más eficiente para este tipo de industria.

La contabilidad hoy en día es un aspecto de vital importancia en cualquiera de las empresas u organizaciones, ya que solo a través de esta se puede llevar una vigilancia precisa de todas y cada una los registros que se realizan, y de cierta manera que afectan económicamente a la industria. Además de llevar un control muy exacto de las operaciones también nos permite tener mayor productividad y aprovechamiento de los recursos, ya que solo administrándolos recursos de la entidad podemos determinar en cualquier momento la situación financiera de la empresa.

Para conceptualizar un poco más con el tema, debemos definir la contabilidad de costos, el autor (Padilla, 2013) David Noel nos dice que es un sistema de información que clasifica, acumula, controla y asigna los costos para determinar los costos de actividades, procesos y productos y con ello facilitar la toma de decisiones, la planeación y el control administrativo.

Algunos autores afirman que la contabilidad de costos para una industria es un punto que une la contabilidad financiera con la administrativa, ya que apoya a la contabilidad financiera, determina los costos unitarios de los productos, valúa los inventarios de productos terminados, vendidos y el costo de ventas.

Los costos desempeñan un papel muy importante en el proceso de toma de decisiones. Cuando los valores cuantitativos puedan determinarse correctamente para cada una de las diferentes alternativas la industria cuenta con un indicador para maximizar la utilidad de la compañía.

JUSTIFICACIÓN

La razón de este proyecto de investigación es identificar ¿Qué tipo de sistemas de costos utilizan las industrias textiles? del municipio de Santa Ana Chiautempan, y san Bernardino Contla debido a que esta industria es fuente importante de la economía de este.

Aporte económico.

La industria textil ha sido fuente de ingreso para los habitantes de estos municipios, por generaciones han inculcado el oficio de tejedor que resulta que hoy en día la actividad sigue generando entradas a las familias y considerándose un aporte económico importante.

Aporte social.

Es relevante para la sociedad, la actividad industrial ya que contribuye a los futuros emprendedores a establecer una empresa con los sistemas de costos pertinentes para el apoyo de la administración y la toma de decisiones; con el objetivo de que las nuevas industrias permanezcan en la comunidad.

Aporte tecnológico.

Consideramos que un sistema de costos dentro de una industria; hace que los propietarios inviertan en su equipo de producción, que sea acorde a las necesidades y al buen funcionamiento de la industria.

Competitividad y liderazgo.

Un sistema de costos para la industria textil la posiciona en un lugar competitivo en el mercado por lo cual se ha llevado a cabo esta investigación en los municipios de Santa Ana Chiautempan, y san Bernardino Contla lugar donde se encuentran industrias textileras reconocidas en los mercados nacionales como internacionales siendo estas líderes en sus precios, diseños, logística y puntos de venta de mercadeo.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

I. ¿Qué tipo de sistemas de costos utilizan las industrias textiles?

OBJETIVO GENERAL

Identificar los sistemas de costos que manejan las industrias textiles

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

I. Examinar si todas las industrias textiles de la población elegida ocupan algún sistema de costos.

II. Analizar si los sistemas de costos son iguales en las industrias pequeñas como en las industrias grandes.

III. Establecer qué sistema de costos es más utilizado hoy en día en las industrias textiles.

HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

I. Las industrias textiles utilizan el sistema de costos estándar

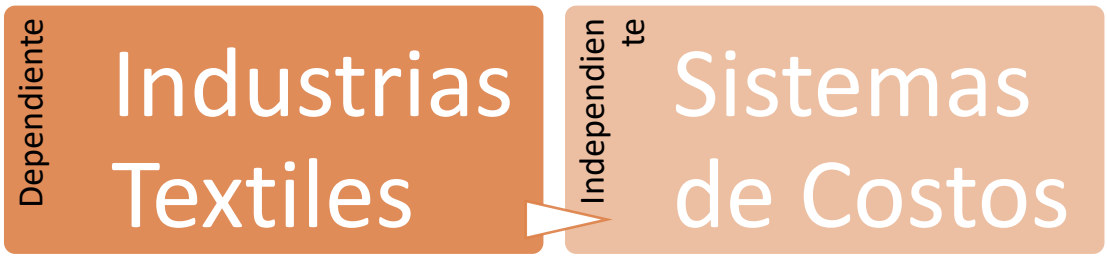
HIPÓTESIS NULA

I. Las industrias textiles no utilizan el sistema de costos estándar

METODOLOGÍA

La presente investigación se realiza de manera cualitativa, cuantitativa (mixta), documental, de campo, transversal y no experimental. Se utilizan programas software spss, versión 25, determinando la fiabilidad por medio del Alpha de cron Bach, así como la utilización de la gráfica de Pearson para la determinación de la hipótesis.

Variables



elaboración propia

Población

La población está constituida por 11 empresas dedicadas a la industria textil en el Municipio de Santa Ana Chiautempan, Tlaxcala, distribuidas en diferentes zonas del mismo municipio.

Muestra

Ubicación de las industrias textiles del municipio de Santa Ana Chiautempan.

De la población de las 11 empresas textiles se determina una muestra 8 de ellas en las cuales se recabara la información requerida para nuestra investigación.

Fiabilidad del instrumento de evaluación coeficiente de ALPHA de CRONBACH

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	8	100.0
	Excluido[a]	0	.0
	Total	8	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

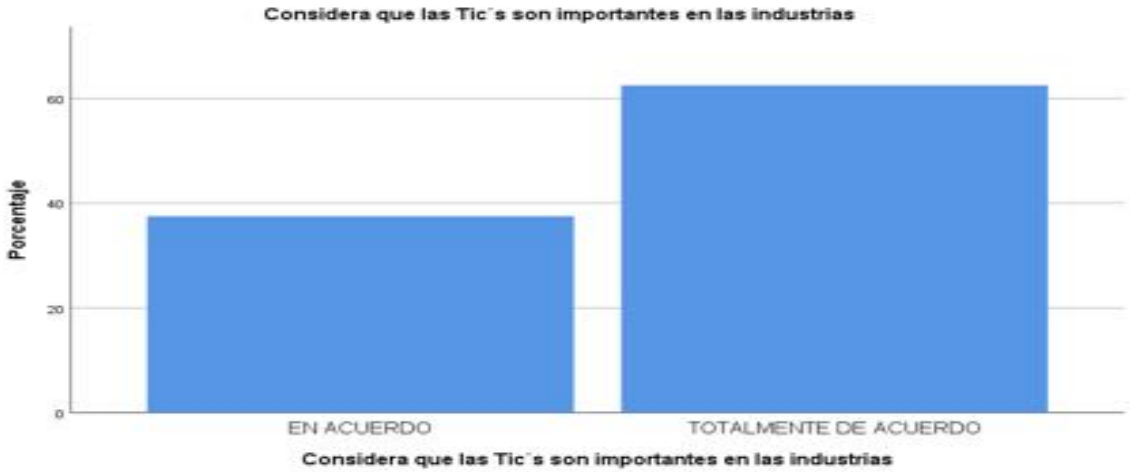
Alfa de Cronbach	N de elementos
.802	10

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Considera que las Tic´s son importantes en las industrias	64.00	60.286	-.071	.810
Considera que las Tics han influido en la toma	64.00	58.571	.144	.803

Resultados

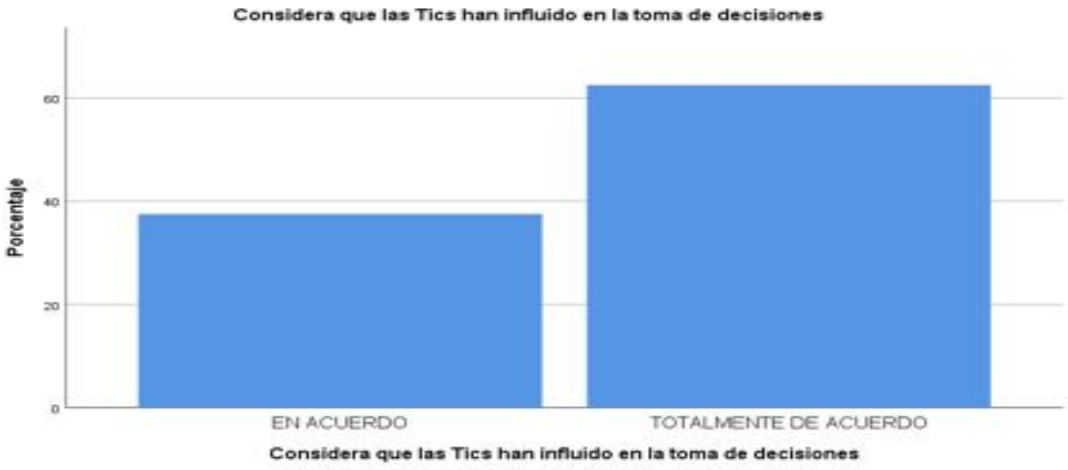
Pregunta no. 1



elaboración propia, figura 1.10, spss (versión 25)

El 62.5% de los encuestados coinciden estar totalmente de acuerdo en que el uso de las Tic´s son importantes en las industrias textiles.

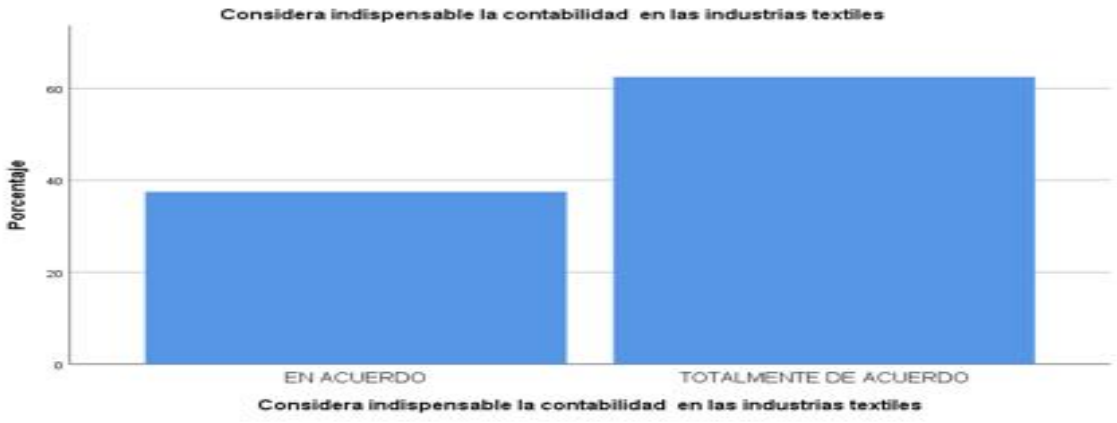
Pregunta no. 2



elaboración propia, figura 1.10, spss (versión 25)

El 62.5% de los encuestados considera que las Tic´s sí han influido en la toma de decisiones de su empresa.

Pregunta no. 3



elaboración propia, figura 1.10, spss (versión 25)

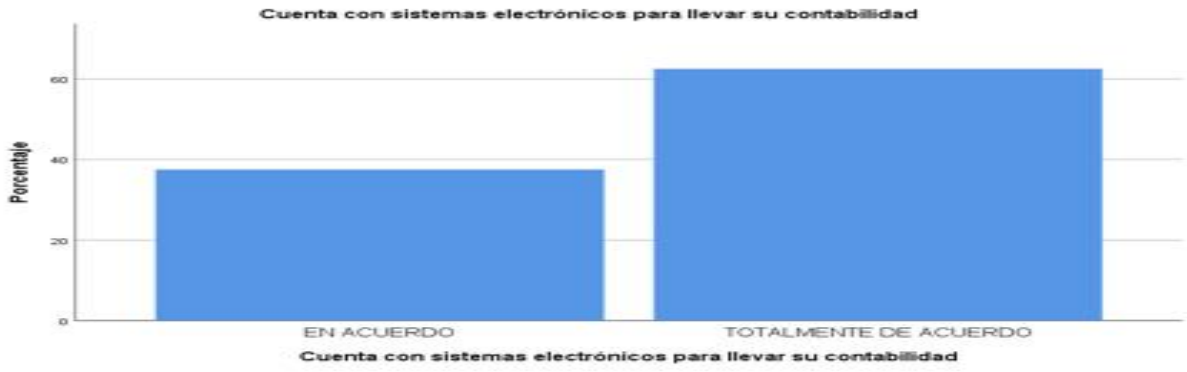
El 62.5% de los encuestados considera indispensable la contabilidad en su industria, el 37.5% considera que no es indispensable.

Pregunta no. 4

elaboración propia, figura 1.10, spss (versión 25)

El 75% de las empresas encuestadas considera que sí es necesario tener un control interno que esté ligado a la contabilidad.

Pregunta no. 5



elaboración propia, figura 1.10, spss (versión 25)

El 62.5% de las empresas encuestadas sí cuenta con un sistema electrónico para llevar su contabilidad.

Pregunta no. 6

elaboración propia, figura 1.10, spss (versión 25)

El 62.5% de las empresas encuestadas sí realiza inventarios físicos con frecuencia

Pregunta no. 7

elaboración propia, figura 1.10, spss (versión 25)

El 37.5% de las empresas encuestadas considera que sí conocen la relación de inventarios con la NIF C-4 y el 50% no conocen dicha relación.

Pregunta no. 8

elaboración propia, figura 1.10, spss (versión 25)

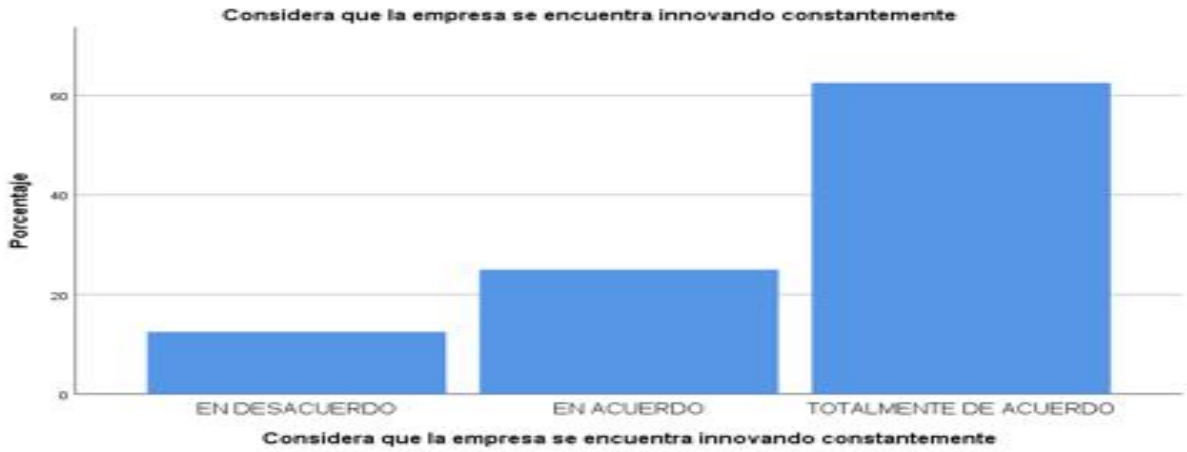
El 25% de las empresas encuestadas sí manejan un sistema de costo PEPs para el control de sus inventarios y el 50% conocen el sistema para su control de inventarios y el 25% no manejan ningún sistema para su control de inventarios.

Pregunta no. 9

elaboración propia, figura 1.10, spss (versión 25)

El 37.5% de las empresas encuestadas cuenta con un sistema de costos históricos, el 50% cuanta con un sistema de costos estándar y el 12.5% no utiliza ningún sistema de costos para su industria.

Pregunta no. 10



elaboración propia, figura 1.10, spss (versión 25)

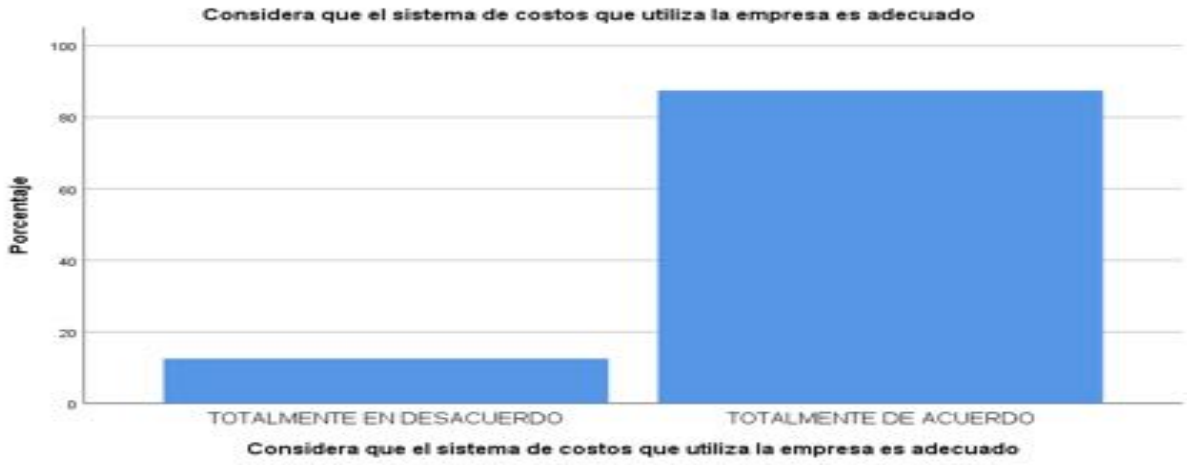
El 62.5% de las empresas encuestadas sí considera que la empresa se encuentra innovando constantemente en su sistema de costeo y solo el 12.55 está en desacuerdo que la empresa no se encuentra innovando.

Pregunta no. 11

elaboración propia, figura 1.10, spss (versión 25)

El 75% de las empresas encuestadas sí considera que la demanda de mercado es la que se encarga de regular los precios de su sistema de costeo en sus productos y el 12.5% no lo considera necesario.

Pregunta no. 12



elaboración propia, figura 1.10, spss (versión 25)

El 87.5% de las empresas encuestadas sí considera que el sistema de costos que utiliza la empresa es la adecuada para sus necesidades.

Pregunta no. 13

elaboración propia, figura 1.10, spss (versión 25)

El 87.5% de las empresas encuestadas sí considera que al utilizar la tecnología les facilita los procesos en la empresa y solo el 12.5% está en acuerdo de la utilización de la tecnología.

Pregunta no. 14

elaboración propia, figura 1.10, spss (versión 25)

El 62.5% de las empresas encuestadas sí considera importante la utilización la optimización de recursos en su empresa y el 12.5% está totalmente en desacuerdo sobre la utilización de la optimización de los recursos en su empresa.

Determinación de hipótesis, mediante la gráfica de Pearson

Una hipótesis es el contexto de la estadística inferencial, es una proposición respecto a uno o varios parámetros, según (Sampieri, 2010).

Determinamos que nuestra hipótesis tiene una correlación positiva perfecta debido a que la gráfica de Pearson nos arrojó resultados que llegan a la unidad de confiabilidad, confirmando que cuando una empresa lleva un sistema de costos estándar tiene una mayor ventaja competitiva y mayor productividad que los mantiene activos en el mercado.

Gráfica de Pearson

La gráfica de Pearson (Sampiere, 2010) es una prueba estadística paramétrica que nos ayuda a analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón, el coeficiente de correlación de PEARSON se calcula a través de las correlaciones obtenidas en una muestra en dos variables puede variar de – 1.00 a + 1.00, donde: - 1.00 es igual a una correlación negativa perfecta, 0.00 es igual a no existe correlación alguna entre las variables, + 0.50 es igual a correlación positiva media y +1.00 es igual a correlación positiva perfecta.

CONCLUSIÓN

El sistema de costos en las industrias textiles es muy importante ya que de este va a depender su costo de producción y esto conlleva a que este en un nivel de liderazgo dentro de la competitividad en el mercado. En el estudio de acuerdo con las empresas encuestadas pudimos encontrar que el 37.5% de las empresas textiles cuentan con un sistema de costos históricos, el 50% cuenta con un sistema de costos estándar y el 12.5% no utiliza ningún sistema de costos para su industria.

Se obtuvo la respuesta de la pregunta de investigación, de igual manera se cumplió con el objetivo de esta investigación. Concluyendo que cuanto mayor sea la implementación de la tecnología mayores serán sus ingresos y que es muy importante la constante actualización en los sistemas de costos para que estas sean eficientes y puedan obtener bases fundamentales para la toma de decisiones.

APORTES Y HALLAZGOS

- Varias industrias tienen un sistema de costos muy antiguo y desactualizado, evitan, hacer un gasto en actualizarlo a pesar de los beneficios que esto puede proporcionarles.
- El 37.5% de las empresas encuestadas cuenta con un sistema de costos históricos, el 50% cuenta con un sistema de costos estándar y el 12.5% no utiliza ningún sistema de costos para su industria.
- Providencia al ser la más grande tiene el sistema de costo estándar el cual lo ha llevado a tener éxito.
- La implementación de la tecnología en estas industrias ha llevado a que sea más eficiente su sistema.
- El 50% de las empresas encuestadas considera que los procesos dentro de la empresa sí facilitan la moderna administración del manejo de costos.

REFERENCIAS

A., O. P. (1994). *Contabiidad de Costos* . México: Limusa.

Camacho, S. M. (2015). *Aplicacion de las NIF en los Estados Financieros Básicos* . Tlaxcala.

conceptos.com, D. (18 de 07 de 2019). *htps//deconceptos.com//matematica/variable*. Obtenido de https//deconceptos.com//matematica/variable: https//deconceptos.com//matematica/variable

Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera, C. (2019). *Normas de Información Financiera.* México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, IMCP, AC.

E., P. Z. (2004). *Introducción a la contaduría* . México: thomson Editores SA DE CV.

Ferrari, A. P. (15 de Septiembre de 2018). *http://www.cuidatudinero.com*. Obtenido de http://www.cuidatudinero.com: http://www.cuidatudinero.com

Gutiérrez, C. A. (2013). *Estructura Socioeconómica de México.* Limusa: México.

ISEF, E. F. (2019). *FISCO AGENDA 2019.* México: Editorial ISEF.

Juan, G. C. (2008). *Contabilidad de Costos.* México D.F.: Mc Graw.

Karen, D. C. (2009). *Tecnologías de Información en los Negocios.* México : Mc Graw Hill.

Mora, M. E. (2002). *Metodología de la Investigación* . México: Thomson Learning.

Padilla, D. N. (2013). *Contabilidad Administrativa.* China: Mc Graw Hill.

Padilla, D. N. (2013). *Contabilidad Administrativa.* Mexico: Mc Graw Hill.

Porter, M. E. (2004). *Ventaja Competitiva.* Mexico: Continental.

ROSALES. (2003). *INDUSTRIA FABRIL.* MEXICO.

ROSALES. (s.f.). *INDUSTRIA FABRIL.* 2003.

Sampiere, R. H. (2010). *Metodologia de la Investigación* . Perú: Mc Graw Hill.

Santillan, C. E. (Enero 2019). *Fisco Agenda* . Ciudad de México: ISEF, S.A.

ESTRATEGIA COMPETITIVA ANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE MÉTODOS DE COBRANZA EN LAS AGENCIAS AUTOMOTRICES

Sofía Mitre Camacho, Enrique Vázquez Fernández, Rosalinda Armas Gómez
Universidad Autónoma de Tlaxcala
sofiam61@hotmail.com

Resumen

Esta investigación tiene como objeto correlacionar la importancia de los métodos de cobranza que utilizan las agencias automotrices en el municipio de Apizaco y Yauhquemehcan, Tlaxcala contra el volumen de ventas que estas realizan. Con una muestra de 10 agencias automotrices, se realizó un instrumento de medición en forma de Likert, en dos bloques, con 10 ítems, con una fiabilidad arrojada por alfa de cron Bach de .819, determinando una hipótesis de manera positiva de acuerdo a la gráfica de Pearson. Con una metodología mixta, documental, transversal, de campo y no experimental.

Palabras Claves: métodos de cobranza, ventas, ventajas competitivas

Introducción

Planteamiento del problema

La cobranza en venta en cada organización de acuerdo al producto es especial, considerando los montos, caducidad, tiempo de vida, utilidad en los productos adquiridos, etc. Y en los autos, camionetas, etc. Que ofrecen las agencias automotrices, tienen especiales características. Que en vender un automóvil por los precios el porcentaje en adquirirlo al contado es muy bajo, se requiere el financiamiento que a través de este se pueda obtener. Los créditos en este tipo de organizaciones son muy comunes y variados de cada empresa.

Estas organizaciones utilizan los diversos métodos de cobranza como una estrategia competitiva, (característica o diferencia para colocarse en una posición relativamente superior para competir)

innovando, creando nuevas formas, al grado de constituir sus propias financieras, con tasas con porcentajes menores que las instituciones bancarias otorgan.

(MORALES & MORALES, 2014) Los créditos siempre han sido otorgados a los diferentes actores de la sociedad para adquirir diferentes productos: a los campesinos para la adquisición de aperos de labranza y pagar sus deudas; a los industriales para incrementar sus capacidad para la fabricación; a los comerciantes para la adquisición de productos y equipos de distribución que faciliten sus actividades; a los señores feudales con el fin de adquirir armamento y contratar a los soldados necesarios para lidiar con otros feudos; y a los gobiernos, quienes necesitan saldar sus deudas.

(MORALES & MORALES, 2014) Las empresas que utilizan métodos de cobranza visualizan los factores de riesgo para otorgarle a un cliente esta forma de pago:

- Conducta: Consiste en evaluar la calidad y veracidad de la información de los clientes, el desempeño de pago de sus obligaciones con los bancos y otros acreedores.
- Capacidad de pago histórica: Evalúa la habilidad del cliente de haber generado, en el pasado, los recursos suficientes para cumplir con sus compromisos financieros a través de un análisis cuantitativo de su riesgo financiero.
- Capacidad de endeudamiento: Mide la solidez de la estructura financiera del cliente evaluando la congruencia de los recursos solicitados acordes con su giro o profesión.
- Condiciones macroeconómicas: Determina el comportamiento de la industria en su conjunto, para determinar la influencia que tiene en la capacidad y fortaleza financiera del deudor.
- Capacidad de pago proyectada: Su objetivo es analizar la capacidad que tiene un cliente para generar efectivo suficiente en el futuro y cumplir sus compromisos financieros, con base en la vialidad de sus ingresos.

La (PROFECO, 2013) ofrece información de los esquemas de métodos de pago que podrían ser utilizados en las agencias automotrices, aunado a esto menciona que se debe elegir el que más se acomode a cada presupuesto.

A) De contado (efectivo o tarjeta de débito). Es el intercambio simultáneo del dinero por un automóvil, una vez hecho el pago se podrá adquirir el auto.

B) Crédito Automotriz: Es el financiamiento que otorga un banco o una Sociedad Anónima Especializada (SOFOLES), para la compra de un auto, ya sea nuevo o usado. Adquirir un crédito automotriz implica que se pagará el automóvil gradualmente con u interés determinado por la agencia. Para acceder a este tipo de crédito se debe pagar un enganche y el resto se liquida en pagos mensuales, los cuales se determina por el monto del enganche que se haya pagado, el plazo que se elija, el tipo de seguro de daños y el seguro de vida.

C) Autofinanciamiento. Este es un sistema de comercialización que consiste en la integración de grupos de consumidores que aportan periódicamente una determinada suma de dinero para que las administre un tercero durante cierto periodo de tiempo, a fin de que adquiera, en este caso los automóviles. El monto de las mensualidades que pagarán los consumidores que forman parte del grupo dependerá del modelo del automóvil que cada uno haya escogido, y sus aportaciones serán administradas a través de un fideicomiso bancario.

Por antes expuesto esta investigación se propone investigar cuales son los métodos de cobranza más utilizados por las agencias automotrices, además de correlacionar tienen estas cuentas por cobrar con el volumen de ventas de estas agencias.

Pregunta de Investigación:
¿Cuáles son los métodos de cobranza que utilizan las agencias automotrices en el municipio de Apizaco y Yauhquemehcan, Tlaxcala?

Objetivo General: Correlacionar la importancia de los métodos de cobranza que utilizan las agencias automotrices en el municipio de Apizaco y Yauhquemehcan, Tlaxcala contra el volumen de ventas que estas realizan.

Objetivos Específicos:

- Describir las ventajas y desventajas de los métodos de cobranza que las agencias automotrices utilizan al proporcionar sus productos a través de estos.
- Especificar si todas las operaciones contables de las agencias automotrices se realizan de acuerdo a la normatividad que establece las NIF.
- Analizar los métodos de cobranza que prefieren los clientes de las agencias automotrices y la relación entre los plazos y formas de pago.

Hipótesis de investigación

H_i: Los métodos de cobranza influyen de manera positiva en el crecimiento económico de las agencias automotrices.

- **Variable Dependiente:** Agencias Automotrices.
- **Variable Independiente:** Métodos de Cobranza.

Hipótesis de nula:

H_0: Los métodos de cobranza no influyen de manera positiva en el crecimiento económico de las agencias automotrices.

- **Variable Dependiente:** Agencias Automotrices.
- **Variable Independiente:** Métodos de Cobranza.

La base de datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) no se encuentre actualizada ya que únicamente tienen registradas 7 agencias automotrices de un total de 12 entidades.

Ubicación Geográfica del universo

Determinación de la muestra con formula finita

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^{2} \; p * q}{d^{2} * (N-1) + Z_{\alpha}^{2} * p * q}$$

N= Total de la población
Z_{α}^{2} = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
P= Proporción esperada (en este caso 5%=0.05)

$$n= \frac{_2\ 12*1.96\ *\ 0.05_2*0.95}{0.05\ *(12-1)+1,96\ *0.05*0.95}$$

$$n= \frac{2.189712}{0.209976} =10.42839182= 10 \text{ es el tamaño de la muestra.}$$

Determinación de la muestra con formula finita

Prueba de Validez y Confiabilidad

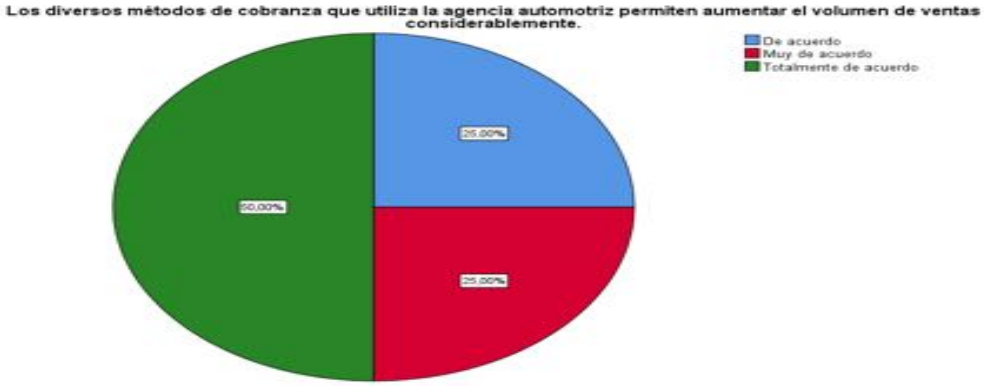
Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,819	20

Fuente: Elaboración propia (Programa IBM SPSS Statistics 25)

RESULTADOS: GRAFICAS E INTERPRETACIÓN

Ítem Numero 1:



Fuente: Elaboración propia (Programa IBM SPSS Statistics 25)

Interpretación:

De acuerdo a las encuestas, el 50% del total de las entidades encuestadas consideran totalmente de acuerdo que los diversos métodos de cobranza permiten aumentar el volumen de ventas considerablemente. Lo cual nos demuestra que efectivamente los métodos de cobranza tienen una relación directa con las ventas que realizan las agencias automotrices, ya que estos permiten brindar más opciones a los clientes con el fin de poder concretar la venta.

Ítem Número 2:

Fuente: Elaboración propia (Programa IBM SPSS Statistics 25)

Interpretación:

En esta gráfica se muestra que la mayoría de las entidades encuestadas tienen una institución de financiamiento interna, ya que un gran porcentaje de la muestra respondió de manera favorable en diferentes grados de aceptabilidad, ya que el 41.67% está de acuerdo, el 33.33% totalmente de acuerdo y el 8.33% muy de acuerdo y solo el 16.67% de la muestra encuestada eligió la opción en desacuerdo es decir que no tiene una institución de financiamiento interno. Con esto se demuestra

que en la actualidad la mayoría de las agencias tienen su propia institución de financiamiento, aunque también manejen convenios con instituciones externas.

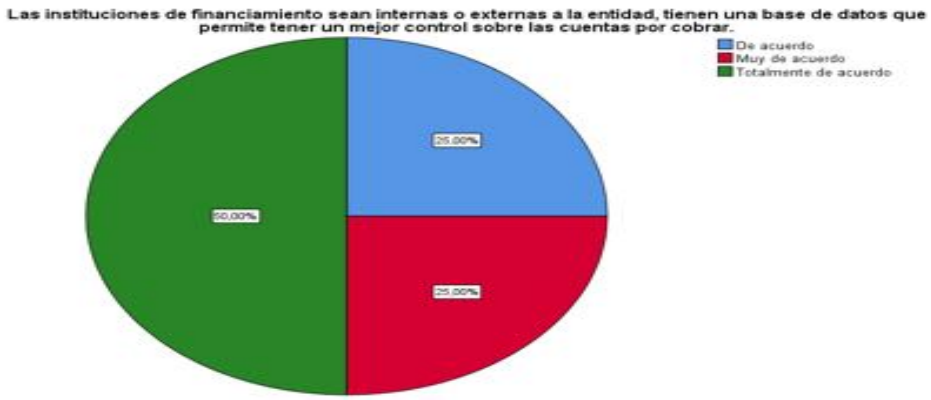
Ítem Número 3:

Fuente: Elaboración propia (Programa IBM SPSS Statistics 25)

Interpretación:

De acuerdo a las encuestas el 75% de las entidades automotrices están totalmente de acuerdo en que al tener un convenio con instituciones de financiamiento externas les permite obtener mejores beneficios y más facilidades para obtener el efectivo, y solo el 8.33% de las entidades encuestadas está en desacuerdo, y una de las razones es porque solo cuenta con su propia institución financiera y no tiene convenios externos como otras entidades que proporcionan a los clientes financiamiento interno y externo.

Ítem Número 4:

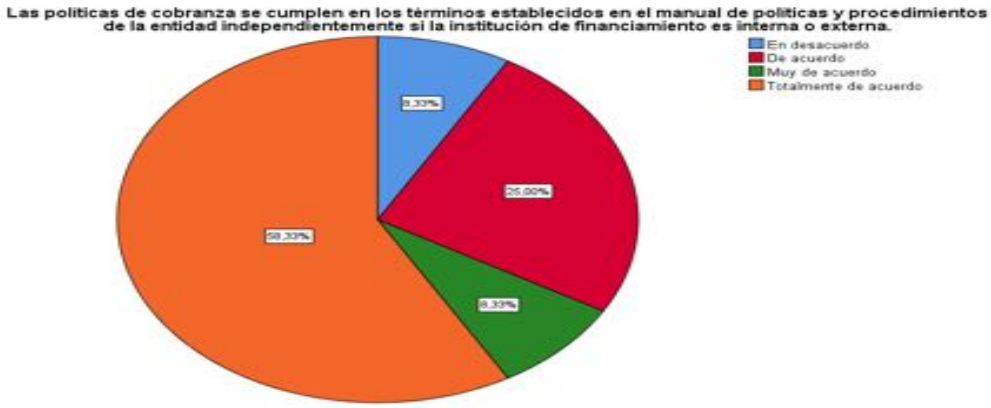


Fuente: Elaboración propia (Programa IBM SPSS Statistics 25)

Interpretación:

En esta gráfica se puede observar que el 50% de la muestra encuestada está totalmente de acuerdo, que al tener una base de datos permite obtener un mejor control sobre las cuentas por cobrar, y el otro 50% de la muestra también está de acuerdo con esta opinión, pero con un menor grado de aceptabilidad. Dando como resultado positivo que las bases de datos facilitan el manejo de las cuentas por cobrar esto sin importar que las instituciones de financiamiento sean internas o externas.

Ítem Número 5:

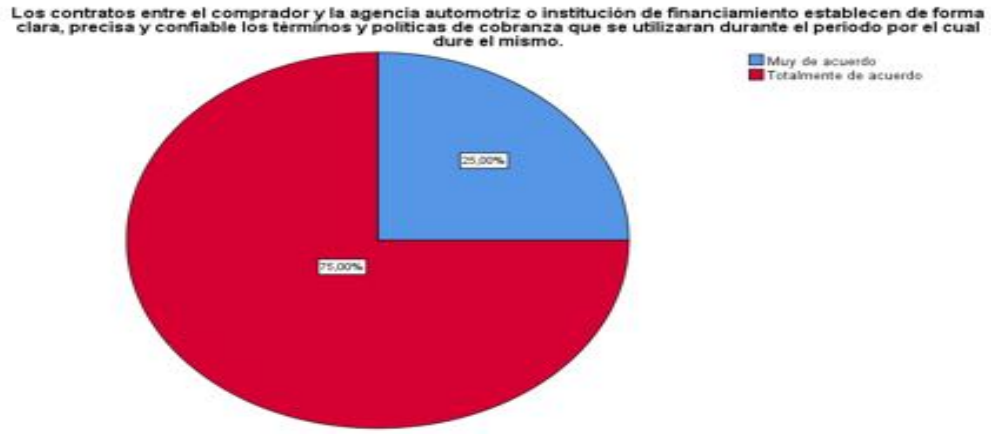


Fuente: Elaboración propia (Programa IBM SPSS Statistics 25)

Interpretación:

Observamos que el 58.33% de las agencias automotrices encuestadas consideran totalmente de acuerdo, que las políticas de cobranza se cumplen en los términos establecidos en el manual de políticas y procedimientos de la entidad sin importar que la institución de financiamiento sea interna o externa y solo un 8.33% de la muestra encuestada tiene una opinión diferente ya que ellos están en desacuerdo con la afirmación mencionada anteriormente.

Ítem Número 6:

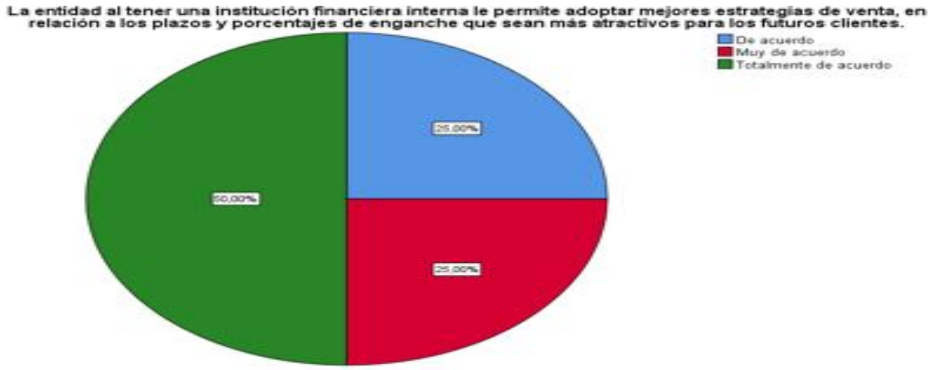


Fuente: Elaboración propia (Programa IBM SPSS Statistics 25)

Interpretación:

En esta gráfica se puede observar que el 75% de la muestra encuestada está totalmente de acuerdo en que, los contratos establecen de forma clara, precisa y confiable los términos y políticas de cobranza que utilizara la agencia durante el periodo que dure el mismo y el otro 25% también está de acuerdo pero con un menor grado de aceptabilidad, pero como resultado global toda la muestra respondió de forma positiva hacia la pregunta, lo cual indica que los contratos son de gran ayuda tanto para la agencia como para el cliente ya que se establecen los términos de forma correcta y legalmente.

Ítem Número 7:



Fuente: Elaboración propia (Programa IBM SPSS Statistics 25)

Interpretación:

Observamos en esta gráfica que las diferentes agencias automotrices encuestadas respondieron con diferentes grados de aceptabilidad, pero la mayoría de forma positiva, porque el 50% eligió la opción totalmente de acuerdo. Lo cual nos indica que si una entidad tiene su propia institución de financiamiento le será de gran ayuda para el incremento de sus ventas ya que puede establecer ofertas que sean más atractivas a los clientes.

Ítem Número 8:

Fuente: Elaboración propia (Programa IBM SPSS Statistics 25)

Interpretación:

De acuerdo a los resultados de nuestro instrumento de medición toda la muestra respondió de manera positiva, pero con diferentes grados de aceptabilidad, es decir el 50% eligió la opción totalmente de acuerdo. Lo cual nos indica que el personal que se encuentra laborando dentro de las agencias automotrices, está capacitado para poder proporcionarle al cliente toda la información que necesite acerca de los métodos de pago con la finalidad de poder concretar las ventas, y permite afirmar que el conocimiento y la capacitación de los empleados es importante para la generación de ingresos a la entidad.

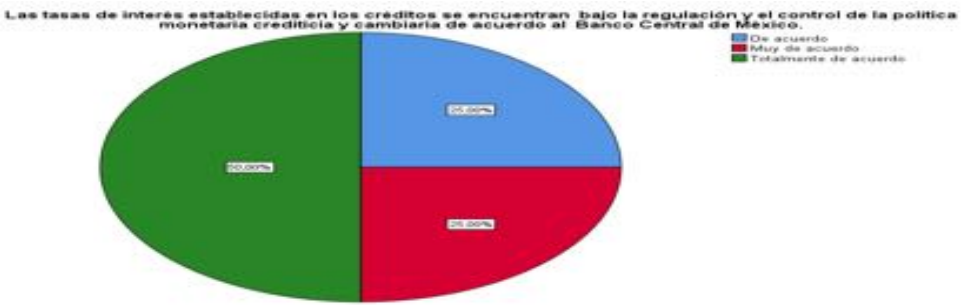
Ítem Número 9:

Fuente: Elaboración propia (Programa IBM SPSS Statistics 25)

Interpretación:

En esta gráfica se puede observar que la mayoría de las agencias encuestadas coincide con la afirmación planteada "El registro inicial y posterior de la cuenta por cobrar se hace de acuerdo a las Normas de Información Financiera NIF C-3 Cuentas por Cobrar" ya que el 75% de la muestra está totalmente de acuerdo, 8.33% muy de acuerdo y el 16.67% de acuerdo, lo cual nos ayuda a saber que la normatividad contable en las agencias automotrices si se cumple como en cualquier otra entidad.

Ítem Número 10:



Fuente: Elaboración propia (Programa IBM SPSS Statistics 25)

Interpretación:

De acuerdo a las encuestas el 50% del total de las agencias automotrices encuestadas, considera que las tasas de interés establecidas en los créditos se encuentran bajo la regulación y el control de política monetaria crediticia y cambiaria de acuerdo al Banco Central de México. Dando como resultado que los establecimientos de las tasas de interés en los créditos se encuentran reguladas a través del Banco Central de México y no se comete ninguna irregularidad por parte de las agencias automotrices.

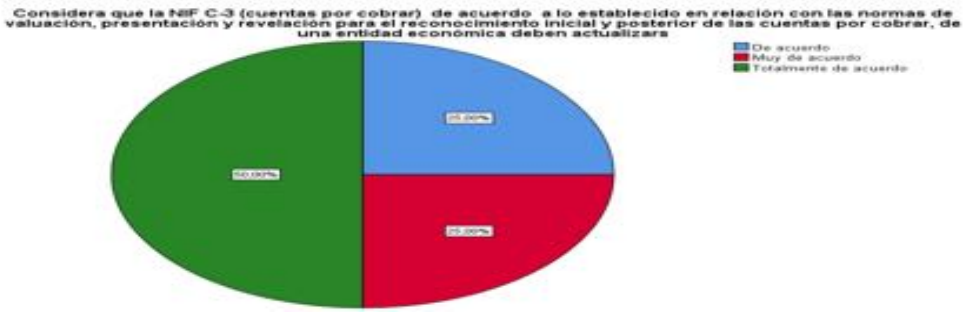
Ítem Número 11:

Fuente: Elaboración propia (Programa IBM SPSS Statistics 25)

Interpretación:

En esta gráfica podemos observar un alto grado de aceptación a la aplicación de la norma de información financiera A-2 ya que un 50% está totalmente de acuerdo, un 25% está muy de acuerdo y el ultimo 25% está solo de acuerdo. Esto demuestra que todos los encuestados están al tanto de la importancia que tiene la aplicación de los postulados básicos que sirven como base para los adecuados registros contables de transacciones, transformaciones y eventos que ocurran en la entidad.

Ítem Número 12:



Fuente: Elaboración propia (Programa IBM SPSS Statistics 25)

Interpretación:

En esta gráfica podemos observar un alto grado de aceptación ante la actualización de las cuentas por cobrar de acuerdo a lo señalado en las normas de valuación, presentación y revelación de la NIF C-3 ya que un 50% de los encuestados están totalmente de acuerdo, un 25% está muy de acuerdo y otro 25% está solamente de acuerdo. Esto demuestra que las cuentas por cobrar que tienen los encuestados deben de reajustarse cada que alguna de estas sufras algún cambio.

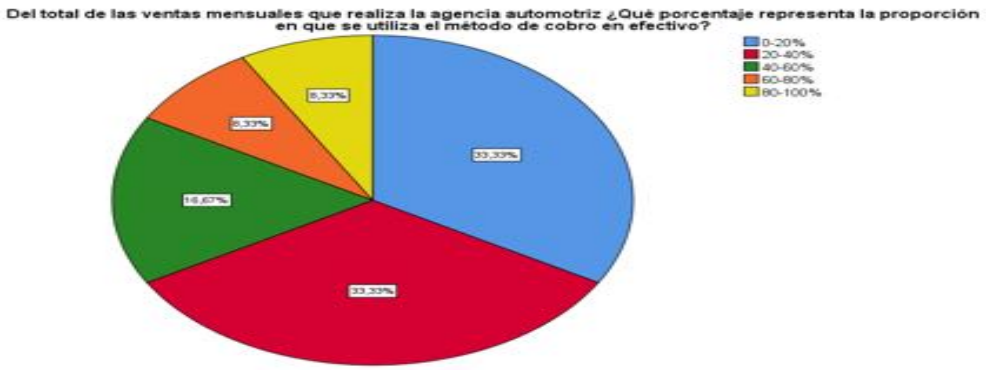
Ítem Número 13:

Fuente: Elaboración propia (Programa IBM SPSS Statistics 25)

Interpretación:

En esta grafica podemos observar que el total de los encuestados encuentra de manera muy positiva ante el financiamiento automotriz ya que estos consideran que sí es una gran oportunidad de crecimiento para cada una de las entidades. Por lo tanto, un 75% está totalmente de acuerdo y solo un 25% está muy de acuerdo. Esto demuestra que el crecimiento de las agencias automotrices está ligado a que cuentan con un financiamiento para concretar las ventas de manera más rápida.

Ítem Número 14:

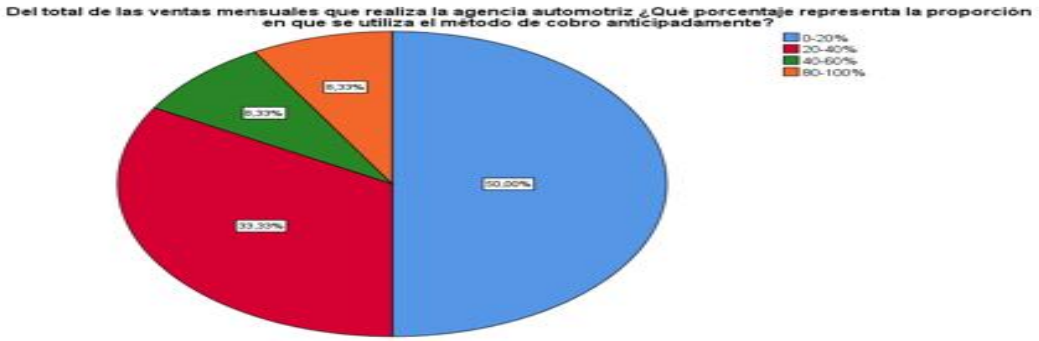


Fuente: Elaboración propia (Programa IBM SPSS Statistics 25)

Interpretación:

En esta grafica se puede notar que las agencias automotrices posiblemente no tienen un gran volumen de ventas en efectivo. Siendo el 33.3% de las agencias teniendo un 0-20% de ventas en efectivo, seguido de otro 33.3% de agencias que utilizan este método del 20 al 40%, después un 16.67% de agencias que tienen un 40-60% en volumen de ventas en efectivo, un 8.33% que tienen un 60-80% de ventas en efectivo y por último un 8.33% que tienen de un 80% a un 100% de ventas en efectivo. Cabe mencionar que este resultado puede estar vinculado a las políticas que manejen cada una de las entidades encuestadas y si este método de cobro les resulta más práctico que otros métodos.

Ítem Número 15:

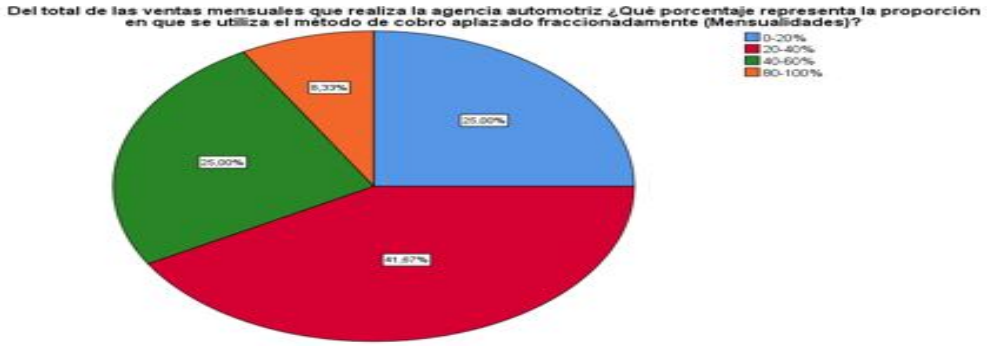


Fuente: Elaboración propia (Programa IBM SPSS Statistics 25)

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos un 50% de las entidades encuestadas tiene de un 0 a un 20% de cobro anticipado de las unidades. Seguido de un 33.3% las cuales utilizan de un 20-40% de cobro anticipado, un 8.33% que utiliza este método de un 40-60% y por último un 8.33% que utiliza este método de un 80 a un 100%. Esta pregunta en relación con la anterior puede depender de las políticas de cada una de las agencias automotrices al ofrecer algún servicio de esta índole.

Ítem Número 16:



Fuente: Elaboración propia (Programa IBM SPSS Statistics 25)

Interpretación:

En esta gráfica podemos observar que gran mayoría de los compradores prefiere este método de cobro, ya que pagar de esta forma para ellos es de más comodidad y facilidad en el momento que se adquieren nuevas unidades. Pero también es importante señalar que un 25% del cobro de las unidades por parte de la agencia automotriz no son en mensualidades dando a entender que se eligió otro método de pago.

Ítem Número 17:

Fuente: Elaboración propia (Programa IBM SPSS Statistics 25)

Interpretación:

En esta grafica se muestra de acuerdo a los resultados que un 25% de los encuestados utiliza de un 0 a un 20% el cobro aplazado parcialmente, el siguiente 25% de encuestados utiliza este método de cobro de un 40 a un 60%, con un número mayoritario de encuestados se encuentra un 33.3% de estos que utiliza el cobro aplazado parcialmente de un 40 a un 60% y por último un 16.67% de agencias las cuales ocupan este método de un 60 a un 90%. Se puede comentar que pagar una cantidad fijada antes de la entrega de la unidad es algo usual entre las agencias automotrices es por eso que un 33.3% utilizan este método de cobro.

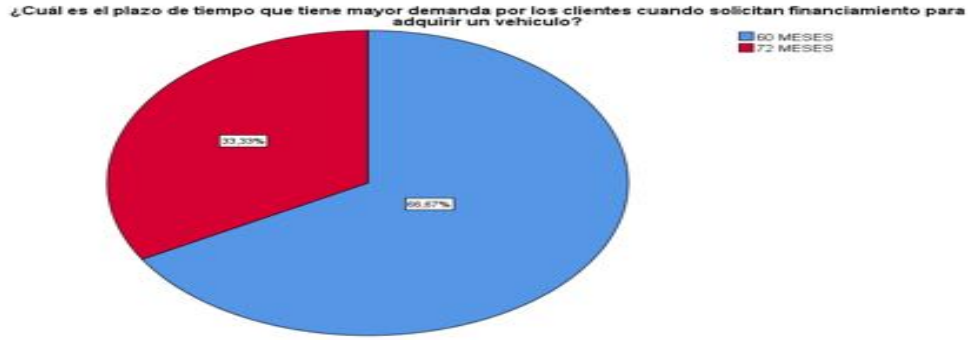
Ítem Número 18:

Fuente: Elaboración propia (Programa IBM SPSS Statistics 25)

Interpretación:

La gráfica nos muestra que actualmente los compradores cuando adquieren una unidad prefieren utilizar la transferencia bancaria siendo un 75% de los clientes quienes eligen este método de cobro el cual les resulta el más cómodo, en segundo lugar, con un 16.67% se encuentra la tarjeta de crédito que lo utilizan los compradores que piensan que este se adecua más a sus necesidades y por último con un 8.33% se encuentra el recibo domiciliado que es enviado por las instituciones de financiamiento.

Ítem Número 19:

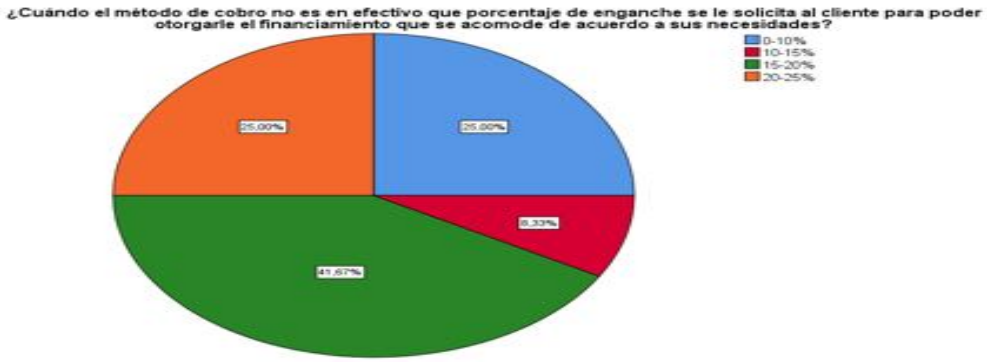


Fuente: Elaboración propia (Programa IBM SPSS Statistics 25)

Interpretación:

Al momento de adquirir un vehículo el 66.6% de los compradores eligen un plazo de pago de 60 meses, sin embargo, un 33.3% prefiere un plazo de 70 meses al pago de su vehículo, ya que para ellos es un plazo más flexible de acuerdo a sus necesidades y al monto de la unidad que estos están adquiriendo. Como resultado podemos notar que el financiamiento a 60 meses tiene más popularidad entre las agencias automotrices siendo este el más demandado.

Ítem Número 20:



Fuente: Elaboración propia (Programa IBM SPSS Statistics 25)

Interpretación:

En la gráfica se muestra que en mayoría las agencias automotrices piden un enganche de 15% a 20% esto depende de la situación financiera del comprador y el precio de la unidad que se eligió, es por esa razón que las tasas de enganche varían de entidad en entidad o estas se fijan de acuerdo a sus políticas. En menor parte las agencias deciden cobrar de 10 a 15% el enganche puede ser mayor o menor.

DETERMINACIÓN DE HIPÓTESIS

(HERNANDEZ & FERNANDEZ COLLADO, 2014) Hay dos tipos de análisis estadísticos que pueden realizarse para probar hipótesis: los análisis paramétricos y los no paramétricos.
Existen diversas pruebas paramétricas, pero la que se utilizara para esta investigación es el **Coeficiente de correlación de Pearson y regresión lineal.**

- **Interpretación:** El coeficiente r de Pearson puede variar de −1.00 a +1.00, donde: −1.00 = correlación negativa perfecta. ("A mayor X, menor Y", de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante). Esto también se aplica "a menor X, mayor Y".

La hipótesis que se planteó al iniciar esta investigación es: Hi: Los métodos de cobranza influyen de manera positiva en el crecimiento económico de las agencias automotrices fue **aceptada** esto debido a que los resultados que se obtuvieron al estimar la relación de la cantidad de métodos de cobranza y el crecimiento económico confirman estadísticamente que al tener más diversidad de métodos, la probabilidad de que aumenten las ventas es posible ya que se obtuvo un coeficiente de +1.00 que es igual a una **correlación positiva perfecta.**

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los métodos de cobranza en las agencias automotrices de Apizaco y Yauhquemehcan Tlaxcala, han sido de gran ayuda para incrementar las ventas de cada una de estas entidades ya que la mayoría de clientes en la actualidad no tienen el 100% del monto total de la unidad que desean adquirir, sino solamente un porcentaje, y es aquí donde los métodos de cobranza cobran importancia en la

vida diaria de las personas, ya que gracias a estos las agencias automotrices pueden concretar la venta y los clientes adquirir su unidad automotriz.

Cada entidad automotriz cuenta con los mismos métodos de cobranza (efectivo, cobro anticipado, aplazado parcialmente o fraccionadamente), sin importar que tengan su propia institución de financiamiento o manejen convenios con instituciones financieras externas.

También es importante destacar que para que las agencias automotrices utilizan los diversos métodos de cobranza como una estrategia competitiva y colocarse arriba de sus competidores.

a su favor deben realizar un contrato con el cliente donde se establece de manera rigurosa, clara y específicamente cada uno de los lineamientos que se seguirán como es el tiempo de duración, la tasa de interés, y las medidas que se seguirán si no se llega a cumplir con el contrato en el tiempo y forma establecidos. De esta manera la entidad y el cliente tienen una buena comunicación ya que todo queda establecido dentro del marco legal y se evitan problemas en un futuro ambas partes.

Para finalizar se puede establecer que los clientes de las agencias automotrices eligen un tiempo de duración del contrato de financiamiento a largo plazo y esto se da porque a ellos se le facilita a razón de que el pago es menor y ellos pueden solventar sus demás gastos y al mismo tiempo adquirir el vehículo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEN, B. M. (2006). *PRINCIPIOS DE FINANZAS CORPORATIVAS.* MÉXICO D.F.: McGRAW-HILL.

BAENA, P.G., (2014). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. CIUDAD DE MÉXICO, MÉXICO: GRUPO EDITORIAL LA PATRIA.

BEHAR, R. S., (2008). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. CIUDAD DE MÉXICO, MÉXICO: EDICIONES SHALOM.

CALLEJA, B. F. (1998). *CONTABILIDAD FINANCIERA 2.* MÉXICO: ADDISON WESLEY.

CARDENAS, G. M. (2013). *INCIDENCIA DE LA MOROSIDAD DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA RENTABILIDAD Y LIQUIDEZ* . COLOMBIA: UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PALUA.

CARREÓN, G. E. (2006). *SISTEMA DE GESTIÓN DE COBRANZAS.* MEXICO: UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO .

GÓMEZ, B.S. (2012). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. CIUDAD DE MÉXICO, MÉXICO: TERCER MILENIO.

GUAJARDO, C. G. (2008). *CONTABILIDAD FINANCIERA*. CIUDAD MEXICO: McGRAW-HILL

HERNÁNDEZ, S.R., FERNÁNDEZ C.C., Y BAPTISTA, L. P. (2014). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. CIUDAD DE MÉXICO, MÉXICO: MC GRAW HILL.

HILLIER, F. S. (2010). *INTRODUCCION A LA INVESTIGACION DE OPERACIONES.* MEXICO: McGRAW-HILL.

IBARRA, P. L., GARCIA, L. O., LOPEZ, M. A., GARCIA, R. O., QUINTERO, M., & BADILLO, R. (2013). *SISTEMA DE RECUPERACION DE CARTERA VENCIDA*. MEXICO: UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

IZAR, L. J., & YNZUNZA, C. C. (2017). EL IMPACTO DEL CRÉDITO Y LA COBRANZA EN LAS UTILIDADES. (24, Trad.) *XIII*(24), 47-62.

MORALES, C. J., & MORALES, C. A. (2014). *CRÉDITO Y COBRANZA*. CIUDAD DE MÉXICO, MÉXICO: GRUPO EDITORIAL.

MYERS, A. B. (2006). *PRINCIPIOS DE FINANZAS CORPORATIVAS* (OCTAVA ed.). CIUDAD DE MÉXICO, MÉXICO: MCGRAW-HILL.

PROFECO. (09 de AGOSTO de 2013). *COMO COMPRAR UN AUTOMOVIL* . Obtenido de WWW.PROFECO.GOB.MX: https://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2013/bol261_como_comprar_autom%C3%B3vil.asp

ROMERO, L. J. (2005). *CONTABILIDAD INTERMEDIA* (SEGUNDA ed.). CIUDAD DE MÉXICO, MÉXICO: MC-GRAW-HILL.

ROSS, S. A. (2005). *FINANZAS CORPORATIVAS.* CIUDAD DE MÉXICO, MÉXICO: McGRAW-HILL.

SEDER, W. J. (2001). *CRÉDITO Y COBRANZAS.* CIUDAD DE MÉXICO, MÉXICO: CECSA.

ULLOA, U. G. (2001). *LA FUNCIÓN CREDITICIA Y DE COBRANZA*. MEXICO: UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

APLICACIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA EN EL EJERCICIO DE LA PROFESIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO

Sofía Mitre Camacho, Silvia Patricia Muñoz Castellanos, Gabriela Cervantes Ortega
Universidad Autónoma de Tlaxcala, Universidad Autónoma de Tamaulipas, campus Nuevo Laredo
sofiam61@hotmail.com, patym@uat.edu.mx, gortega@docentes.uat.edu.mx

Resumen
Esta investigación se situá en la aplicación del código de ética en el ejercicio de la profesión del contador público. considerando como objeto de estudio al Colegio de Contadores Públicos del Estado de Tlaxcala. Se diseñó un instrumento de medición en forma de Likert en dos bloques, con 10 ítems cada uno, la fiabilidad arrojada fue de 0.861%, la hipótesis de acuerdo a la prueba estadística llamada gráfica de Pearson, resulto positiva. La investigación es cualitativa, cuantitativa, transversal, de campo, documental, y no experimental.

Palabras claves: Código de ética, contador público, profesión

INTRODUCCIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este proyecto se realiza con la finalidad de indagar acerca de la aplicación del código de ética del Contador Público en su vida laboral diaria y en el desempeño y goce de sus actividades; por ello se busca comprobar si la ética la practican. Los contadores públicos son los profesionistas que no solo deben tomar decisiones personales sino también profesionales, puesto que en sus manos están en juego acciones que repercuten en la empresa, siendo principalmente económicas, de ahí deriva su importancia en el ejercicio profesional, no solo salvaguardando los intereses de los empresarios sino también de los demás usuarios. Se sabe que, en el goce de su vida laboral, se puede encontrar con situaciones un tanto complicadas de lidiar, puesto que debe dirimir entre su ética y las ordenes de jefes, es por ello que se le ha dado gran importancia a este tema, debido a que se considera que los contadores no solo deben conocer las normas que regulan sus actividades sino también deben ponerlas en práctica; se asume de que la mayoría de ellos por lo menos conoce su código de ética o lo pone en práctica.

Debido a que la ética profesional del contador público solo proporciona una lista o un conjunto de reglas que sirven de guía para seguir cada una de las situaciones que se nos presentan, y de las cuales no están obligadas a alcanzar, debemos apegarnos única y exclusivamente a las bases del actuar ético, como son: la integridad, objetividad, confidencialidad, comportamiento ético, diligencia profesional, competencia profesional y cómo de nuestras actuaciones que pueden perjudicar a los demás.

(Cordero Lara, 2014) señala que la ética está fuertemente ligada con la economía; y a pesar de que la economía no es la ciencia a la cual estamos estudiando como tal, esta tiene una gran relación con la contabilidad, de ahí la razón por la cual se citan a distintos autores.

Los cambios que se generan continuamente llevan a la profesión del contador público a estar actualizado, pero siempre consciente de la conducta moral, tal y como lo menciona el autor (Cordero Lara, 2014), quien dice que las empresas capacitan a su personal del área contable para mejorar sus habilidades y actitudes en beneficio de la misma empresa y del contador público.

Los contadores públicos son profesionistas que no deben tomar de decisiones por cuestiones personales, sino que esta debe de tomarse de manera profesional, puesto que, ellos se encargan de satisfacer las necesidades de la sociedad mediante, la medición, evaluación, ordenamiento, análisis, e interpretación de la información financiera de empresas o individuos, así como la preparación de informes sobre la correspondiente situación financiera.

En la presente investigación, se demostrará la manera en que se aplica el código de ética por parte de los contadores públicos del estado de Tlaxcala, en el ejercicio de su profesión que le beneficie en la toma de decisiones correspondientes a la información financiera que es de interés tanto de los empresarios, inversionistas, acreedores y demás terceros interesados con la situación financiera de las entidades.

Otra de las razones que justifican este trabajo es que, las leyes actuales como la ley anti lavado, la ley de transparencia y acceso a la información pública, por más duras que sean, no pueden detener hechos de corrupción si no se aborda conjuntamente el problema del comportamiento ético en el actuar profesional. Esto implica empezar a comprender cuáles son los factores que intervienen, tanto internos como externos, en las decisiones del profesional, que favorecen un actuar ético y no ético.

Con esta investigación se demostrará que los principios éticos de los contadores públicos permiten llevar una adecuada toma de decisiones en beneficio de los actores que intervienen en ella, con la cual se facilita el no caer en actos antiéticos, permitiendo apegarse a los reglamentos y normas que rigen la contabilidad y su ejercicio profesional.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué influencia tiene el código de ética con los contadores públicos en el desempeño del ejercicio profesional?

OBJETIVOS GENERAL

- Demostrar la influencia del código de ética al contador público que tiene ante el ejercicio su profesión.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar qué porcentaje de la población tiene conocimiento del código de ética.
- Determinar de qué manera influye y repercute el código de ética del contador, tanto de forma positiva como negativa.
- Comprobar que los contadores públicos conocen y aplican su código de ética en beneficio de la sociedad.

HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

- El código de ética del contador público si influye en el desempeño del ejercicio profesional.

HIPÓTESIS NULA

- Nula: El código de ética del contador público no influye en el desempeño del ejercicio profesional.

METODOLOGÍA

Tipo de investigación

Esta investigación se realiza metodológicamente de manera: Mixta (cualitativa y cuantitativa), Transversal, documental. de campo y no experimental.

- Variable Dependiente: Ejercicio Profesional
  - Estatus
  - Economía
  - Estudios
- Variable Independiente: Código de Ética del Contador Público
  - Transparencia
  - Valores
  - Corrupción

Universo

De acuerdo con datos del Instituto Mexicano de Contadores Públicos Región Tlaxcala (IMCP), se considera una población de 62 contadores públicos que se encuentran asociados a dicho instituto.

Muestra

Conforme a los respectivos cálculos realizados, se obtuvo que la muestra es equivalente a 54 contadores, teniendo un grado de confiabilidad de 95%, y un margen de error del 5%.

$$n = \frac{62 \cdot 1.96^2 \cdot 0.05 \cdot 0.45}{0.05^2(62-1) + 1.96^2 \cdot 0.05 \cdot 0.95}$$

Por lo tanto:

$$n = 54$$

Para comprobar el cálculo de la muestra, se recurrió a un método electrónico.

Fiabilidad del instrumento de evaluación (alfa de cron bach)

En el caso de este proyecto se obtuvo un alfa de Cron Bach equivalente a **0.861**, esto de acuerdo al etiquetado y captura de los resultados de las encuestas realizadas a los contadores del Instituto Mexicano de Contadores Públicos región Tlaxcala en el programa de estadística SPSS, esto

demuestra que existe una fiabilidad alta en el instrumento de evaluación, siendo válidos 20 ítems y las 54 encuestas realizadas.

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	54	100.0
	Excluido[a]	0	.0
	Total	54	100.0

Fuente: Elaboración propia. Versión 22

La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.861	20

Fuente: Elaboración propia. Versión 22

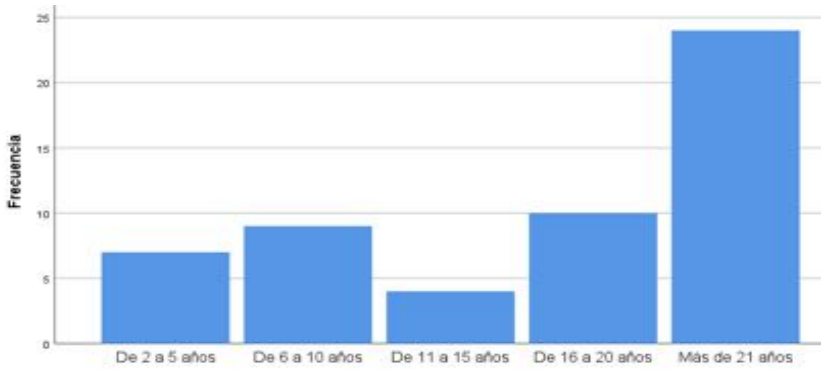
Resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos a las encuestas y entrevista aplicados, se puede determinar lo siguiente:

- Variable Dependiente:

1. ¿Cuántos años de experiencia tiene laborando?

Gráfica 1 Años de experiencia

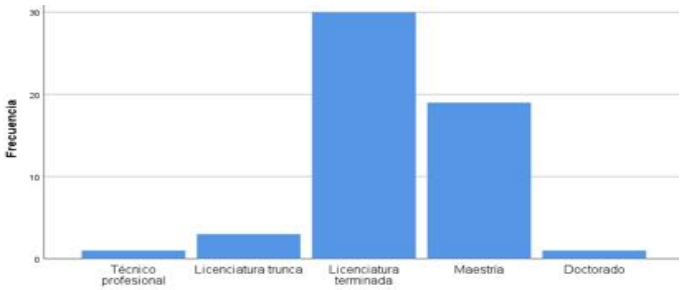


Fuente: Elaboración propia versión 22

De acuerdo a los resultados, se interpreta que los contadores públicos que realizaron la encuesta, un **44.4%** tienen más de 21 años, de experiencia laboral en el ámbito contable.

2. ¿Cuál es su grado máximo de estudios?

Gráfica 2 Grado de estudios



Fuente: Elaboración propia versión 22

De acuerdo a los resultados, se interpreta que los contadores públicos que realizaron la encuesta, un **55.6%** tienen licenciatura terminada.

3. De la escala del 1 al 5, ¿Qué tanto le agrada su profesión?

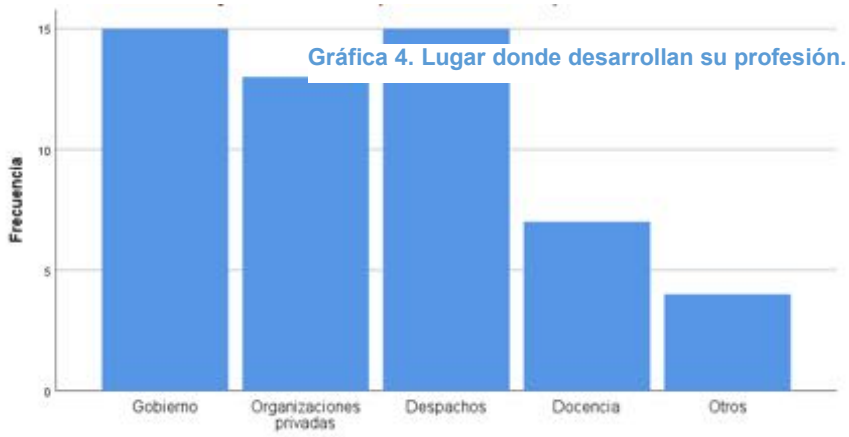
Gráfica 3. Profesión

Fuente: Elaboración propia versión 22

De acuerdo a los resultados, se interpreta que los contadores públicos que realizaron la encuesta tienen un agrado para con la profesión de **63%**. La mayoría de los encuestados están demasiado contentos con la profesión que realizan.

4. ¿Dónde desarrolla la profesión de contador público?

Gráfica 4. Lugar donde desarrollan su profesión.

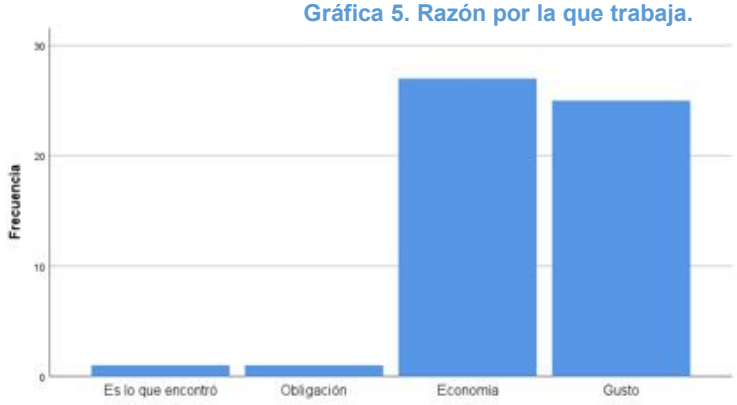


Fuente: Elaboración propia versión 22

De acuerdo a los resultados, se interpreta que los contadores públicos que realizaron la encuesta laboran un **27.8%** en gobierno, un 24.1% en organizaciones privados, un **27.8%** en despachos de manera independiente.

5. ¿cuál es la principal razón por la cual trabaja?

Gráfica 5. Razón por la que trabaja.

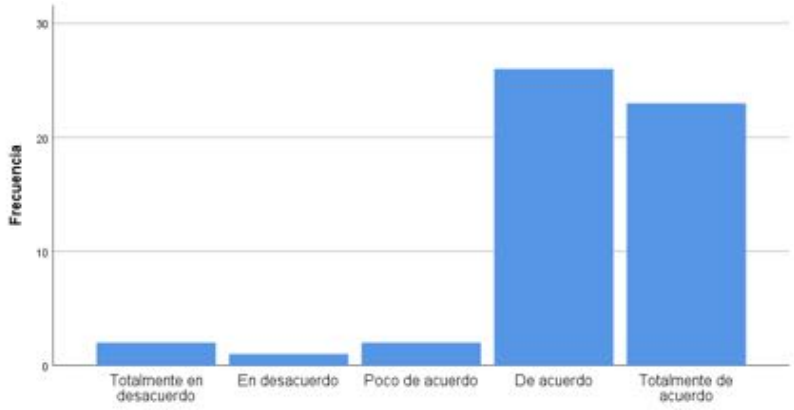


Fuente: Elaboración propia versión 22

De acuerdo a los resultados, se interpreta que los contadores públicos que realizaron la encuesta su principal razón por la cual trabaja es un 50% por sustentar su economía. Y un 46.3% por el gusto de ejercerla.

6. ¿Conoce el Código de Ética Profesional para contadores públicos?

Gráfica 6. Código de Ética Profesional.

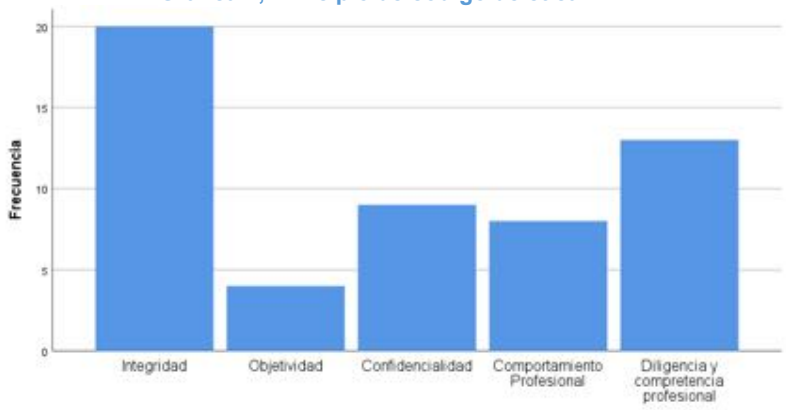


Fuente: Elaboración propia versión 22

De acuerdo a los resultados, se interpreta que los contadores públicos que realizaron la encuesta un 48.1 % de acuerdo y un 42.6% totalmente de acuerdo, nos arroja un **90.7 %** que conocen el código de ética de su profesión.

7.- ¿Qué principio de código de ética considera más importante?

Gráfica 7, Principio de código de ética.

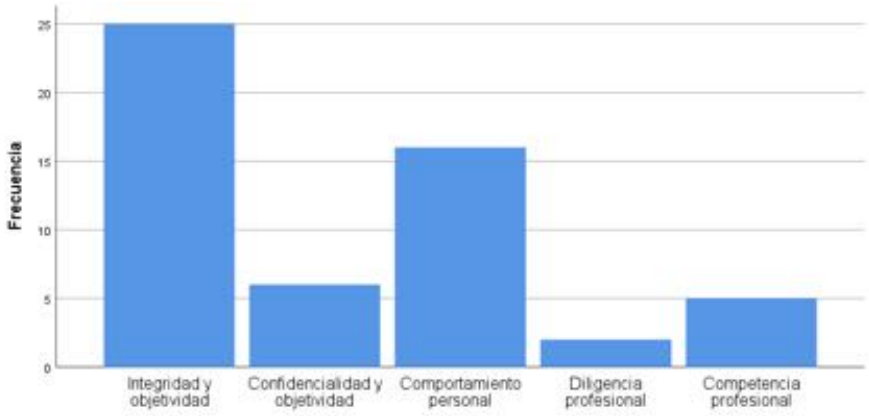


Fuente: Elaboración propia versión 22

De acuerdo a los resultados, se interpreta que los contadores públicos que realizaron la encuesta un **37 %** considera la integridad como un principio más importante.

8. Son características que rige la conducta y que orienta a ser leales, veraces y honrados, de los contadores públicos.

Gráfica 8. Características de la conducta.

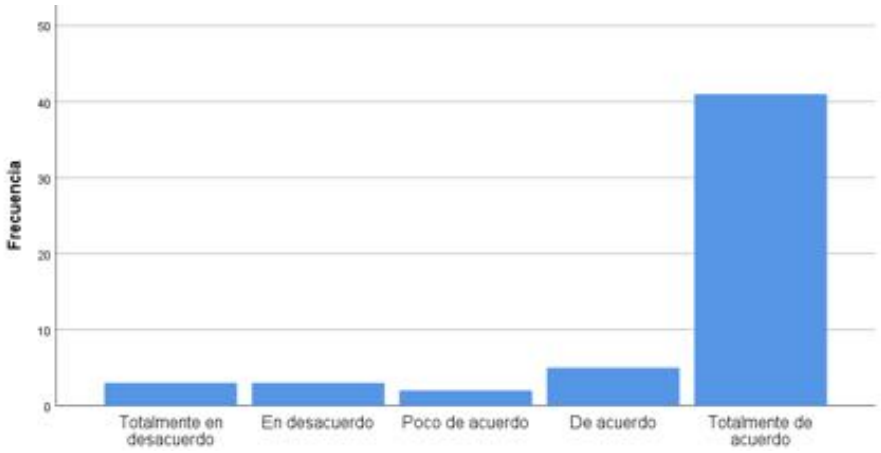


Fuente: Elabo

De acuerdo a los resultados, se interpreta que los contadores públicos que realizaron la encuesta un **46.3%** conoce que los principios que rige la conducta y que orienta a ser leales, veraces y honrados son la integridad y objetividad.

9. ¿Considera importante solicitar la autorización de su cliente para revelar información a terceros?

Gráfica 9. Importancia de autorización

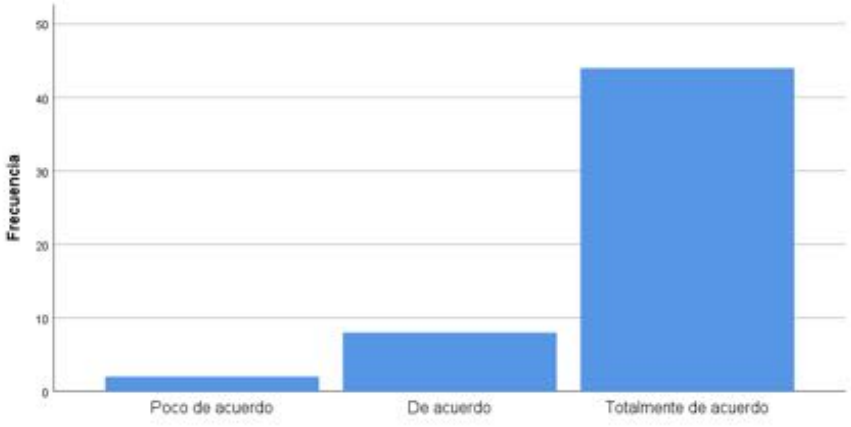


Fuente: Elaboración propia versión 22

De acuerdo a los resultados, se interpreta que los contadores públicos que realizaron la encuesta un **75.9%** está totalmente de acuerdo en solicitar la autorización de su cliente para revelar información a terceros.

10. ¿Considera importantes las leyes y reglamentos inherentes a la profesión y al trabajo que desarrolla?

Gráfica 10. Importancia de Leyes y Reglamentos



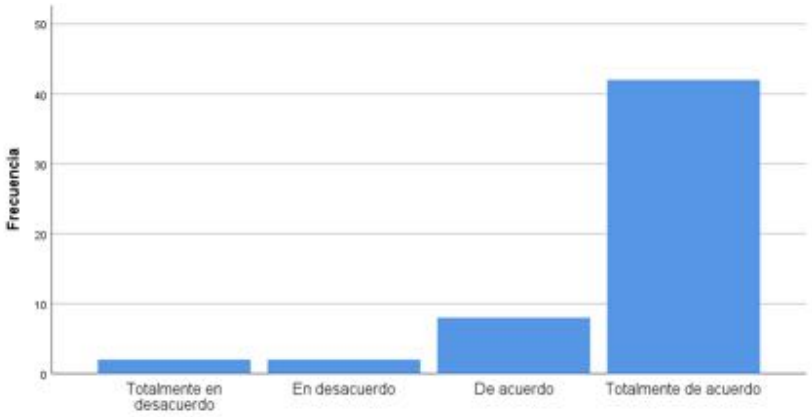
Fuente: Elaboración propia versión 22

De acuerdo a los resultados, se interpreta que los contadores públicos que realizaron la encuesta un **81.5%** considera totalmente de acuerdo la importancia de las leyes y reglamentos inherentes a la profesión en el desarrollo de sus actividades profesionales.

- Variable Independiente.

11. ¿Considera importante mantenerse actualizado en los avances de la práctica contable?

Gráfica 11. Importancia de la actualización contable.

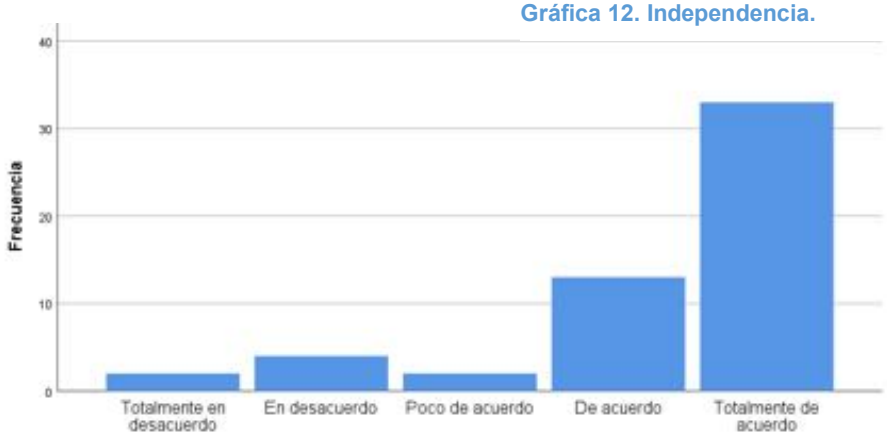


Fuente: Elaboración propia versión 22

De acuerdo a los resultados, se interpreta que los contadores públicos que realizaron la encuesta un **77.8%** está totalmente de acuerdo en mantenerse actualizado en los avances de la práctica contable.

1. ¿Considera importante que dentro del ejercicio de la profesión exista una total independencia al realizar trabajos de auditoría y de revisión?

Gráfica 12. Independencia.

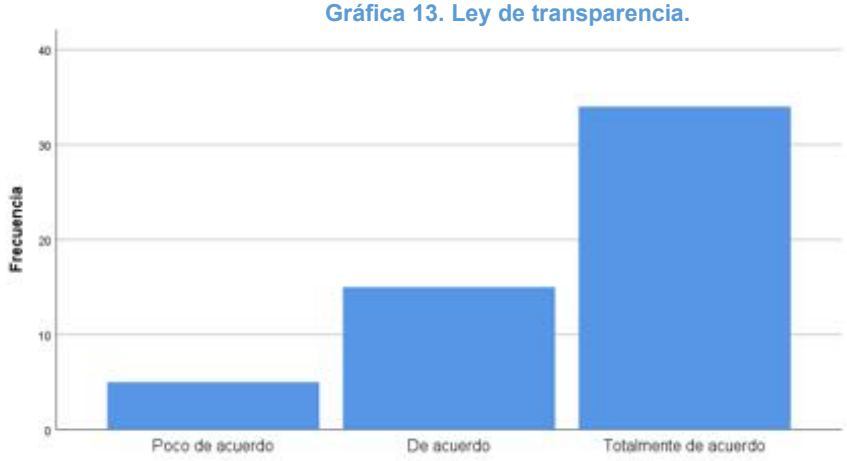


Fuente: Elaboración propia versión 22

De acuerdo a los resultados, se interpreta que los contadores públicos que realizaron la encuesta un **61.1%** está totalmente de acuerdo.

2. ¿Considera importante la Ley de transparencia y acceso a la información pública?

Gráfica 13. Ley de transparencia.

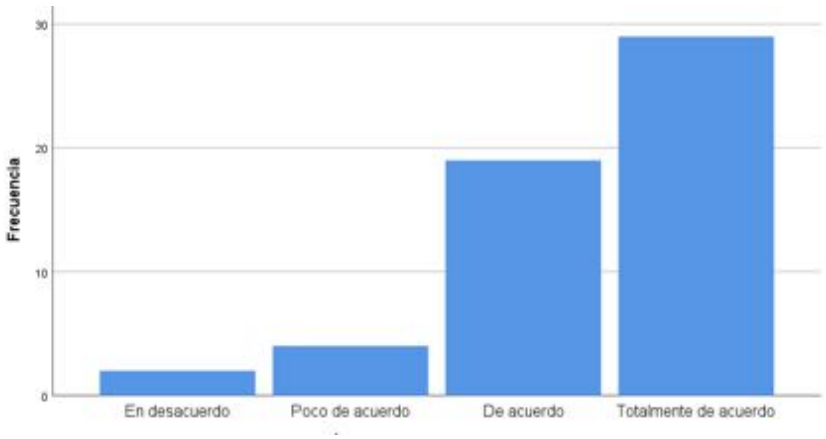


Fuente: Elaboración prop...

De acuerdo a los resultados, se interpreta que los contadores públicos que realizaron la encuesta un **63%** está totalmente de acuerdo con la importancia de la ley de transparencia.

3. ¿Considera que el Código de Ética beneficia al contador en el ejercicio de su profesión?

Gráfica 14. Beneficio del código de ética.

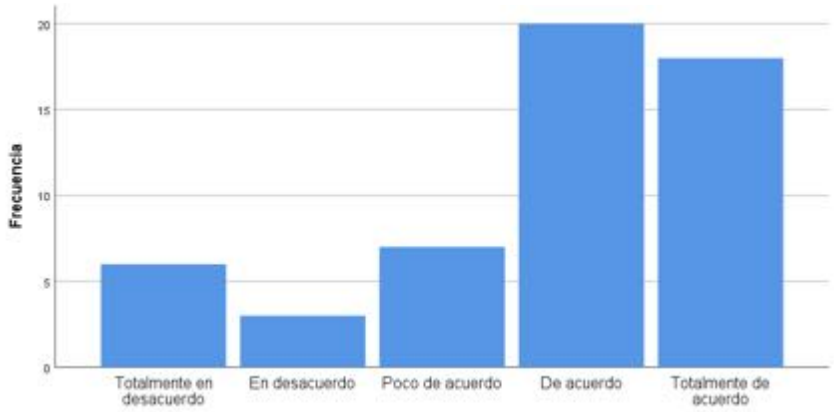


Fuente: Elaboración propia versión 22

De acuerdo a los resultados, se interpreta que los contadores públicos que realizaron la encuesta un 35.2% que está de acuerdo más un 53.7% que está totalmente de acuerdo en suma un **88.90%** considera que el código de ética beneficia al contador en el ejercicio de su profesión.

4. ¿Considera que la carrera de contador público es una actividad vulnerable en actos de corrupción?

Gráfica 15. Actos de corrupción.

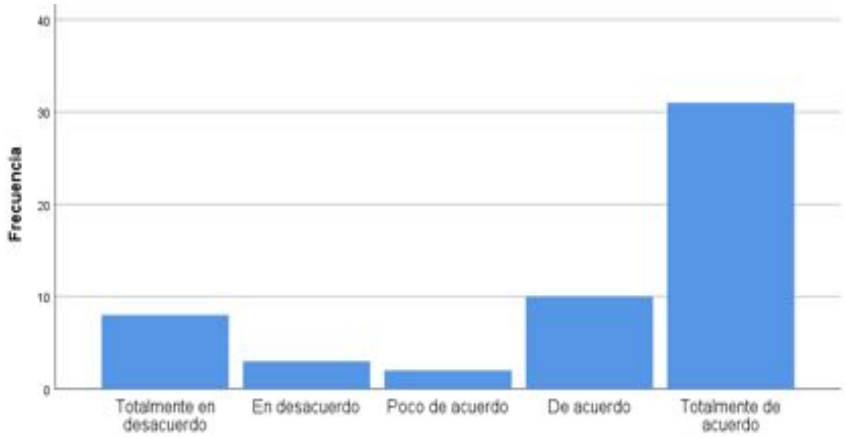


Fuente: Elaboración propia versión 22

De acuerdo a los resultados, se interpreta que los contadores públicos que realizaron la encuesta un 37.0 % está de acuerdo y un 33.3% está totalmente de acuerdo en suma un **70.3%** considera que la carrera de contador público es una actividad vulnerable en actos de corrupción.

5. ¿Estaría dispuesto a perder un cliente si éste le solicitara realizar un trabajo que contraviniera su ética profesional?

Gráfica 16. Perder un cliente.

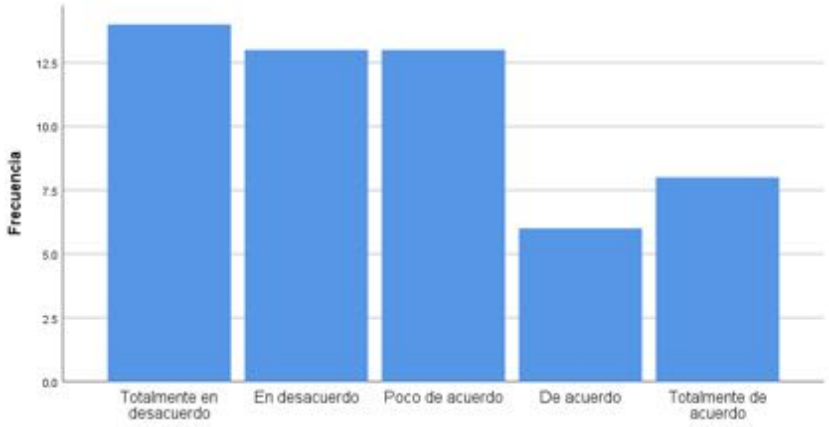


Fuente: Elaboración propia versión 22

De acuerdo a los resultados, se interpreta que los contadores públicos que realizaron la encuesta un **57.4%** está totalmente de acuerdo en perder un cliente si este le solicitara realizar un trabajo que contraviniera a su ética profesional.

6. ¿Considera que las operaciones simuladas, son realizadas por un contador público?

Gráfica 17. Operaciones simuladas.

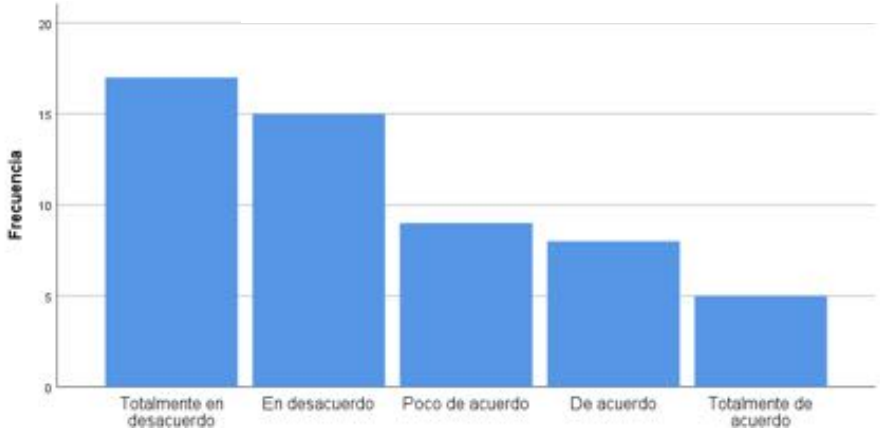


Fuente: Elaboración propia versión 22

De acuerdo a los resultados, se interpreta que los contadores públicos que realizaron la encuesta. Aproximadamente el **50%** de los encuestados coinciden con que las operaciones simuladas no son realizadas por los contadores.

¿Considera que el lavado de dinero esté vinculado a un contador público, en el ejercicio de su profesión?

Gráfica 18. Lavado de dinero

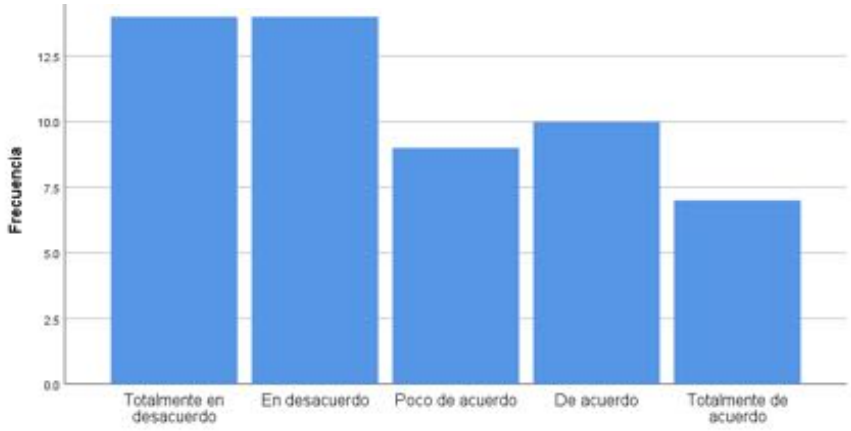


Fuente: Elaboración propia versión 22

De acuerdo a los resultados, se interpreta que los contadores públicos que realizaron la encuesta. un **59.3 %** coinciden con que el lavado de dinero no está vinculado con el lavado de dinero al momento de ejercer su profesión.

7. ¿Considera que las estrategias fiscales contravengas al código de ética profesional?

Gráfica 19. Estrategias fiscales.

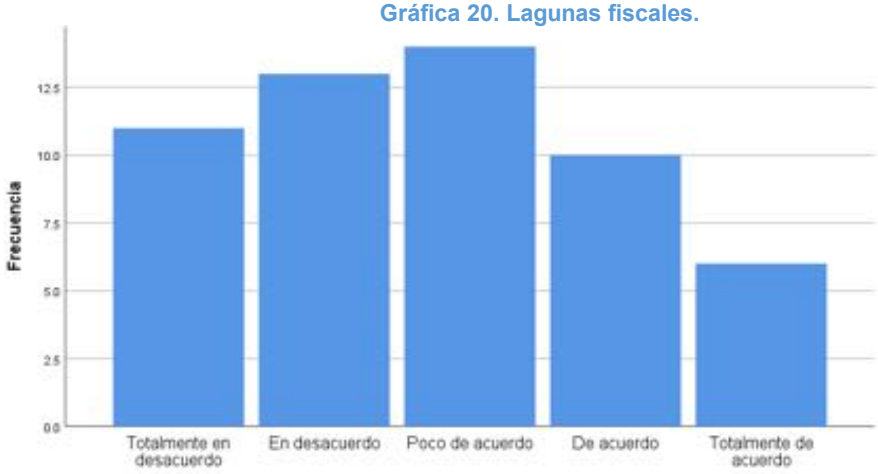


Fuente: Elaboración propia versión 22

De acuerdo a los resultados, se interpreta que los contadores públicos que realizaron la encuesta. Un **51.9 %** coinciden con que las estrategias fiscales no contravienen al Código de ética del Contado Público.

8. ¿Considera que las lagunas fiscales contravengan al código de ética profesional?

Gráfica 20. Lagunas fiscales.



Fuente: Elaboración propia versión 22

De acuerdo a los resultados, se interpreta que los contadores públicos que realizaron la encuesta un **44.5%** consideran que las lagunas fiscales no contravienen en el Código de Ética del Contador público.

Determinación de hipótesis a través de graficas de Pearson

A través de la gráfica de Pearson se determinó que la hipótesis se considera positiva. Dado que los resultados apuntan en un puntaje positivo. Con las siguientes aportaciones:

Con el presente trabajo de investigación enfocado en demostrar la manera en que los contadores públicos del estado de Tlaxcala tienen influencia del Código de Ética ante el ejercicio de su profesión, de acuerdo a los resultados se destaca que los Contadores Públicos del Estado:

- Que un 63% los contadores públicos están contentos de su profesión
- Que la experiencia de los contadores públicos encuestados rebasa los 21 años de experiencia.
- Los contadores públicos encuestados en un 90.7% conocen el código de ética
- Los contadores públicos encuestados en un 75.9% solicitan autorización de su cliente para revelar información a terceros.
- En un 77.8% de contadores públicos se mantienen actualizados.
- Conocen en un 63% la ley de transparencia
- Consideran que la carrera de contador público es una actividad vulnerable
- Consideran que las operaciones simuladas, son realizadas por un contador público.

CONCLUSIONES

Con este proyecto se responde a la pregunta de investigación que fue: ¿Qué influencia tiene el código de ética con los contadores públicos en el desempeño del ejercicio profesional?, y se cumple con el objetivo de esta investigación que es de: demostrar la influencia del código de ética al contador público,

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía

Armando Espinosa Álvarez, E. A. (2018). Introduccion y princpios fundamentales. En E. A. Armando Espinosa Álvarez, *codigo de ética profesional* (pág. 247). México: progreso.

Claudio Guerrero, F. G. (2011). *Contabiidad 1.* Mèxico : Grupo Editorial Patria .

Consejo Mexicano de Informacion Financiera AC, I. M. (2019). *Normas de Informacion Financiera.* Mexico: Instituto Mexicano de Contadores Publicos .

Cordero Lara. (2014). *Anuario de derechos humanos.* Chile.

FLORES, E. L. (1999). PRIMER CURSO DE CONTABILIDAD. En E. L. FLORES, *PRIMER CURSO DE CONTABILIDAD* (pág. 348). MÉXICO: TRILLAS.

HERNÁNDEZ, Z. T. (2014). *INTRODUCCIÓN A LA ÉTICA.* MÉXICO: GRUPO EDITORIAL PATRIA. Recuperado el 19 de 05 de 2019

INEGI. (2015). *Encuesta Intercensal.*

Instituto Mexicano de Contadores Publicos, A. (2018). *Còdigo ètica profesional.* Ciudad de Mexico: progreso.

López Bombino. (2012). *Ética y Sociedad.* La Habana, Cuba.: Félix Varela.

Públicos, I. M. (02 de 07 de 2019). *http://www.imcp.org.mx/csp/sec_1/jungob.htm*. Obtenido de http://www.imcp.org.mx/csp/sec_1/jungob.htm: www.imcp.org.mx/csp/sec_1/jungob.htm

Real Academia Española. (s.f.). *rae.es*. Obtenido de rae.es: https://dle.rae.es/?ide=H

Rendón, O. H. (2001). La matriz de congruencia: Una herramienta para realizar investigaciones sociales. *Economía y Sociedad*(10).

RUSSELL, B. (1972). *FUNDAMENTOS DE FILOSOFÍA.* MÉXICO: EL ARCA DE PAPEL.

Sampieri, R. H. (2010). ¿cuales son los tipos de diseño no experimentales? En R. H. Sampieri, *metodologia de la investigacion* (págs. 12-13). MÉxico: El comercio S.A.

Santillan, E. L. (02 de 01 de 2019). Codigo Fiscal de la Federacion . mexico .

Sofia Mitre Camacho, E. V. (2014). *Modelo Contable, Financiero y de Costos para las PYME.* Mèxico : Altres Costa-Amic Editores .

Tlaxcala, U. A. (06 de 07 de 2019). *www.uatx.edu.mx.* Obtenido de www.uatx.edu.mx: www.uatx.edu.mx

Tyler, P. K. (2016). *Financiar las palabras: Una guía acerca del dinero y los impuestos para autores.* Argentina.

union, C. d. (19 de 01 de 2018). Ley reglamentaria del articulo 5o. constitucional, relativo al ejercicio de las profesiones . Mexico.

Universidad Del Altiplano. (s.f.). Obtenido de https://universidaddelaltiplano.com/uda/nuestra-universidad/

Universidad del Valle de Tlaxcala. (s.f.). Obtenido de http://univalletlax.edu.mx/conocenos/historia/

Universidad Nacional Autónoma de México. (s.f.). Obtenido de https://universidadesdemexico.mx/universidades/universidad-autonoma-de-tlaxcala

Zavala, E. P. (2004). *Introducción a la contaduría fundamentos.* Mexico: Thomson Editores.

METODOLOGÍA LSP RECURSO DINAMIZADOR PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. UN ENFOQUE BASADO EN LA CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO POR COMPETENCIAS LABORALES.

Susana Ruíz Valdés, Juan Alberto Ruíz Tapia, Ivett del Rosario Cruz Solíz
Universidad Autónoma del Estado de México,
Facultad de Economía, TOLUCA, Estado de México
srv_cm@hotmail.com.mx, jart2005@gmail.com, ircruzsoliz@uaemex.mx

RESUMEN.

Esta investigación tiene como propósito fundamental analizar la concepción de la metodología LSP desde la perspectiva de algunas teorías de aprendizaje con el propósito de determinar la influencia que tiene esta en el desempeño de los trabajadores hacia la mejora de sus competencias laborales y su impacto en la organización. Esta metodología, se utiliza como una herramienta facilitadora para la adquisición y entrenamiento de habilidades y destrezas, posibilita el desarrollo de competencias para la dirección de proyectos.

Esta metodología está basada como una experiencia de aprendizaje en estrategia de negocios, desarrollo organizacional, así como en diferentes temas de Administración. Consta de una serie de creencias esenciales acerca del liderazgo y las organizaciones. Compuesta de 4 pasos donde en el primero, se les plantea a los alumnos una pregunta, donde se presenta un desafío a los participantes, en el segundo construyen un modelo planteado en el desafío, en el tercer paso, comparten los modelos que crearon y en el cuarto reflexionan, fundamentan y conectan con la realidad sus creaciones.

A partir del empleo de estas dinámicas de juegos serios, se plantean una serie de retos, tanto individuales como grupales, para la construcción de modelos, potenciándose el compromiso, esfuerzo, motivación y participación proactiva de los estudiantes, y lográndose identificar debilidades y fortalezas, para solucionar problemas, compartir y debatir ideas, establecer relaciones, proponer alternativas y tomar decisiones, todo ello en un entorno creativo, estimulante e inclusivo.

Los resultados obtenidos con esta metodología permitieron detectar fortalezas y áreas de oportunidad para ser definidas, categorizadas y establecer guías de comunicación con los directivos. Se detectaron problemas técnicos, organizativos y humanos asociados a la ejecución de actividades con una aproximación de la realidad y la comprensión de la problemática; los escenarios de aplicación fueron variados dado la experiencia de cada participante.

PALABRAS CLAVE: desarrollo organizacional, capacitación, competencias laborales.

ABSTRACT

This research has as fundamental purpose to analyze the conception of the LSP methodology from the perspective of some learning theories with the purpose of determining the influence that this has on the performance of the workers towards the improvement of their labor competencies and their impact on the organization . This methodology, used as a facilitating tool for the acquisition and training of skills and abilities, enables the development of skills for project management.

This methodology is based on a learning experience in business strategy, organizational development, as well as in different Administration topics. It consists of a series of essential beliefs about leadership and organizations. Composed of 4 steps where in the first, students are asked a question, where a challenge is presented to the participants, in the second they build a model raised in the challenge, in the third step, they share the models they created and in the fourth reflect, base and connect their creations with reality.

Based on the use of these serious game dynamics, a series of challenges, both individual and group, are posed for the construction of models, enhancing the commitment, effort, motivation and proactive participation of students, and identifying weaknesses and strengths, to solve problems, share and debate ideas, establish relationships, propose alternatives and make decisions, all in a creative, stimulating and inclusive environment.

The results obtained with this methodology allowed to detect strengths and areas of opportunity to be defined, categorized and establish guidelines for communication with managers. Technical, organizational and human problems associated with the execution of activities with an approximation of reality and understanding of the problem were detected; The application scenarios were varied given the experience of each participant.
KEYWORDS: organizational development, training, job skills.

1. INTRODUCCIÓN.

La falta de compromiso entre empleador- empleado es uno de los factores que ha rezagado el crecimiento en los negocios; no invertir en capacitación o que el capital humano no reciba una formación adecuada ocasiona serios problemas en su productividad al tener menos probabilidades de completar sus actividades de forma rápida y con eficacia suficiente, esto puede causar una reducción al beneficio empresarial. Al ser el factor humano el activo más valioso de la organización del siglo XXI, resulta imperativo que la mejor manera para acrecentarla es a través del proceso de capacitación siempre y cuando esta sea planeada e implantada con base en las necesidades reales de la organización y en las competencias estratégicas.

La capacitación reviste tal importancia al respaldar al trabajador y otorgarle mayor calidad en las actividades que ejerce, de ahí que Ishikawa un gurú y estudioso de la calidad en las organizaciones decía que la "calidad empieza y termina con educación" por lo que esto debe ser un proceso continuo, esto refleja que la capacitación es uno de los pilares que debe construir cualquier empresa que busque la excelencia. De ahí que, la capacitación debe fundamentarse en un proceso racional de aprendizaje que integre todos los esfuerzos de capital humano como estrategia para agregar valor a la organización e incrementar así su competitividad (Diez y Abreu, 2009). Por esta razón el aprendizaje es de vital importancia ya que a través de este los empleados desarrollan habilidades, destrezas y actitudes para desempeñar sus actividades en beneficio propio y de la organización.

2. MARCO TEÓRICO.

El primer paso para establecer las bases del aprendizaje en las organizaciones es la comprensión de las diferencias entre educación y capacitación. La mayoría de las empresas se han inclinado por la capacitación como mecanismo de transformación (Diez y Abreu, 2009); sin embargo, la educación es una forma sólida de dirigir el cambio desde la persona hacia la organización y no desde la organización hacia la persona (Esteban, 2001).

En este sentido, el aprendizaje en las organizaciones no es la sumatoria de conocimiento de sus miembros es más bien un proceso de modificación de la conducta. De este modo que el estudio de las distintas teorías de aprendizaje como instrumento de capacitación y formación en los trabajadores puede impactar en el desempeño global de la organización.

Estas teorías se describen a continuación:

1. Aprendizaje Constructivista. De acuerdo con Coll (1999), la concepción del aprendizaje constructivista se fundamenta en que las personas son responsables de su propio proceso de aprendizaje. Ellos son quienes construye o reconstruyen los saberes de su entorno cultural; estos pueden ser un sujeto activo cuando manipulan, exploran, descubren o inventan.

Puede decirse que la construcción del conocimiento es un proceso de elaboración, donde es necesario: comprender, recordar, sintetizar y conocer, para que el trabajador pueda desarrollar correctamente sus actividades; por lo que la función del instructor debe adentrarse en los procesos de construcción del educando con el saber culturalmente originado.

2. Aprendizaje Activo. Según Schwartz y Pollishuke (2009), el aprendizaje activo es aquel en el que las personas aprenden haciendo y solo puede adquirirse través de la implicación, motivación, atención y trabajo constante del educando.

El aprendizaje activo, supone un aprendizaje significativo, puesto que se realiza un cambio en las actitudes mentales de los participantes, lo cual solo puede producirse a través de un análisis, concepción, elaboración y participación de forma activa.

En este sentido, en un ambiente de aprendizaje activo en las organizaciones, los trabajadores deben participar escuchando de manera atenta, hablando de forma reflexiva, mirando con la atención centrada en algo, escribiendo con un fin determinado, leyendo de manera significativa y dramatizando de modo reflexiva.

3. Aprendizaje Significativo. Creada por Ausubel (2004), dicha teoría responde a la concepción cognitiva del aprendizaje, según la cual éste tiene lugar cuando las personas interactúan con su entorno tratando de dar sentido al mundo que perciben, por lo que, al proceso mediante el cual se construyen las representaciones personales significativas y que poseen sentido de un objeto, se le conoce como aprendizaje.

Los requisitos básicos por considerar en todo aprendizaje significativo son:

- Las experiencias previas (conceptos, contenidos, conocimientos).
- La presencia de un facilitador.
- Los participantes en proceso de autorrealización.
- La interacción para elaborar un juicio valorativo (juicio crítico).

4. Aprendizaje Experiencial. La teoría del aprendizaje experimental planteada por David Kolb citado por (Gómez 2011), se centra en la importancia del papel que juega la experiencia en el proceso de aprendizaje. Los desarrollos de este autor se centran en explorar los procesos cognitivos asociados al abordaje y procesamiento de las experiencias, y en identificar y describir los diferentes modos en que se realiza este proceso.

Según Kolb, para que haya un aprendizaje experimental efectivo, se debe pasar por un proceso llamado “Ciclo del Aprendizaje”:

a. Al hacer algo, se tiene una **experiencia concreta**.

b. Luego se reflexiona sobre aquello que se realizó, estableciendo una conexión entre lo que se hizo y los resultados obtenidos. **Etapa de observación reflexiva.**

c. A través de las reflexiones se obtienen conclusiones o generalizaciones, que son principios generales referidos a un conjunto de circunstancias más amplias que la experiencia particular. **Etapa de conceptualización abstracta**.

d. Probar en la práctica las conclusiones obtenidas, utilizándolas como guía para orientar las acciones en situaciones futuras. **Etapa de experimentación activa.**

A partir de estos planteamientos, el reto consiste en propiciar una capacitación que estimule el pensamiento creativo e innovador y facilite el aprendizaje de competencias profesionales para solucionar problemas, compartir y debatir ideas, reducir incertidumbres, establecer relaciones, proponer alternativas y tomar decisiones, mediante la utilización de inteligencias múltiples, en un entorno creativo, estimulante, inclusivo e innovador.

Estimular en los colaboradores el pensamiento creativo ayuda a resolver problemas, reducir riesgos y aumentar las posibilidades de éxito a través de la recopilación de información, análisis de contenido y propuesta de soluciones a partir de la imaginación, experimentación, pensamiento integrador y aprendizaje iterativo (Ruiz et al., 2015).

Por tanto, la necesidad latente de implementar nuevas metodologías de enseñanza que permitan a las personas enfrentarse a problemas y a estimular el pensamiento creativo e innovador potenciando su autonomía y facilitando el aprendizaje de competencias profesionales, tanto longitudinales como transversales.

La educación y el aprendizaje necesitan alejarse de la trasmisión de conceptos estancos y abordarlos desde una perspectiva integradora que enfatice en la necesidad de potenciar las cualidades personales de las personas para desarrollar una tarea, con el objetivo de formar individuos autónomos y creativos capaces de ser resolutivos ante un futuro incierto generando resonancias (Blanco, 2011) y un feedback constructivo, como

engranaje para reflexionar, replantear y avanzar a la mejora continua y desarrollo de la organización.

No obstante, para poder categorizar esta afirmación se debe considerar ciertas características fundamentales (Brown 2008):

- Fortalecer la relación de trabajo
- Fomentar la confianza y colaboración entre toda la estructura organizacional
- Mejorar la coordinación de acciones interfuncionales
- Favorecer la solución creativa a problemas a través de innovación
- Reforzar el compromiso hacia el logro de objetivos
- Intensificar el desarrollo de estrategias competitivas
- Concebir redes para dialogo colaborativo

En el mundo empresarial la innovación es una ventaja competitiva, las empresas creativas son las que promueven relaciones de seguridad y confianza, que ayuda a su equipo de trabajo a tomar riesgos y generar originalidad y cambios significativos. Las empresas creativas estimulan la apertura de transformaciones versátiles mejorando la habilidad de aprender, incrementando su productividad y funcionando como fuente de motivación (Martín, 2004).

Estimular el pensamiento creativo en el ámbito empresarial con sistemas de capacitación y aprendizaje acordes, esta percibido como una forma de agregar valor y diferenciación organizacional al hacer el trabajo más atractivo, alcanzando la lealtad de los colaboradores, así como el conservar el talento (Brown 2008).

En tal sentido, el uso de metodologías de capacitación y entrenamiento como recurso dinamizador para el desarrollo organizacional son procesos medulares que deben dar soporte a la organización para mejorar su desempeño, por lo que se debe estar consciente de que el aprendizaje es fuente esencial del conocimiento.

Cabe destacar que empresas creativas son organizaciones basadas en la búsqueda creciente de niveles de eficiencia en las personas que la componen, es así como se considera relevante dar auge a modelos de capacitación que avalen la mejora y el funcionamiento de la empresa (Serrano, 2015).

A mayor desarrollo empresarial, mayor necesidad de talento, esto quiere decir, mayor necesidad por impulsar personas competentes, capaces de crear e innovar. La tendencia entonces, estará en construir modelos que permitan sistematizar todo un proceso de aprendizaje en las organizaciones cuyo objetivo será el desempeño efectivo de los trabajadores; así, desde la perspectiva de formación del talento humano la tarea yacerá en generar y/o desarrollar capacidades que permitan entrar a los desafíos de los nuevos mercados dando respuesta a las necesidades de la empresa, así como a transformar y crear conocimientos que serán reflejados en beneficios para la organización (Blanco, 2011).

El conocimiento se puede considerar como un activo estratégico; el talento humano depende en gran medida de la capacidad que tiene la organización para aprovechar y desarrollar el conocimiento. Ante este panorama y con el fin de apoyar y explicar el papel que juega el aprendizaje organizacional en la capacitación del personal se tomará como base la metodología LSP (Lego Serious Play). Este método fue creado en respuesta a un importante desafío que enfrentaba la empresa LEGO a mediados de la década de los noventa. Fue pensado como un proceso interno para el desarrollo de estrategias para facilitar la reflexión, la comunicación y la resolución de problemas.

Se basa en un conjunto de ideas fundamentales acerca de las organizaciones y su competitividad en el mercado en el que es complejo y requiere desafíos adaptativos, donde los líderes no tienen todas las respuestas y su éxito depende de que su gente contribuya a la solución de problemas mediante construcciones tridimensionales para después verbalizarlas; de este modo la construcción es la protagonista y la oralidad es el canal utilizado para dar forma al pensamiento (Rasmussen, 2011).

La versatilidad en la construcción nos lleva a un hacer-deshacer-hacer continuo; de esta manera los participantes se apropian de su creación, reflexionan y generan una solución

a través del objeto creado (Sagastizabal, 2006)); es decir, posibilita desarrollar el pensamiento divergente, ya que el que el participante que construye y se ve obligado a generar metáforas y a hacer analogías con la realidad.

El proceso nuclear de LSP se basa en cuatro pasos esenciales, tal y como indica la Figura 1 (Rasmussen, 2011):

Figura 1. El proceso nuclear de LSP

Fuente: Rasmussen, 2011

La metodología LSP ofrece un atractivo entorno práctico, donde el proceso de aprendizaje y capacitación se percibe significativo, ya que ayuda a reflexionar y discutir ideas complejas, mejorando el compromiso y la capacidad de resolver problemas, aplicándose como mecanismo para la creación de equipos y promoción de la creatividad, en este sentido, el facilitador es responsable de planear un desafío y los participantes construyen soluciones heterogéneas desarrollando sus habilidades que deben equilibrarse con el reto al que se enfrentan, compartiendo opiniones y propuestas con otros participantes para hacer una retroalimentación y reflexión sobre las mejores prácticas, propiciando así el aprendizaje colaborativo; en este nuevo esquema, el colaborador se convierte en un generador de conocimiento a través de un aprendizaje ambidiestro.

En este contexto, se debe facilitar el intercambio-transferencia de conocimiento de los participantes con el entorno, lo que implica, por su parte, desarrollar tres actividades estratégicas (Smith, 2010):

- Adquirir conocimiento
- Integrar conocimiento
- Explotar conocimiento

¿Por qué utilizar LSP? El juego permite transmitir y hacer entender conceptos abstractos y temas complejos que de lo contrario resultan difíciles de comprender. Todos desarrollamos estructuras de conocimiento basados en nuestra experiencia del mundo. El aprendizaje se da cuando construimos activamente algo externo a nosotros mismos, permitiendo que las relaciones e ideas abstractas y formales se vuelvan más concretas, más visuales, más tangibles, más fáciles de manipular y por lo tanto más comprensibles (Albors, et. al, 2014).
LSP invita a los participantes a "pensar con las manos, para construir, compartir su visión, sus ideas, sus emociones y sus interpretaciones acerca de sus modelos desarrollados"

Permite construir diversos escenarios en áreas de Comunicación, Coaching, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Creatividad, Inteligencia Emocional, Innovación y desarrollo de productos, gestión del cambio, Análisis competitivo y de la cadena de valor y pensamiento estratégico (Bulmer y Smith, 2009). El propósito es encontrar soluciones significativas a problemas reales y para ello todos tienen voz y deben ser escuchados.

METODOLOGÍA LSP AJUSTADA A UN MODELO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO.

La presente propuesta es una representación del proceso de capacitación que comprende un esquema explicativo de la metodología que se deben realizar con el fin de mejorar el proceso de aprendizaje, optimizar la capacidad y fomentar el desarrollo del personal.

Aprender es un proceso natural del hombre, producto de su interés por comprender lo que le rodea y es aquí donde el conocimiento adquiere sentido; en relación con el aprendizaje organizacional y la competitividad en ella el conocimiento organizacional debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevo know-how, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos.

El modelo se constituye a parir de tres compones clave que inciden en el aprendizaje organizacional:

a. Organización cuyo resultado será de la interacción entre el personal que labora en la organización y los procesos que la empresa maneja para la ejecución de sus actividades. Logrando así una organización ambidiestra.
b. Proceso estará diseñado de acuerdo con las capacidades cognitivas y de innovación con que cuenta la organización.
c. Persona que a través de capacitación y aprendizaje significativo dispondrá de conocimientos, actitudes y habilidades que influirán de manera más eficiente en el desempeño de la tarea.

Figura 2. Componentes del modelo de capacitación basado en el método LSP

Fuente: Elaboración Propia

La siguiente tabla, explica la racionalidad de la educación al mostrar las conexiones entre la idoneidad que se espera en la organización y el efecto que se logrará con el modelo de capacitación.

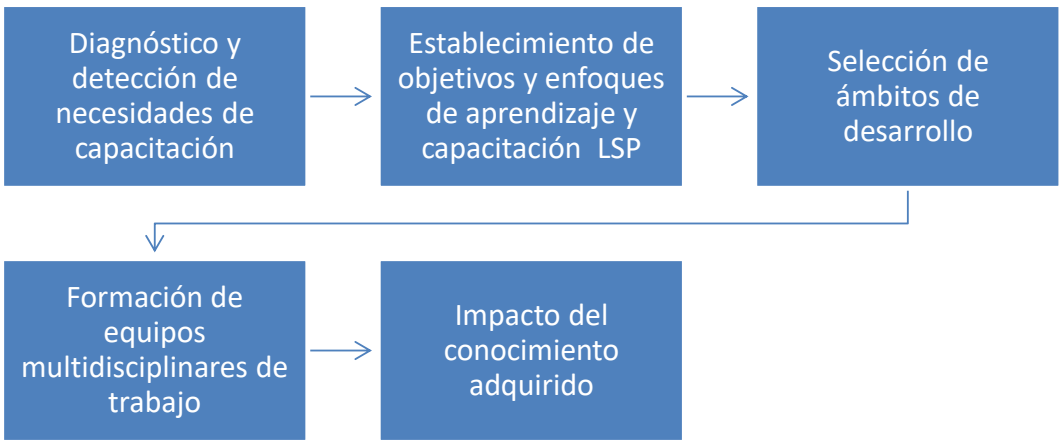
Tabla 1.- Racionalidad de la educación.

Factor	Idoneidad	Efecto
Organización	Interacción persona-proceso	Visión holística Organización inteligente Organización ambidiestra
Proceso	Capacidad de aprendizaje organizacional	Capacidad de innovación Aprendizaje significativo
Persona	Competencias, actitudes, habilidades	Empoderamiento Compromiso Integridad Lealtad Trabajo en quipo

Fuente: Elaboración Propia.

Así pues, el modelo a proponer y tomando en consideración los factores antes descritos, se presenta metodología de capacitación y entrenamiento tomando como base central la técnica LSP.

Esquema 1. Metodología de capacitación y entrenamiento tomando como base central la técnica LSP



Fuente: Elaboración Propia

1. Diagnóstico y detección de necesidades, las cuales deben ir alineadas con la estrategia organizacional para la mejora de competencias profesionales
2. Identificar estrategias de aprendizaje y capacitación LSP
3. Selección del ambiente:
    a. Aprender a conocer: que los participantes percibir el contexto de la organización (situación actual de la empresa, situación competitiva y situación desea) para valorar la importancia del conocimiento.
    b. Aprender a aprender: Desarrollar habilidades, destrezas, hábitos, actitudes y valores que le permitan adquirir o crear métodos, procedimientos y técnicas de estudio y aprendizaje.
    c. Aprender a Hacer: Desarrollar capacidades de innovación, creación de estrategias, medios y herramientas que le dan la posibilidad de combinar los conocimientos teóricos y prácticos, así como desarrollar aptitudes para el trabajo en grupo, la capacidad de iniciativa y de asumir riesgos.
    d. Aprender a ser: Desarrollo de la integridad física, intelectual, afectiva y social; teniendo en cuenta las relaciones que establece con todo el entorno; tanto laboral como social.
4. Formación de equipos multidisciplinares de trabajo: consiste en la formación de un grupo de profesionales de diferentes disciplinas que permitirá generar perspectivas integrales, generar mayor innovación, capacidad de respuesta, trabajo colaborativo y comunicación
5. Impacto del conocimiento adquirido
    a. Nivel de reacción: grado en que los participantes disfrutaron del programa de capacitación
    b. Nivel de aprendizaje: medida en que los participantes cambian de actitud, mejoran el conocimiento y aumentan las habilidades como resultado de asistir a la capacitación.

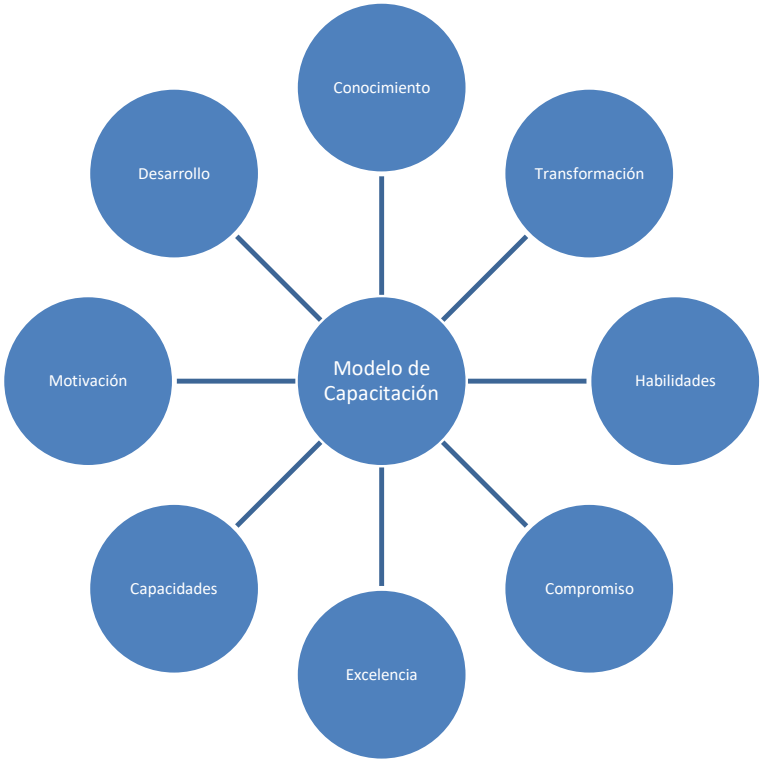
- Aumento de la eficacia organizacional.
- Mejoramiento del clima organizacional
- Mejoramiento de las relaciones empresa – empleado

- Reducción en la rotación del personal.
- Aumento en las habilidades de las personas
- Cambio de actitudes y comportamientos.
- Reducción del tiempo de entrenamiento

c. Comportamiento: medida en que se ha producido un cambio en el comportamiento como resultado de la participación

Dicha metodología tendrá impacto en el desempeño global de la organización a partir de elementos de las teorías de aprendizaje; el modelo de capacitación debe ser vista como un proceso basado en las necesidades actuales y futuras de la organización, que le permiten estar a la vanguardia y orientado hacia el fortalecimiento de los conocimientos, habilidades de las personas, facilitando su desarrollo y mejorando la prestación de su servicio.

FIGURA 3: MODELO DE CAPACITACIÓN COMO FUENTE DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL



Fuente: Elaboración Propia

3. METODOLOGÍA APLICADA.

Desde el supuesto de que la innovación es fuente de ventaja competitiva, trabajar con el método Lego Serious Play (LSP) propone un contexto de reflexión donde los participantes deben expresar, crear y compartir soluciones actitudes y emociones, generar redes de colaboración.

Este modelo permitirá empoderar aún más a las organizaciones si se hace uso correcto de las cualidades del personal para generar conocimiento y significados ya que toda solución surge a través de modelos creados.

El objetivo está vinculado a generar anclajes con "experiencias de pensamiento" de las que se obtendrán conclusiones.

La sesión LSP ha contado con siete personas y su participación ha sido voluntaria y se centra en evaluar el aprendizaje generado a partir de la construcción colaborativa y en una fase inicial se reflexionará sobre las posibles sinergias y se esbozaran planteamientos para la mejora del modelo de capacitación en las organizaciones.

Además, se tendrá una visión holística para la toma de decisiones en una organización, basando esto en herramientas de alto impacto en el aprendizaje y la capacitación.

El proceso fue el siguiente:

Objetivo: Preparar al equipo en una situación en la que tengan que poner en práctica sus capacidades y competencias, la cual deben trasladar sus ideas, organizado su pensamiento y comunicándose efectivamente para posterior redefinir objetivos, describir soluciones, simular proceso y generar nuevas ideas.

Dirigido: Personal de área de ventas

Tiempo: A Convenir
Método: Presencial

Material: Bloques de juego, post it, bolígrafos.

Descripción de actividad: Usando bloques, los participantes tendrán que dar respuesta a las preguntas que se formularan a través de la construcción de modelos tridimensionales.

a) **Identificación de la situación real y deseada**: Se prepara a los participantes para responder a una situación deseada; se enfatiza en la necesidad de potenciar las cualidades, con el objetivo de formar personas autónomas y creativas capaces de ser resolutivas ante un futuro incierto.
    a. Análisis de la Situación de la empresa
    b. Análisis del Entorno
    c. Proceso de Planeación Estratégica
    d. Iniciativas alineadas en toda la empresa
b) **Definición del problema**: Se presenta un desafío y se discute la importancia del reto
    a. Construye el producto o servicio que ofrece tu organización
    b. Construye a tu cliente actual y al potencial
    c. Construye como ve tu cliente el producto o servicio que ofreces
    d. Construye al líder que quieres ser
    e. Construye el posicionamiento que deseas obtener
    f. Construye los obstáculos que puedas encontrar el camino
    g. Construye los medios para superar dichos obstáculos
c) **Generación de alternativas**: Consiste en encontrar alternativas frente un análisis de información para formar declaraciones significativas. Esta etapa abre un abanico de posibilidades; los participantes le dan sentido a lo que saben y lo desarrollan a través de un modelo que transmite significado; el trabajo en equipo aporta valor a la resolución de problemas, desde una dinámica colaborativa, motivadora e informadora

d) **Solución**: Los participantes descubren nuevas ideas, tendrán acceso a la experiencia, conocimiento y comprensión de cada individuo, se desarrolla el trabajo colaborativo y se confiará en el conocimiento compartido, surgirá mayor motivación y compromiso. Esta etapa permite la formación de nuevos niveles de conocimiento

RESULTADOS.

La metodología permitió detectar fortalezas y áreas de oportunidad para ser definidas, categorizadas y establecer guías de comunicación con los directivos.

Se detectaron problemas técnicos, organizativos y humanos asociado a la ejecución de actividades dado a la aproximación de la realidad y la comprensión de la problemática; los escenarios de aplicación fueron variados dado la experiencia de cada participante; dentro de las aplicaciones de la metodología se permitió:

- Identificar la contribución de cada persona y el talento individual y colectivo.
- Definir el papel de equipo frente sus objetivos.
- Mejorar el comportamiento de los participantes en la práctica de trabajo al establecer relaciones interpersonales con la formación de equipos de alto desempeño.
- Hacer presentes procesos de Innovación para la solución de problemas.
- Desarrollar un pensamiento holístico y el despliegue de estrategias.
- Conocer y comprender las fortalezas colectivas.
- Conjeturar un plan para maximizar fortalezas y minimizas debilidades.

La metodología no presenta un método único de pensar, hacer, gestionar o liderar; la técnica LSP es un complemento a los sistemas de capacitación tradicionales ya que se impulsa la generación de ideas e introduce la innovación en la toma decisiones y solución de problemas.

La actividad ha demostrado que es necesario disponer de entrenamiento al personal y mantener en los equipos niveles de competencia de manera más efectiva; impulsar la creatividad de los participantes y plantear alternativas permite involucrarlos en actividades de raciocinio, percepción, imaginación y construcción de su propio conocimiento.

Un factor clave lo constituye la aptitud (conocimiento, capacidades y habilidades) de las personas que integran la organización. A nivel de gestión del conocimiento es clave lograr la mejor transferencia y mantenimiento del mismo tomando como base las teorías de aprendizaje mencionadas con anterioridad, dado los beneficios que trae consigo la estimulación y desarrollo de habilidades cognitivas al estar en un entorno de autoaprendizaje al tomar decisiones.

Este permitirá identificar necesidades de capacitación y tendencias sobre adquisición de conocimientos.

CONCLUSIONES.

El uso de la metodología LSP como recurso dinamizador para el desarrollo organizacional, posibilita búsqueda y generación de nuevas ideas con un enfoque creativo que impulsen el proceso de innovación en una organización.

Con el fin de ser disruptivos, el mundo empresarial necesita construir el pensamiento analítico de sus colaboradores usando la creatividad, curiosidad y experimentación.

Este enfoque basado en la capacitación y entrenamiento por competencias laborales de los trabajadores permite implementar nuevas ideas y convertirlas en conceptos tangibles, el hecho de pensar, planificar y trabajar abierta y creativamente ayuda a obtener diferenciación y alcanzar ventajas competitivas.

Cabe señalar, que no se puede innovar sin la generación de ideas y en el contexto empresarial la creatividad es importante cuando resulta de un proceso cognitivo significativo, activo y experiencial. Una empresa que no promueva el aprendizaje y la capacitación como fuente de creatividad en sus trabajadores no tendrá la oportunidad de generar transformaciones como ventaja frente a otros.

Innovación es la capacidad de encontrar relaciones nuevas entre ideas antiguas por eso la metodología LSP es importante durante el proceso de capacitación para el desarrollo de habilidades y competencias profesionales ya que formar diversos escenarios impulsa la creatividad y la imaginación ya que la construcción de modelos tridimensionales ayuda a dar respuesta a una situación deseada analizando la situación real para dar paso a la transformación e intercambio de ideas y encontrar soluciones.

Abrir varias formas de pensar da como resultado la innovación en los procesos sistémicos de una organización para la generación mejores prácticas, lo que implica que la creatividad es un activo intangible, hacer un Brainstorming entre los integrantes del equipo de trabajo permitió sensibilizar a los participantes sobre la necesidad de trabajar en equipo para optimizar los resultados tanto individuales como las del propio equipo de trabajo; también se logró conocer técnicas y habilidades que potencien el trabajo al sacar el máximo rendimiento de los diferentes roles de los participantes.

El usar la metodología LSP con la creación de modelos tridimensionales se complementó con el uso de mapas mentales, dibujos, y la presentación de los insights con post it, facilitando así el trabajo en quipo y el intercambio de ideas, datos e información dado resultados más eficiente y agradables.

Cabe resaltar, que impulsar la fase de ideación depende del grado de creatividad que se aplica en el proyecto, a que es la etapa analítica entre el contexto presente y el futuro deseado para idear estrategias adecuadas al entorno.

FUENTES DE CONSULTA.

- Albors-Garrigós, J., De-Miguel-Molina, M., De-Miguel-Molina, B., Segarra-Oña, M.-V., & Barrera-Peris, P. (2014). La herramienta Lego Serious Play®: análisis de su uso en los estudios de Grado y Máster de la Facultad de ADE. I Jornada de Investigación de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas, 43-48. Valencia: UPV. Consultado el 14 de Mayo de 2018]. Disponible en internet: http://dx.doi.org/10.5209/ARIS.56693
- AUSUBEL, David. ThePsychology of Meaningful Verbal Learning, citado por Revista de investigación educativa. El aprendizaje significativo. [en línea]. 2004. n 14. [Consultado el 7 de abril de 2018]. Disponible en internet: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/inv_educativa/2004_n14/a07.pdf
- BLANCO, Angeles. Tendencias actuales de la investigación educativa sobre las rubricas. EN: BUJAN, Karmele y REKALDE, Itziar. Evaluación de competencias en la educación superior. Bogotá, 2011. p. 59-74
- Brown, T (B) (2008) Design Thinking, Harvard Business Review, [online] [Consultado el 10 de Marzo de 2018]. Disponible en internet:: https://hbr.org/2008/06/design-thinking
- BULMER, Linda y SMITH, Herbert.The Use of LEGO® SERIOUS PLAY™ in the Engineering Design Classroom.[en línea]. Junio, 2009. [Consultado el 14 de Mayo de 2018]. Disponible en internet: library.queensu.ca/ojs/index.php/PCEEA/.../3693
- COLL, César. et. al. El constructivismo en el aula. [En línea]. 9 Ed. España: Graó. 1999. [Consultado el 7 de abril de 2018]. 186 p. Disponible en internet: http://www.saladeprofes.com/se-dice/831-constructivismo-y-el-aprendizaje-significativo.html
- Diez, Jennifer y José Luis Abreu (2009) Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización en los procesos productivos

- ESTEBAN, M. (2001). "Consideraciones sobre los procesos de comprender y aprender. Una perspectiva psicológica para el análisis del entorno de la Educación a Distancia". En RED, Revista de Educación a Distancia, número 1. http://www.um.es/ead/red/1/red1.htm#1
- KOLB, David. THE EXPERIENTAL LEARNING.Citado por GOMEZ, Jeremías. EL APRENDIZAJE EXPERENCIAL. [en línea]. [Consultado el 7 de abril de 2018]. Disponible en internet: Disponible en internet:http://www.ecominga.uqam.ca/ECOMINGA_2011/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_5/1/3.Gomez_Pawelek.pdf
- Martín, J. (2004). La innovación, el aprendizaje, la dirección del conocimiento y la mejora continua de la calidad en la Administración Pública a través del modelo EFQM de excelencia. Revista Madrid, Vol. Diciembre 2004 pp. 49-50,en www.madrimasd.org\revista
- RASMUSSEN, Robert. THE LEGO SERIOUS PLAY METHOD.[en línea]. Octubre, 2011. [Consultado el 14 de Mayo de 2018]. Disponible en internet: www.rasmussenconsulting.dk

- Ruiz, L., Gordo, M., Fernández-Diego, M., Boza, A., Cuenca, L., & Alemany-Díaz, M. del M. (2015). Implementación de actividades de aprendizaje y evaluación para el desarrollo de competencias genéricas: un caso práctico de aplicación de técnicas de Pensamiento de Diseño, y evaluación mediante rúbricas, de las competencias de Creatividad, Innovación y Emprendimiento. Congreso Nacional de Innovación Educativa y de Docencia en Red IN-Red, 27. Valencia: UPV. DOI: 10.4995/INRED2015.2015.1639.
- SAGASTIZABAL, M. (Coord.) Aprender y enseñar en contextos complejos. Bs. As., Noveduc, 2006.
- SCHWARTZ, S. y POLLISHUKE, M. Aprendizaje Activo: Una organización de la clase centrada en el alumno. [En línea]. 2 ed. España: Narcea, S.A. 2009. [Consultado el 7 de abril de 2018] 160 p. Disponible en internet: <http://books.google.com.co/books?id=1fKiBLwAig4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. >ISBN: 978-84-277-1129-7
- Serrano Ortega, M., & Blázquez Ceballos, P. (2015). Design thinking: Lidera el presente. Crea el futuro (1ª ed). Madrid: ESIC Business & Marketing School.
- SMITH, Jacqueline. The Use of LEGO® SERIOUS PLAY™ with TEAMS.[en línea]. Marzo, 2010. [Consultado el 14 de Mayo de 2018]. Disponible en internet: www.teamgel.co.za/teamgel_splay/.../The-Use-of-lego-serious-play

EL NEUROLIDERAZGO COMO RECURSO NEURONAL PARA EL MANAGEMENT. UNA NUEVA TENDENCIA DE DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL PARA EFICIENTIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI.

Susana Ruíz Valdés, Juan Alberto Ruíz Tapia, María del Carmen Gómez Chagoya
Universidad Autónoma del Estado de México,
Facultad de Economía, TOLUCA, Estado de México
srv_cm@hotmail.com.mx, jart2005@gmail.com, mcgomezchagoya@uaemex.mx

RESUMEN.

Esta investigación se desarrolló con el objetivo principal de analizar estrategias basadas en el neuromanagement que permitan fortalecer habilidades de liderazgo, potenciando el cerebro ejecutivo de los colaboradores del sector comercial y de servicios, para ello se realizó una descripción conceptual en el que se indagó sobre los aspectos fundamentales del neuromanagement y se evaluaron elementos en función de las estrategias a implementar basadas en el mismo. El estudio se enmarcó en una metodología de naturaleza cuantitativa, documental y de nivel descriptivo. La unidad de estudio fue de 25 colaboradores de una población total de 60 personas; se aplicó un cuestionario de 25 enunciados en una escala de Lickert. Los resultados fueron agrupados y analizados en tablas y porcentajes. Se procedió a generar conclusiones generales y propuestas que abordan temas de la investigación y la problemática a atacar. De manera general se puede concluir que las personas al mando se encuentran dispuestos e interesados en aplicar nuevas estrategias para fortalecer su liderazgo, y sobretodo para que esto pueda aplicarse desde el neuromanagement con lo que agregará un valor al equipo comprometido.

PALABRAS CLAVE: neuromanagement, liderazgo, cerebro ejecutivo, estrategias gerenciales.

ABSTRACT

This research was carried out with the main objective of analyzing strategies based on neuromanagement that allow strengthening leadership skills, strengthening the executive brains of the employees of the commercial and services sector, for this purpose a conceptual description was made in which they inquired about fundamental aspects of neuromanagement and elements were evaluated based on the strategies to be implemented based on it. The study was framed in a methodology of quantitative, documentary and descriptive level. The study unit was 25 collaborators from a total population of 60 people; A questionnaire of 25 sentences was applied on a Lickert scale. The results were grouped and analyzed in tables and percentages. We proceeded to generate general

conclusions and proposals that address research issues and the problem to be attacked. In general, it can be concluded that the people in charge are willing and interested in applying new strategies to strengthen their leadership, and above all so that this can be applied from the neuromanagement, which will add value to the committed team.
KEYWORDS: neuromanagement, leadership, executive brain, management strategies

1. INTRODUCCIÓN.

Vivimos en un mundo VICA (volátil, Incierto, complejo y ambigüo) ante el desafío de un nuevo milenio con nuevas posibilidades y nuevos conocimientos; es por ello que se requiere modernizar habilidades en los líderes, habilidades que se adapten ágilmente a los cambios y que puedan asegurar el rumbo de las organizaciones, por lo que el management necesita ser redefinido de manera urgente; exige una visión interdisciplinaria que permita estudiar y explicar procesos clave de toma de decisiones para crear planes estratégicos que conduzcan exitosamente a las organizaciones hacia sus metas.

El éxito del cambio dependerá de la capacidad del líder para inducir a sus colaboradores a mejorar su desempeño, tomar de decisiones, mejorar su motivación y su inteligencia emocional, la forma incluso de relacionarse con otros, entre otros aspectos vinculados al mundo organizacional; es decir, el reto principal de las organizaciones pasa de convertirse en pioneras a gestoras de la transformación.

La presente investigación se desarrolla en un tema contemporáneo que busca descubrir cómo la generación de ambientes laborales puede afectar el desempeño de los empleados y por ende el de las organizaciones.

Uno de los aspectos importantes para la optimización de recursos en las empresas es el liderazgo, el cual ha ido evolucionando debido a los cambios que enfrentan las empresas, por lo que implementar nuevos modelos de liderazgo es crucial para poder adaptarse a los cambios.

El neuroliderazgo es una nueva tendencia del liderazgo, que busca que los líderes entiendan cómo funciona el cerebro humano para que puedan actuar y generar situaciones y climas laborales que hagan sentir motivados a los colaboradores. Esto permite conocer una serie de percepciones globales que produzca satisfacción y motivación en ellos; parte de la premisa que la responsabilidad social es considerada como una obligación moral y no como elementos independientes.

Una de las aportaciones que esta investigación generará, es la de descubrir cómo se puede llevar a cabo la transformación del liderazgo tradicional; se presenta la propuesta de implementar el modelo SCARF, por sus iniciales en inglés, (Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness), (Estatus,

Certidumbre, Autonomía, Relación, Equidad), desarrollado por David Rock en el que se plantean perfiles cognitivos deseables para los líderes e integrantes de las organizaciones hacia el cumplimiento efectivo de metas.

El liderazgo es un aspecto sumamente importante para la dirección organizacional; en un mundo globalizado y de cambios constantes, las empresas deben adaptarse de forma ágil, de lo contrario, podrán perder el rumbo o incluso competitividad en el mercado en el que se desenvuelven.
El talento humano es el capital más importante de cualquier organización es considerado como la pieza clave y fundamental para implementar la estrategia de negocio y alcanzar las metas propuestas por la dirección de la compañía. Sin embargo, cada año, el problema que se percibe es que las empresas pierden mucho dinero debido a la baja productividad de sus integrantes mostrándose de diferentes maneras en el entorno laboral cotidiano afectando no solo a las empresas y a los individuos sino también a la economía global (Índice global de competitividad [IGC], 2018).

Algunos síntomas de la baja productividad que afecta a las organizaciones son la desconexión de los participantes en las actividades de la empresa (roles y tareas), la baja creatividad al no tomar en cuenta las iniciativas y la resolución poco creativa de problemas. Estos factores originan una desmotivación lo que implica un problema para las empresas independientemente de su giro y tamaño afectando directamente su rendimiento; asociado a ello sin motivación, los colaboradores pueden atravesar una situación de riesgo para su salud emocional y psicológica.

Es importante, comprender que la productividad de una empresa puede reducirse cuando los empleados no se sienten incentivados ya que no pueden dar lo mejor de sí mismos y su actitud puede afectar al clima laboral de toda la organización. Algunos sucesos que se han identificado como causas de la desmotivación laboral son el estancamiento o falta de progreso, la monotonía y la falta de participación, la mala comunicación entre rangos superiores y compañeros de trabajo, la remuneración económica, así como la falta de confianza y concordancia con la empresa y sus líderes, todos esto coarta la creación de nuevas iniciativas e ideas. Debido a todas estas necesidades, están surgiendo nuevas tendencias del liderazgo y una de ellas es el neuroliderazgo, que cada día va tomando más fuerza y está siendo adoptado por más empresas.

El modo en el que los trabajadores experimentan el clima laboral de su empresa, depende entre un 50% y 70% de la actitud de los líderes de equipo; un líder es una fuente clave de clima emocional de la organización y su empuje puede hacer que todo el grupo se movilice en la misma dirección. Por lo

tanto, debe poseer habilidades más allá de lo común, con el fin de llevarse a sí mismo y a su equipo hacia la meta (Great Place to Work Institute, 2018).

Es por lo que el Neuroliderazgo se convierte en una herramienta fundamental para potenciar los factores intelectuales y emocionales de los líderes, vinculados a la toma de decisiones, la capacidad para resolver problemas, el funcionamiento y la conducción de equipos de trabajo; así, se ha encontrado que el estudio del cerebro puede ser aplicado al liderazgo y en como los líderes pueden aprender cómo utilizar este conocimiento para dirigir mejor sus organizaciones.

OBJETIVO GENERAL.

Promover el neuromanagement como estrategia de mejora mediante el redireccionamiento del comportamiento de los directivos, promoviendo la comunicación, la motivación y la implementación de valores, para la toma de decisiones que faciliten y generen el cambio organizacional.

2. MARCO TEÓRICO.

EL NEUROLIDEAZGO, UNA NUEVA TENDENCIA DEL LIDERAZGO.

Los procesos sociales son el foco de atención de la neurociencia, y las investigaciones en el área han contribuido al campo del liderazgo en la comprensión del cerebro y sus procesos sociales. Como consecuencia, los avances científicos han incentivado a investigadores de otras disciplinas a acoger dichos hallazgos para su beneficio.

Toda estrategia de implementación basada en neuromanagement tiene su sustento en el cerebro humano, así que su principal beneficio se puede ver, precisamente, en la optimización de su funcionamiento mediante programas especialmente diseñados para ello. (Meza, 2015) Los resultados se pueden ver:

- A nivel individual: Provee el entrenamiento necesario para que las personas desarrollen sus capacidades cognitivas-emocionales. De esta forma estarán en condiciones de conseguir el máximo rendimiento laboral y mejorar la productividad.
- A nivel organizacional: Al conocer los elementos que determinan la conducta y la toma de decisiones en distintos contextos, garantiza un mejor desempeño en las actividades de liderazgo, planeación y selección de personal, entre otras.

El neuromanagement puede implementarse para identificar los mecanismos intelectuales y emocionales que interfieren en la toma de decisiones, y se les entrena para que hagan un mejor manejo de este aspecto aún en contextos de cambio y crisis. Uno de los grandes desafíos de las organizaciones

del siglo XXI es realizar y adaptarse a los cambios de forma exitosa. El neuromanagement proporciona una guía efectiva para hacer que las personas y equipos de trabajo superen la resistencia y acepten los cambios de manera más fácil y con buenos resultados. Además, en el caso del personal que ya labora en la organización permite implementar programas de entrenamiento con el fin de desarrollar las habilidades necesarias para mejorar el desempeño de determinada función. (Meza, 2015)

Sin duda, las decisiones de los directores son clave para el éxito de la organización. Peter Drucker, afirmó: que *donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente*; sin embargo, la pregunta se centra en la siguiente reflexión: ¿están tomando las organizaciones decisiones correctas?

La complejidad y la dinámica actual obligan a los directivos a tomar decisiones que no están basadas en análisis profundos, sistemas o métodos sino en sus propias capacidades e intuiciones, valiéndose de un cerebro entrenado para ello. Así es como el neuromanagement nace, más allá de sistemas o métodos, tratando de explicar, desde la neurobiología, cómo tomamos las decisiones y cómo funciona el liderazgo. El entendimiento y la toma de conciencia sobre estos temas sin duda son un gran aporte diferencial para quienes deben tomar las decisiones en las organizaciones.

Peter Drucker (2002), llamó a la gerencia un "arte liberal" porque "los gerentes se basan en todos los conocimientos e ideas de las humanidades y las ciencias sociales…" esto definitivamente representa que hay un arte en la gestión. Por lo que se están produciendo nuevas perspectivas y aplicaciones prácticas para los líderes de las organizaciones. Conocer los secretos del cerebro es ayudar a los líderes a tomar mejores decisiones y a organizar a las personas para que puedan realizar sus tareas eficazmente; saber cómo funcionan los cerebros en el trabajo permite a los líderes obtener el mayor impacto de las políticas en el desempeño, siendo este la meta del neuromanagement.

LA NEUROCIENCIA.

El estudio del cerebro humano es uno de los más complejos, durante años se ha estudiado la forma en que funciona este grandioso sistema, y justamente esa es la labor de la neurociencia, el investigar, estudiar y descubrir el funcionamiento, su estructura y la interacción del cerebro con el resto del cuerpo. Por lo que para comprender esto, la presente investigación presenta el fundamento teórico que plantea la existencia previa de estudios relacionados al tema tratado. Se utilizarán tres teorías de autores especializados en cambio organizacional, neurociencia y neuroliderazgo mediante los cuales

darán sustento a la investigación y serán indispensables la disciplina, compromiso y seguimiento de los mismos. Las acciones pensadas y aplicadas para la problemática se apoyan del modelo de cambio de Kurt Lewin, quien desarrollo un modelo de cambio planeado en tres etapas explicando cómo iniciar, administrar y estabilizar dicho modelo (descongelamiento, movimiento, recongelamiento); para lo cual se verá más adelante.

De acuerdo con Braidot, N (2016) señala que: *La aplicación de las neurociencias cognitivas a la conducción de las organizaciones permite acceder a nuevos campos de conocimientos para liderar mejor los equipos de trabajo, tomar decisiones con un mayor grado de certeza, capacitar y formar a las personas con técnicas más eficaces, desarrollar acciones comerciales más efectivas y establecer una mejor relación con las personas y el mercado. (pag. 29).*

El neuromanagement se plantea como objetivo proporcionar a los miembros de una organización los recursos neuronales necesarios para que puedan actuar cada vez de forma más adecuada a la exigencia de la situación. De acuerdo con lo planteado por Braidot (2016:45) “Las funciones ejecutivas del cerebro incluyen las capacidades de planificación, automonitoreo, toma de decisiones, razonamiento, creatividad, flexibilidad, control de los impulsos y motivación”, todas estas funciones de los lóbulos frontales.

Según Bachrach (2013), autor del bestseller "Ágilmente”, dice; La neurociencia es la ciencia del siglo XXI, derribó algunos mitos acerca del cerebro; el autor expresa que no usamos todo el cerebro, sino que sólo se puede usar un 2% al mismo tiempo; es decir, cuantas más actividades en simultáneo queramos meter en la cabeza, "tenemos que apagar otras" y cuando las actividades son más de las que el órgano puede soportar, surge el estrés.
Dentro de su literatura Bachrach expresa que si las empresas comienzan a entender cómo funciona el cerebro para bien sus empleados serán aún más competitivos; por lo que existen algunas implicaciones por saber.

Actualmente, la valorada capacidad de realizar múltiples tareas al mismo tiempo simplemente no existe, Bachrach asegura: *que el cerebro humano no puede concentrarse en más de una cosa al mismo tiempo; lo que hace una persona cuando hace dos cosas al mismo tiempo es simplemente hacer una, apagarla; hacer otra, apagarla; y así sucesivamente; por lo que practicar el multitasking en las organizaciones es la primera causa del cansancio y equivocaciones*; ya que el resultado es la sensación de ser más productivo, pero no lo es, es solamente una sensación, lo que no genera

productividad ni competitividad organizacional; del mismo modo, el hecho de estar hiperconectados, lo que en realidad hace es desconectarnos; a esto se le conoce como atención continua parcial; es decir, el cerebro no presta atención todo el tiempo, ya sea durante una reunión de trabajo o una conversación o el desarrollo de actividades diarias, solo se está atento al principio y al final, eso es lo que genera cortisol y adrenalina, responsables del estrés.

Bachrach (2013), también asume que la interacción social es una cuestión de vida o muerte para el cerebro: "las necesidades sociales (para este órgano) son tan importantes como el agua o la comida…, tal es así como existe evidencia científica de que las personas solitarias tienen una expectativa de vida de entre 5 y 10 años menos que aquellas que interactúan con otras y esa relación no la sustituye la televisión, el celular ni la tableta" (pág. 79).

En estas ideas, el clima laboral será óptimo en la medida en que se ejerza un liderazgo motivador, estimulador y persuasivo y, se volverá débil ante la poca participación de los involucrados, por lo que las organizaciones tienen como responsabilidad el comprender como funcionan el cerebro de sus colaboradores para ayudar a que lo anterior se realice en beneficio organizacional. Por último, la investigación se apoyará del modelo SCARF propuesto por David Rock en el 2008, cuyo objetivo es lograr que los líderes influyan en otras personas a través del neuroliderazgo.

David Rock menciona en su publicación SCARF a brain based model for collaborating with and influencing others (2008) que actualmente vivimos en un mundo interconectado y de constantes cambios, en el cual se requieren equipos ágiles capaces de adaptarse a los cambios, pero se debe identificar cuáles son los impulsores que harán que las personas mejoren la forma en que trabajan. Ante toda esta diversidad, el autor menciona que hay dos temas que están surgiendo de la neurociencia social, el primero es cómo la motivación afecta el comportamiento social a través de un principio de minimizar la amenaza y maximizar la recompensa, el segundo tema es que se dice que las necesidades sociales son procesadas por el cerebro de igual manera que las necesidades primarias como el comer, dormir, agua, etc., es decir, las necesidades sociales son procesadas de la misma forma que las necesidades físicas en el cerebro.

El modelo SCARF resume estos dos temas, identificando los factores en común que activan la respuesta a la amenaza y a la recompensa en situaciones sociales. Rock asegura que el modelo puede ser aplicado en situaciones de colaboración, grupos, cualquier lugar de trabajo, ambiente educativo, familiar y en general en cualquier situación social. El modelo SCARF involucra 5 dominios de la

experiencia social de los humanos, en el cual Rock define a cada dominio de la siguiente manera: Estatus, es la importancia que se les da a los demás; *Certeza*, es la capacidad de predecir el futuro; *Autonomía*, es tener el sentido del control sobre los eventos; *Relación*, es la sensación de seguridad con otros; *Equidad*, es la percepción de intercambios justos entre las personas.

Investigaciones desarrolladas por Matthew y Eisenberger mencionan que los seres humanos a través de la evolución, han creado un vínculo en el cerebro entre la conexión social y el malestar físico, estos estudios han mostrado que el cerebro humano es un órgano social y se dice que este vínculo se debe a que para un mamífero, estar socialmente conectado con quienes lo cuidan es necesario para su supervivencia (Barenstein, 2016), esto se relaciona con el Modelo de amenaza y recompensa, que es un mecanismo neurológico, se dice que cuando una persona entra a algo desconocido se activa el sistema límbico, después se pasa a una etapa de liberación de hormonas para determinar si es una situación de peligro o recompensa; si se detecta que es una situación de peligro, la respuesta será de huida, amenaza y evasión.

El modelo de SCARF sugiere que los líderes muestren cuidado porque la gente se sienta bien, comunicación con claridad, proporcionar liberad de acción y un trato justo para todos, esto ayudara a que las personas sean más eficientes. Por lo cual, los líderes, deben crear situaciones de recompensa que generen respuestas activas positivas de las personas, de esta manera se logrará mejorar la efectividad.

Imagen 1. Modelo SCARF

Fuente: De la Mata, Guadalupe, Modelo SCARF: 5 elementos para mejorar tus resultados basados en el neuroliderazgo. 2016

Rock sugiere diseñar interacciones de manera que se minimicen las amenazas y se maximicen las recompensas en cada uno de los 5 dominios:

- Estatus: El estatus es una necesidad social de tener cierto grado de respeto y estima en comparación con las demás personas de un grupo; varios estudios han demostrado que el estatus social y el respeto son más importantes que la riqueza.
- Certidumbre: Es la necesidad del cerebro humano de predecir el futuro; el cerebro constantemente está analizando los patrones del ambiente, por lo que los patrones impredecibles provocan un estado de alerta.
- Autonomía: Es la necesidad que tiene el cerebro de elegir que hacer y qué no hacer, y la sensación de control sobre el ambiente; permitiéndole a la gente tomar ciertas decisiones se logra incrementar el compromiso y la motivación casi cinco veces, es decir, la autonomía es uno de los dominios más valorados.
- Relación: Es la necesidad de seguridad con otras personas y sentirse parte de un grupo de personas. El cerebro constantemente analiza a las personas para determinar si está ante una situación de amenaza.
- Equidad (Justicia): Las personas reaccionan con una respuesta de rechazo cuando detecta una situación como injusta, por lo que entra en un comportamiento defensivo. Este dominio se puede ver afectado rápidamente y es difícil eliminado.

Bajo esta perspectiva, se concluye que el neuroliderazgo, aplicado a la gestión corporativa sería un un tipo de liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza a una dirección emocionalmente positiva. Esto refiere, que, al sintonizar y conectar con los seguidores, el líder

amplifica y prolonga el impacto emocional de su liderazgo, este vínculo permite mantener el enfoque en el objetivo, el nivel de entusiasmo y comprometer al equipo, a fin de que su labor y entrega resulten más genuinas y sólidas en el tiempo. Al hablar de sintonizar se pone de manifiesto el empatizar como una forma de influir en el equipo; con esto, se busca analizar y aplicar estrategias basadas en el neuromanagement que permitan fortalecer habilidades de liderazgo.

3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

La presente investigación se desarrollará considerando las siguientes características:

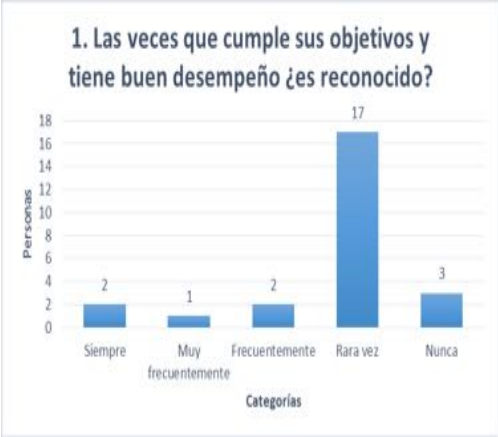
Enfoque de la investigación: el enfoque es cuantitativo, ya que se busca observar de que forma el neuroliderazgo puede incrementar la eficiencia laboral en una empresa. Tipo de diseño: El tipo de diseño de la investigación es no experimental, ya que se busca por medio de cuestionario determinar los comportamientos y emociones que se han generado en los individuos debido a diferentes situaciones que se han enfrentado en el lugar de trabajo. Además, el diseño es transversal, ya que se hará la recolección de datos en un solo momento a través de un cuestionario. Nivel de estudio: El nivel de estudio de la presente investigación es de tipo exploratorio debido a se busca indagar como la aplicación del neuroliderazgo incrementa la eficiencia de desempeño laboral.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Para términos de la investigación, el universo está conformado por 60 administrativos, pero por ser de corte cualitativo, se realizará un muestreo intencional, ya que se decidió estudiar a un conjunto de 25 colaboradores del sector comercial y de servicios. Se busca con esto, poder obtener datos directamente de los empleados para poder evaluar las cualidades en estudio. Los colaboradores seleccionados para la aplicación del instrumento de medición, (Anexo 1) piloto son tanto personal operativo como personal administrativo, ya que se busca sacar un diagnóstico de la empresa, para poder hacer una propuesta integral.

Gráfico 1. Objetivos

Las personas respondieron que rara vez se les da la oportunidad de aprender, por lo que esta situación pone en amenaza el estatus de los empleados, por lo cual se deben buscar formas de cambiar esta condición en los empleados. De acuerdo con el modelo SCARF de David Rock, menciona que, si se les da la oportunidad de aprender a los empleados y ellos tienen esa sensación de aprendizaje constante, se sentirán ante una situación de recompensa, lo que es benéfico para la empresa, debido a que los empleados estarán motivados y más comprometidos con la empresa. Sin duda alguno también esta situación es benéfica para la organización, ya que sus empleados estarán capacitados y con las competencias adecuadas para tener un mejor desempeño.



Se puede observar que los empleados coinciden en que rara vez son reconocidos por cumplir un objetivo o por buen desempeño, lo que indica esta respuesta es que de acuerdo con el modelo SCARF, el estatus se encuentra en situación de amenaza, por lo que este comportamiento debe cambiar para generarles una situación de recompensa.
Si se establecen programas de reconocimiento al personal, se logrará incrementar la recompensa, esto beneficiará a la empresa debido a que los empleados se sentirán motivados y su desempeño laboral incrementará.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en campo 2019.

Gráfico 2. Aprendizaje

Las personas respondieron que rara vez se les da la oportunidad de aprender, por lo que esta situación pone en amenaza el estatus de los empleados, por lo cual se deben buscar formas de cambiar esta condición en los empleados.
De acuerdo con el modelo SCARF de David Rock, menciona que, si se les da la oportunidad de aprender a los empleados y ellos tienen esa sensación de aprendizaje constante, se sentirán ante una situación de recompensa, lo que es benéfico para la empresa, debido a que los empleados estarán motivados y más comprometidos con la empresa. Sin duda alguno también esta situación es benéfica para la organización, ya que sus empleados estarán capacitados y con las competencias adecuadas para tener un mejor desempeño.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en campo 2019.

Gráfico 3. Satisfacción

Se puede percatar que la mayoría de los empleados sienten frecuentemente satisfacción de logro al cumplir proyectos y tareas, lo que esto representa es que el logro de objetivos genera motivación en los empleados, por lo cual se deben definir proyectos y tareas alcanzables para que sean cumplidas y puedan generar satisfacción y por ende generarles motivación.
Finalmente, lo que se busca es contar con empleados motivados constantemente para lograr un mejor desempeño laborar y por ende incrementar la productividad

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en campo 2019.

Gráfico 4. Asignación de proyectos

La mayoría de los empleados consideran que rara vez se les asignan proyectos críticos o especiales, por lo cual, si se busca incrementar situaciones de recompensa, se tienen que asignar proyectos críticos a los empleados para generarles incrementar el factor de estatus a través de hacerlos sentir importantes y que se les tiene confianza para la asignación de tareas.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en campo 2019.

Gráfico 5. Reconocimiento

La mayoría de los empleados coinciden con que los jefes muestran respeto por los empleados, lo que es bueno para el dominio de estatus, lo que genera situaciones de recompensa. Esta situación es muy benéfica para la motivación de la organización, ya que, el respeto es un valor que todos los líderes deben mostrar por las personas.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en campo 2019.

Gráfico 6. Comunicación

Lo que se observa en las respuestas es una gran dispersión cuando se les preguntó sobre la claridad con la que son comunicados los objetivos y tareas, lo que significa que hay gran potencial para comunicar esta información, se debe trabajar con los empleados sobre cómo se están comunicando, debido a que los empleados no conozcan claramente sus objetivos genera que el dominio de certeza se encuentre en una situación de amanezca y con poca claridad.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en campo 2019.

Gráfico 7. Interacción

Los empleados coincidieron que rara vez se les da la oportunidad de cuestionar las indicaciones dentro de la organización, lo que genera que el dominio de la certidumbre se encuentre ante una situación de amenaza, por lo que se debe de reestructurar este comportamiento dentro de la empresa, sin embargo, se debe de tener cuidado ya que se debe dejar claro el rol de cada persona dentro de la organización.

Ante un mundo de cambios generacionales, cada vez más las generaciones nuevas buscan y valoran ser escuchadas, de esta forma se sienten personas y no solo empleados, por lo tanto, la empresa, debe atender esta necesidad, de lo contrario los niveles de rotación de personal se pueden incrementar.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en campo 2019.

Gráfico 8. Visión Holística

La mayoría de los empleados coincidieron que tiene la certeza que la situación de la empresa es estable, lo que es bueno para el dominio de certeza, debido a que genera una situación de recompensa, ya que los empleados se sienten seguro de conservar su empleado debido a que la empresa es estable, esto puede generar compromiso.

Esta perspectiva de los empleados beneficia a la empresa, por lo que debe atender seguir siendo estable, así como mostrar esta estabilidad a sus empleados, para que ellos se sientan seguros del lugar donde trabajan y su permanencia solo dependa de su desempeño laboral.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en campo 2019.

Gráfico 9. Comunicación con superiores

La mayoría de los empleados respondieron que siempre se acercan a su jefe cuando tienen una duda, lo que es bueno, ya que representa una situación de recompensa, debido a la confianza y comunicación directa que existe entre empleado y jefe.

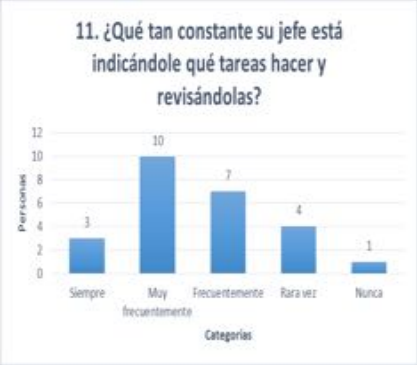
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en campo 2019.

Gráfico 10. Jornada laboral

En el gráfico se observa una gran dispersión, por lo cual no se pueden hacer conclusiones claras ante este tema de la flexibilidad del horario de trabajo, la situación tiene que ser revisada en particular.
Las nuevas generaciones como la Z y los millenials valoran más que cualquier otra generación los horarios laborales o tener la oportunidad incluso de Home office, por lo tanto, la empresa debe atender esta necesidad, de lo contrario no será competitiva.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en campo 2019.

Gráfico 11. Liderazgo del jefe



Las respuestas de la pregunta permiten observar que existe Micromanagement, debido a que el jefe muy frecuentemente está revisando las tareas ejecutadas por los empleados, lo que afecta el dominio de autonomía y genera una situación de amenaza.
Como se ha mencionado anteriormente, el jefe se involucra y les da seguimiento a todos los empleados, esta situación genera un sentimiento de desgaste en los empleados, sin embargo, se debe entender, asegurándose que los empleados son maduros y autónomos como para trabajar de forma independiente y cumpliendo objetivos.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en campo 2019.

Gráfico 12. Condición Laboral

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos

La mayoría de los empleados coinciden que se frecuentemente siente que las condiciones laborales son seguras, lo que genera una situación de recompensa para el dominio de Relación, esto quiere decir que, si se mantiene la percepción del empleado de esa manera, se puede generar una relación de mayor compromiso entre la empresa y el colaborador al considerar que el lugar donde labora es seguro.
Estos resultados son satisfactorios para la empresa, ya que, si el empleado logra percibir que el lugar donde trabaja cuenta con las condiciones de seguridad e higiene adecuadas, puede valorar más su empleado, debido a que percibe la preocupación de la empresa por los empleados como seres humanos, por lo tanto, el compromiso del asociado puede incrementarse.

Gráfico 13. Relación laboral con colegas

La mayoría de los empleados coinciden en que la relación laboral con sus compañeros es buena, porque esta situación ayuda al dominio de la Relación y genera una situación de recompensa.

Esta situación es satisfactoria, ya que el ambiente laboral entre compañeros es crucial para la permanencia de los empleados en la empresa, así que se debe cuidar esta situación e incluso mejorar a través de integraciones.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en campo 2019.

Gráfico 14. Relación laboral con jefaturas

La gran mayoría de los empleados coinciden que la relación entre ellos y si jefe es buena, lo que ayuda esta percepción que ellos tienen al dominio de Relación y genera una situación de recompensa, este es un dominio que se debe de cuidar de mantener o mejorar.
La buena relación con el jefe es un factor importantísimo en las organizaciones, muchas veces se dice que los empleados no renuncian a la empresa, sino renuncian a los jefes y líderes de la organización, por lo cual esta percepción de los empleados debe ser cuidada.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en campo 2019.

Gráfico 15. Escucha Activa

El análisis de las repuestas proporcionadas por los empleados en la pregunta 15 permite observar que la gran mayoría de los empleados coincide en que suelen ser escuchado cuando tienen algún problema o alguna duda, lo que impulsa el dominio de la Relación y genera una situación de recompensa.

Que los empleados se sientan escuchados genera en ellos un sentimiento de que se le considera persona y no un empleado más.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en campo 2019.

Gráfico 16. Respeto y Tolerancia en el equipo

Los colaboradores consideran y coinciden que el trato entre compañeros de trabajo es de respeto, lo que impulsa a percepción de recompensa para el dominio de Relación, esto ayuda a tener relaciones efectivas dentro de la empresa.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en campo 2019.

Gráfico 17. Respeto y Tolerancia con jefes

Al igual que en la pregunta anterior, los empleados coinciden que el trato que reciben de su jefe es respetuoso, lo que de igual forma ayuda a generar situaciones de recompensa que ayudan a generar relaciones fuertes.

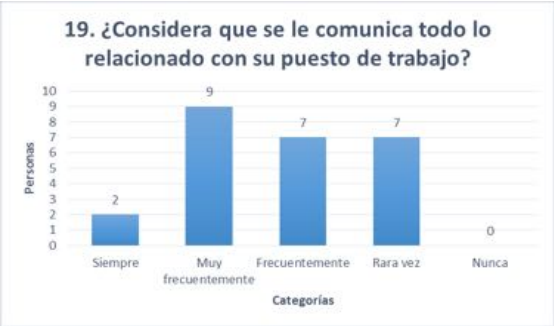
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en campo 2019.

Gráfico 18. Escucha organizacional

La mayoría de los empleados coinciden en que se sienten escuchados en la empresa, lo que ayuda a forjar la relación con ellos y esto genera que el dominio de Relación se sienta en una situación de recompensa.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en campo 2019.

Gráfico 19. Comunicación activa



Nueve de veinticinco de los empleados encuestados coinciden que muy frecuentemente se les comunica todo lo relacionado con su puesto de trabajo, esto representa la mayoría, sin embargo, se puede notar una dispersión en las opiniones, por lo cual se debe reforzar el tema de comunicación a los empleados para generar realmente una situación de recompensa.
Nuevamente esta pregunta resalta el área de oportunidad en la Comunicación, al sentir el empleado que no se le comunica todo lo relacionado con su trabajo, se le genera un sentimiento de exclusión que es perjudicial para su desempeño laboral.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en campo 2019.

Gráfico 20. Equidad de género

La gran mayoría de los empleados consideran que existe equidad de género en la organización, lo que es bueno para generar un ambiente de igualdad e inclusión laboral, esto ayuda a generar un sentimiento de justifica laboral, por lo tanto, se tiene una situación de recompensa.

Al percibe los empleados esta situación, ellos sienten que están expuestos a las mismas oportunidades laborales, por lo cual consideran que la empresa es juta y no tiene preferencias entre ellos, lo que generará mayor compromiso por parte de los empleados y por ende se obtendrá una disminución en la rotación laboral.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en campo 2019.

Gráfico 21. Conocimiento de objetivos

En la gráfica anterior se puede detectar que los empleados coinciden en que frecuentemente o rara vez conocen los objetivos que tiene que lograr en este año 2019, lo que representa que ellos no tengan certeza de que es lo que tienen que lograr, esta situación genera amenaza para ellos.
Y con las respuestas a esta pregunta se refuerza el hallazgo de que se debe atender de forma urgente la Comunicación dentro de la empresa, sobre todo los objetivos y tareas, se observó en una de las preguntas anteriores que los empleados se sienten motivados cuando cumplen un objetivo, sin embargo, si no tienen objetivos claros, no se obtendrá la motivación esperada.

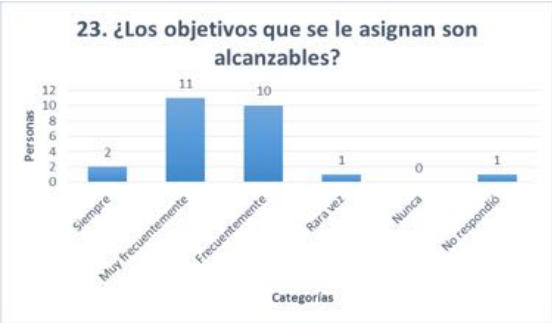
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en campo 2019.

Gráfico 22. Comunicación clara de objetivos

A pesar de que en la gráfica anterior se puede observar que hay gran dispersión en las opiniones, se puede detectar que hay mayor coincidencia de que frecuentemente y rara vez los empleados consideran que se les comunican los objetivos, esto refuerza los resultados de la pregunta anterior, esta situación genera amenaza en los empleados.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en campo 2019.

Gráfico 23. Asignación de los objetivos



La mayoría de los empleados considera que los objetivos que se le plantean son alcanzables, lo cual ayuda a impulsar su dominio de estatus al generarles una situación de recompensa y satisfacción de logro.
Sin embargo, esto también genera un cuestionamiento para la empresa, sobre qué nivel de objetivos y tareas asigna, posiblemente sus empleados ya tengan desarrollada las competencias para empezar a atender objetivos más retadores, cuidando que sean alcanzables para ellos.

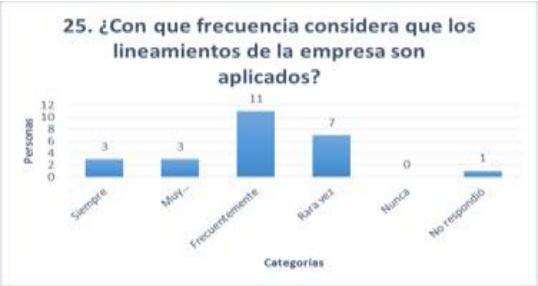
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en campo 2019.

Gráfico 24. Comunicación de lineamientos

En la pregunta 24 se obtuvieron respuestas con mucha dispersión, lo que deja claro que los lineamientos no son claros para todos los empleados y estos deben ser reforzados para generar una mayor recompensa en el dominio de Justicia como se establece en el modelo SCARF.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en campo 2019.

Gráfico 25. Comunicación de lineamientos



La mayoría de los empleados coinciden con que frecuentemente se aplican los lineamientos de la empresa, lo que genera una situación de recompensa en el dominio de Justicia, sin embargo, se tiene que reforzar este aspecto porque de lo contrario puede empezar a cambiar de perspectiva.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en campo 2019.

5. ANÁLISIS GENERAL.

Una vez aplicado el instrumento de medición, se puede decir que, de los aspectos que considera el modelo SCARF como importantes para generar una situación de recompensa o de amenaza, hay algunos que están en buena perspectiva por los empleados y eso genera situaciones de recompensa, lo que ayudará a motivar a los empleados, así como a comprometerlos y por ende se espera que la productividad o desempeño laboral aumente.

En el estudio se puede detectar que un aspecto que debe ser atendido de forma inmediata es el reconocimiento al personal por el buen desempeño y cumplimiento de objetivos, ya que actualmente no se siente reconocidos; otro de los aspectos con potencial es la comunicación, en general se puede observar que ésta debe ser atendida, ya que los empleados manifiestan que los objetivos no son comunicados de forma clara, así como tampoco los lineamientos.

Así como existen áreas de oportunidad, también se puede percibir que existen aspectos positivos que se deben conservar o incluso mejorar para generar compromiso y motivación en los empleados; algunos de esos aspectos son que la gran mayoría de los empleados perciben que existe equidad de género e inclusión, también se observa que las relaciones son de respeto entre empleados y jefes así como entre compañeros de trabajo; otro aspecto es que los empleados sienten ser escuchados tanto por sus jefes como por la empresa, la seguridad laboral y la estabilidad de la empresa también es son aspectos que los empleados perciben y valoran, esto puede generar mayor compromiso de los empleados y finalmente otro aspecto que puede ser explotado por la empresa es que los colaboradores expresan sentir la satisfacción de logro cuando cumples sus objetivos y tareas, esto se puede explotar y potencializar para asignar proyectos y tareas alcanzables que motivan a los empleados y por ende se incrementa la eficiencia laboral.

Cabe resaltar que los colaboradores se sienten intimidados al momento de ser cuestionados ya que no le gusta quedar mal consigo mismo, por tanto, existe un sesgo en la información obtenida. Hay una diferencia entre el deber ser y lo que realmente es. En términos de los resultados de las 25 personas encuestadas, en las gráficas se comenta que existen factores que se deben destacar como inseguridad, temor, miedo a perder el trabajo, egoísmo, conformismo entre otros, por lo que la gente está muy distante entre las prácticas ejecutadas y las prácticas correctas, sin embargo la realidad es que no se trabaja en equipo, hay inseguridad en los colaboradores, existen diferencias entre las líneas de negocio y el ambiente ya es hostil para algunos, para lo que es urgente exista una buena relación entre las partes involucradas para que las cosas mejoren.

Es importante resaltar funciones de un líder, siendo común en los directores el que su gestión de algún modo inspira o influyen en otros. Con los resultados arrojados es importante que se enfoquen y trabajen, tanto directores como gerentes y jefes de áreas en la confianza hacia sus colaboradores, inspirar seguridad, entusiasmo y confianza en sus equipos de trabajo y en general tener sensibilidad con el grupo, así como la empatía y adaptabilidad. Los líderes deben ser conscientes de su rol y de las consecuencias que sus acciones pueden promover sobre sus seguidores, ya que de manera intencional pueden fomentar buenos valores para sus equipos y la organización.

Por lo que se recomienda que los dirigentes trabajen y mejoren sus niveles de liderazgo mediante la implementación del neuromanagement, con ayuda de la gestión del cambio, ya que es una manera de inspirar una visión para lograr mejores resultados y mejores niveles de desarrollo. Conocer los secretos del cerebro ayudará a los líderes a tomar mejores decisiones y a organizar a las personas para que puedan realizar sus tareas eficazmente. Por lo que saber cómo funcionan los cerebros en el trabajo permitirá a los líderes obtener el mayor impacto en el desempeño; y con esto hacer a los de los colaboradores del sector comercial y de servicios más productivos.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.

Esta propuesta tiene como finalidad suprimir los problemas de los colaboradores del sector comercial y de servicios, como el mal manejo de personas, la falta de liderazgo, así como la resolución de conflictos, el poco trabajo en equipo, generar compromiso en los colaboradores. Para entonces poder hacer que los colaboradores sientan satisfacción y generar mayor motivación laboral que les permita incrementar su productividad; además no solo cambie sino mejore el ambiente de trabajo junto con

la forma de liderar al equipo. Por lo que debe existir acompañamiento y seguimiento de las tareas designadas, junto con una evaluación, con el fin de que se genere un cambio positivo dentro del área.

Es importante sugerir el influir de manera positiva y motivar para mejorar el enfoque de todos con el involucramiento. Serán indispensables la disciplina, compromiso y seguimiento. En esta fase, se estudia a la organización para determinar el punto de partida del cambio que va a producirse y las razones que lo originan, preparando a los miembros para que entiendan y acepten la necesidad del mismo.

Se determina qué se debe cambiar en la organización (la gran mayoría de los problemas que surgen tiene su raíz en una ausencia de inteligencia social)

Para atacar la problemática de la empresa a través del neuroliderazgo e incrementar la eficiencia laboral de los empleados se debe considerar varios rubros importantes a ser intervenidos para generar situaciones de recompensas.

- Reconocimiento laboral: para poder atacar este aspecto se propone implementar que se le reconozca al empleado con el mejor desempeño durante el trimestre o semestre en curso, hacer el reconocimiento presencial y utilizar los medios de comunicación para publicar y reconocer al empleado. Además, se propone trabajar con los líderes para entrenarlos en las nuevas tendencias de liderazgo donde se les enseñe a dar retroalimentación constructiva y reconocimientos a sus empleados.
- Desarrollo de competencias: Se proponer generar una curricular de competencias que debe de cubrir cada empleado dependiendo de su puesto de trabajo, y hacer un plan con el departamento de recursos humanos para el desarrollo de competencias de los empleados, donde se les permita aprender cosas nuevas y con esto generar recompensa a los empleados, además de que la empresa gane al tener empleados mejor capacitados y competentes.
- Comunicación: Lo que se propone para la comunicación clara de objetivos es sin duda la evaluación de desempeño que actualmente no se lleva a cabo, con al menos tres revisiones anuales, la primera para la apertura de los objetivos y la comunicación clara de ellos, la segunda revisión para el monitoreo de resultados a medio año y finalmente la tercera revisión para el cierre de proyectos y evaluación del desempeño.
- Se propone implementar las juntas 1 a 1, donde es un diálogo entre el jefe y el empleado para la revisión de los proyectos asignados, así como la alineación de objetivos.

- También se propone hacer juntas semestrales donde se les comunique a los empleados la situación actual de la empresa y las noticias más relevantes.
- Se propone también atender la parte del desconocimiento de los lineamientos a través de reentrenamientos programados cada año para recordar a los empleados y comunicar los lineamientos de la empresa.
- Flexibilidad: Evaluar por puesto de trabajo si es posible tener horario flexible y si las actividades a realizar de cada empleado, para generarles una mayor satisfacción de autonomía.
- Micromanagement: Se propone para este punto en particular, entrenar a los jefes en neuroliderazgo y ofrecerle los comportamientos que se deben de hacer para generar en los empleados un sentimiento de autonomía.

Basándose en los temas mencionados, es como se dará solución a la problemática vivida en los colaboradores del sector comercial y de servicios, debido a que el presente trabajo de investigación tiene pertinencia en el entorno, ya que ofrece un abanico de soluciones aplicables al mundo empresarial adaptado a las exigencias actuales de una situación cambiante y donde generar nuevas alternativas es indispensable para la subsistencia de las empresas.

Sólo cuando los cambios van tomando forma y la organización ha abrazado las nuevas metodologías de trabajo, puede darse el proceso de recongelamiento. Esta fase de recongelamiento en nada rechaza la idea de mejora continua en las empresas. Esta fase es necesaria para evitar la transición infinita, que llevaría a no tener claro nunca la verdadera cultura de "cómo se hacen las cosas" en la organización. Requiere mucho trabajo tanto a nivel personal como global, para que el cambio sea permanente en el tiempo. Se deben asegurar que las nuevas metodologías están siendo usadas de la manera correcta y es importante estar atentos a posibles modificaciones que sean necesarias.

El fin último en el recongelamiento es el de crear un sentido de estabilidad, en el que todas las partes implicadas se sientan cómodas trabajando y que sirva de base para futuros crecimientos. Celebrar los éxitos, incluyendo los parciales. Con ello se premiará a aquellos que hayan participado activamente en el cambio y se motivará a los que todavía no están totalmente convencidos.En esta fase: Se fijará y se impulsará el cambio cultural, Formación y soporte, empatía, sintonía, cognición social y sincronía, Éxitos celebrados

CONCLUSIÓN.

Finalmente, esta investigación representa valor agregado para otras iniciativas del futuro donde se desee profundizar en los aspectos básicos y relevantes del presente documento, extendiendo así su impacto no solo en el entorno empresarial sino también académico. La clave del éxito de una organización radica en una correcta gestión emocional hacia el capital humano, lo que requiere el desarrollo de la inteligencia social en la empresa.

Esta propuesta se presenta como una herramienta gerencial para ser tomada con conciencia de las causas, responsabilidades e implicaciones que se logran dirigiendo empresas socialmente inteligentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Bachrach, E. (2013). ÁgilMente. Editorial Conecta. Primera edición.

Barenstein, Marcelo. David Rock: Las respuestas del cerebro. e-News. Octubre 2016. http://emprendedoresnews.com/liderazgo/david-rock-las-respuestas-del-cerebro.html

Braidot, N. (2016). Neuromanagement y neuroliderazgo como se aplican los advances de las neurociencias a la conducción y gestión de organizaciones. Ciencias administrativas UNLP.

Damiano, S. (2014). Modelo de neuroliderazgo i4. Known Squere, S.L. Sociedad legalmente consituida en España, tomo 24 Folio 82: 8 hoja Sitio web: http://www.knowsquare.es/o2/item/modelo-de-neuroliderazgo-i4-resumen-del-taller-de-silvia-damiano

De la Mata, Guadalupe. Modelo SCARF: 5 elementos para mejorar tus resultados basados en el neuroliderazgo. Innovation for Social Change. Octubre 2016. https://innovationforsocialchange.org/modelo-scarf-5-elementos-mejorar-tus-resultados-basados-neuroliderazgo/

Drucker Peter (2002). El Management. Escritos Fundamentales. Tomo 2. Editorial Sudamericana. Buenos Aires, Argentina.

Informe de competitividad global (IGC) (2018). World Economic Forum (WEF) publica hoy en Ginebra-Suiza, el Informe de Competitividad Global correspondiente al año 2018, disponible en: http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/

Lewin, K. (1951). Teoría del campo en las ciencias sociales. New York: Harper &Row

Meza, I. (2015). ¿Qué puede hacer el neuromanagement por tu empresa? Enero 27, 2015, de Forbes Sitio web: https://www.forbes.com.mx/que-puede-hacer-el-neuromanagement-por-tu-empresa/

Rock, D. (2008). SCARF: a braind-based model for collaborating with and influencing others. Neuroleadership Journal. Australia. P 1-10.

PLAN DE NEGOCIOS DE UNA HELADERÍA CON FRUTAS EXÓTICAS EN LÁZARO CÁRDENAS, MICHOACÁN

Tapia Tapia Alma Rosa, Raya Villalpando Rafael, Tapia Tapia Emma
Instituto Tecnológico De Lázaro Cárdenas. México, Universidad Michoacana de San Nicolas de Hidalgo.
Altapi2003@yahoo.com.mx

RESUMEN

El presente documento propone un plan de negocios de una heladería con frutas exótica en el municipio de Lázaro Cárdenas Michoacán, en el cual se brinde un servicio innovador y de calidad. Considerando cada uno de los pasos a seguir para llevarlo a cabo, partiendo desde la definición de un plan de negocios hasta el análisis financiero que se requiere en todo proyecto para conocer su factibilidad. Se realiza el análisis de mercado realizando un total de 384 encuestas, aplicándolas de forma aleatoria a las personas que nos permitió conocer la aceptación de clientes potenciales y sus preferencias en cuanto a los helados. Esta investigación presenta un análisis sobre la viabilidad de un plan de negocios en proceso, orientada a la producción y comercialización de helados de frutas exóticas, dándole un plus a la materia prima, y generando el cambio de matriz productiva que es necesario para el crecimiento económico de nuestro país. En la actualidad las personas optan por un estilo de vida saludable cuidando principalmente su alimentación, el clima del municipio es muy caluroso y adecuado para estos negocios por lo que se espera que será viable.

PALABRAS CLAVE: Helado, Plan de negocio, sustentabilidad, viabilidad.

ABSTRACT

His document proposes a business plan for an exotic fruit ice cream shop in the municipality of Lázaro Cárdenas Michoacán, in which an innovative and quality service is provided. Considering each of the steps to follow to carry it out, starting from the definition of a business plan to the financial analysis that is required in every project to know its feasibility. The market analysis is carried out by carrying out a total of 384 surveys, applying them randomly to the people who allowed us to know the acceptance of potential customers and their preferences regarding ice cream. This research presents an analysis on the viability of a business plan in process, oriented towards production and commercialization of exotic fruit ice cream, giving a bonus to the raw material, and generating the change of productive matrix that is necessary for the economic growth of our country. Nowadays people opt for a healthy lifestyle, taking care mainly of their food, the climate of the municipality is very hot and suitable for these businesses, so it is expected to be viable.

KEY WORDS: Ice cream, Business plan, sustainability, viability.

1.- INTRODUCCIÓN

En la situación por la que atraviesa el país es fundamental la generación de empleos. Para esto juegan un papel determinante las micro, pequeñas y medianas empresas que contribuyen con el 64% del empleo aproximadamente. Sin embargo, existe un gran numero de empresarios que inician sus negocios sin ninguna planeación con anticipación, lo que provoca en un futuro la quiebra de este. Por tal motivo es importante contar con un plan de negocios antes, durante y después. La importancia de contar con un plan de negocio para emprender un proyecto o idea, radica en la carta de presentación en donde se ve plasmado factores indispensables de los que dependen el éxito o fracaso de la empresa, a su vez prepara a la empresa para las variaciones que se dan en el mercado, esto gracias al estudio del entorno que es parte del proceso para realizar el plan, documentando toda la información necesaria se tiene un apoyo que permitirá tomar las decisiones adecuadas,(Arias, 2008).

El objetivo de este trabajo es generar el plan de negocios para una heladería a base de frutas exóticas en el municipio de Lázaro Cárdenas, Michoacán. Con la finalidad de evaluar la viabilidad del proyecto antes de realizar la inversión. Al realizar esta investigación se conocen los diferentes gustos y preferencias que tiene la población, dedicado exclusivamente a la producción y comercialización de helados. Durante el desarrollo nos damos cuenta de la importancia y aceptación que tiene este producto entre los consumidores de la ciudad, así como el encontrar una oportunidad de negocio con frutas exótica y poco conocidas en el municipio como es la fruta de yaca, noni, el cardamomo, kiwi, guanábana, pitaya, carambola, maracuyá, elote, aguacate, y entre otras, ya que en estos momentos no se están aprovechando como debe de ser, a pesar de ser frutas que les atribuye propiedades nutritivas y curativas que ayudan a mejorar el sistema inmunológico debido a su alto contenido de vitaminas y minerales. Son frutas que ayudan a disminuir el riesgo de varias enfermedades cardiovasculares, infecciones virales, bacterianas, entre otras muchas más a las que estamos expuestos en nuestra vida diaria.

1.1.- Problemática

En el municipio de Lázaro Cárdenas, Michoacán, no existe una heladería de frutas exóticas, que brinde a los clientes una gama de sabores y combinaciones de forma natural, pero que además estos contengan propiedades nutritivas y curativas que ayudan a mejorar el sistema inmunológico debido a su alto contenido de vitaminas y minerales. Actualmente existe una heladería que ofrece productos elaborados de forma artesanal, pero no ofrece de frutas exóticas y su calidad ha disminuido, así como la atención es brindada por los trabajadores la cual es deficiente. Por tal motivo esta es una gran oportunidad de negocio, brindado alternativas con mejoras en beneficios, satisfacción y comodidad del cliente con la calidad. En comparación con otros helados envasados que contienen ciertos rellenos de galletas o wafers, según la presentación, incrementan las grasas hidrogenadas que tienen efectos progresivos en la aparición del colesterol malo y la formación progresiva de placas en las arterias. Las enzimas que absorben las grasas trans y no son fáciles de asimilar por el organismo y terminan

acumulándose en los tejidos aórtico, adiposo y cardiovascular. Ante este contexto se cree conveniente llevar acabo el estudio de factibilidad de la heladería a base de frutas exóticas en el municipio de Lázaro Cárdenas, Michoacán.

1.2.- Justificación

Este trabajo está enfocado en la elaboración de un helado natural con frutas exóticas. El cual contiene un valor nutricional, ya que generalmente las personas están acostumbradas a consumir productos chatarras, es decir, productos no saludables para nuestro cuerpo; partiendo también desde este punto decidimos elaborar este helado en el municipio de Lázaro Cárdenas, Michoacán utilizando las frutas de la región y del estado como el noni, yaca, aguacate, carambola, guanábana, semilla de cardamomo, kiwi, fresa, elote y entre otras, debido a que estos contienen propiedades nutricionales y medicinales, que son bajos en grasa. En el municipio de Lázaro Cárdenas existen varias neverías de prestigio y de años en el mercado, pero ninguna ofrece el helado que queremos introducir en el mercado. Ofreciendo un producto natural, un nuevo sabor de helado natural que satisfaga las necesidades de los turistas y clientes y podemos generar una estabilidad laboral y económica para sus trabajadores y propietarios.

1.3.- Objetivo general

Realizar un plan de negocios para una heladería con frutas exóticas en Lázaro Cárdenas, Michoacán, ofreciendo un producto de calidad e innovador, para satisfacer el gusto de las personas, con un valor nutritivo y estableciéndonos como una empresa rentable apoyando en el crecimiento económico de la localidad.

1.4.- Objetivos específicos

- Elaborar un estudio de mercado, que nos permita conocer las necesidades y tendencias de los consumidores en el municipio de Lázaro Cardenas, Michoacán.
- Ofrecer helados naturales y nutritivos obteniendo beneficios adicionales en la salud de nuestros clientes.
- Construir la estructura financiera, para determinar la viabilidad del negocio.

1.5 Hipótesis

Para este trabajo de investigación se ha definido la siguiente hipótesis: Es rentable instalar una planta de productos para helados de frutas exóticas en Lázaro Cardenas, Michoacán.

1.6 MARCO DE REFERENCIA

a) Historia en el mundo

Existen diferentes versiones sobre cómo y en dónde surgió el helado. Para algunos el primer lugar donde se hace referencia es en la Biblia. En ésta se menciona que Isaac da una mezcla de leche fría de cabra a Abraham, lo que se considera una referencia al helado. La versión más difundida señala que los creadores son los chinos y que de ahí pasó a la India, a las culturas persas y después a Grecia y a Roma, en donde los emperadores mandaban a los esclavos por nieve para enfriar sus bebidas de frutas. Para muchos, el que lleva la cultura del helado a occidente es Marco Polo después de sus viajes por el mundo oriental.

Lo cierto es que el primer lugar donde se comenzó a comercializar fue en Italia, por el arquitecto Bernardo Buonatali quien lo comienza a elaborar para la corte de los Médicis. De acuerdo con la historia, Catalina de Médicis queda tan enamorada del helado, que cuando se casa con Enrique II de Francia decide llevarse con ella a Buonatali, quien en 1686 abre una heladería en París con sus recetas ya mejoradas.

El helado comienza como un producto elaborado a base de frutas y después se transforma en un producto lácteo. Es en Francia en donde se agrega el huevo a las recetas. Después de esto, el producto se comienza a difundir por toda Europa para llegar finalmente a América, durante la colonización. Sin embargo, es necesario mencionar que antes de la llegada de los españoles, quienes fueron los que introdujeron el helado como hoy se conoce, los aztecas, tenían la costumbre de enfriar sus bebidas y alimentos.

b) Historia del helado en México

En México, al igual que en el resto del mundo, el helado comienza a ser consumido únicamente por la clase alta, de manera que a finales del período colonial el helado era un alimento que no era accesible a todos los estratos sociales. Es a partir de 1821 cuando se multiplica el número de productores y por lo tanto comienza a hacerse más accesible para el resto de la población. Este desarrollo de la industria del helado coincide con lo que sucedía en Estados Unidos en donde, en 1832, August Jackson (cocinero de la Casa Blanca) abre la primera heladería del país y tal vez del continente. Sin embargo, a partir de este momento la industria del helado despega de una manera mucho más fuerte en Estados Unidos que en México. “La feria de la nieve” en Tulyehualco, D.F., misma que se celebra hasta el día de hoy y que es una de las más importantes para la industria del helado en nuestro país, se comienza a celebrar en 1884. Durante el porfiriato se da un crecimiento importante de la industria del helado en México y es en esta época en la que se comienzan a multiplicar el número de cafeterías y heladerías. En los últimos 30 años de acuerdo con información de la Secretaría de Economía “el mercado de postres congelados en México, llámense helados, nieves, sorbetes, paletas, sándwiches y golosinas congeladas se ha incrementado en forma notable

2.- MARCO TEORICO

En este punto es necesario citar algunos aspectos a los que se hace referencia a algunos temas que se está tratando:

2.1.- Plan de negocios

Para entender la realización de este plan, es fundamental conocer el concepto de un plan de negocios, por lo que "un plan de negocios es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio" (Balanko, 2008).

Alcaraz Rodriguez,(2001), engloba el plan de negocios y los denomina "planes de acción" refiriéndose a ellos como una orientación que dirige alguna área funcional de la empresa y del cual se derivan las decisiones, acciones, y procedimientos de la dirección superior".

Séneca mencionó en alguna ocasión que "ningún viento es favorable para quien no conoce el puerto al que quiere arribar". Un plan de negocios es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que coadyuve a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos. Asimismo, el plan de negocios es un medio para concretar ideas; es una forma de poner las ideas por escrito, en blanco y negro, de manera formal y estructurada, por lo que se convierte en una guía de la actividad diaria del emprendedor. (Cubillas, 2001)

Para iniciar un negocio es necesario establecer las siguientes interrogantes. - ¿Qué tipo de negocio quiere establecer?; ¿Cómo se obtuvo la idea y por qué exactamente se quiere realizar esta idea?; ¿Qué desea vender, producir o qué clase de servicio ofrecer?; ¿Cuál y dónde está el mercado objetivo, ¿quiénes son los principales clientes? Y ¿Cuál será el tipo de mercado a captar?

En consecuencia, con las fuentes consultadas, los autores de este trabajo proponen un conjunto de requisitos que debe tenerse en cuenta para confeccionar el plan de negocio en el área helados de frutas exóticas.

2.2 Estructura de un plan de negocio.

Un Plan de negocios se enfoca en conseguir el primer objetivo de una empresa que es generar utilidades y para ello tienen que producir productos o servicios los mismos que se intercambian por dinero en ese importante lugar de transacciones llamado mercado de negocios, por lo que existe la necesidad de analizar una estructura la cual consiste en:

- Resumen ejecutivo
- Estudio administrativo
- Estudio mercadológico
- Estudio técnico
- Estudio financiero
- Estudio de impacto y beneficio socioeconómico

2.3 Concepto de Helado

El helado, visto técnicamente, es un producto batido constituido por burbujas de aire que están limitadas por películas de una mezcla de proteínas, azúcares, sales y otros componentes disueltos. También contiene cristales de hielo.

- Helados Industriales: Son los helados elaborados en plantas industriales en cuya elaboración son empleados colorantes artificiales, saborizantes y estabilizadores para realzar su aspecto y sabor, respectivamente; es un helado con una gran cantidad de aire incorporado. Debido a su producción masiva, es uno de los más económicos.
- Helados Artesanales: Se elaboran en pequeñas fábricas, básicamente con procedimientos manuales. En su elaboración se emplean únicamente productos frescos y, al contrario de los helados industriales, no se utilizan saborizantes artificiales, colorantes, ni conservantes. Tienen mucho menos aire incorporado y un aspecto muy cremoso. Su precio es considerablemente mayor que el del helado industrial, debido a la calidad y cantidad de los productos empleados, además de su producción a pequeña escala. Hay países donde se ha desarrollado mucho la elaboración del helado artesanal, como Italia, Argentina, Alemania y Japón.
- Helado Soft (también llamado Helado suave o Barquilla en Venezuela): Es un helado que se fabrica a partir de una mezcla de base, producida industrialmente, que se coloca en una máquina congeladora de pequeño tamaño. Al momento de servirlo, se acciona un grifo de la máquina extrayendo el helado al momento. La característica principal es la gran cantidad de aire que tiene dentro; es decir, que es muy liviano y tiene una textura muy suave.

2.4 Frutas Exóticas:

Son aquellas frutas no comunes en los mercados, donde con estas se pueden elaborar nutritivos y deliciosas recetas. Según el diccionario de la RAE la palabra fruta se define como “fruto comestible de ciertas plantas cultivadas” y exótico como “extranjero, peregrino, especialmente si procede de otro país”.

3.- DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO

3.1- Resumen ejecutivo

Nuestra empresa se fortalecerá y evolucionara con nuevos clientes, se han realizado actividades de observación y análisis identificando así sus necesidades también ha creado nuevas estrategias evaluando su correspondiente implementación. Actualmente se encuentra en la etapa de estudio financiero, en esta etapa del estudio financiero, evaluamos la factibilidad y la rentabilidad del proyecto, teniendo en cuenta los estudios de la inversión y el estudio de los ingresos. Esta empresa de helados de frutas exóticas es fundada principalmente con el propósito de no perjudicar la salud de nuestros clientes. Debe ser una de las mejores empresas, ser

competente, satisfacer las necesidades del cliente, innovar y aportar al desarrollo económico de la región. Tiene helados de diferentes sabores, los cuales brindan a los clientes opciones, además hay de diferentes tipos precios y tamaños. El helado es innovador ya que es un helado natural, que brinda nutrientes a nuestros clientes, cuenta con sabores, formas y procesos de transformación diferentes a los de las otras empresas.

La buena calidad de Este proyecto les permitirá a las personas de todas clases sociales contar con un producto que presente las siguientes aplicaciones y ventajas:

- Diferentes presentaciones del producto.
- Deliciosos sabores.
- Compartir momentos agradables en familia con amigos o con tu pareja.
- Productos muy económicos.
- No daña a la salud
- Es natural
- Una excelente atención

El helado es una buena fuente de vitaminas, ya que frutas con un alto contenido vitamínico, contiene mayores beneficios para nuestros clientes, es más refrescante y deliciosa, una buena fuente de vitaminas en el momento en que logren acceder a él. En el futuro se espera que los helados se expandan a varios sectores de la región. Nuestra empresa utiliza métodos de producción basados en la innovación de formas atrayendo así a los clientes.

3.2 ESTUDIO ADMINISTRATIVO

Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito conocer la organización administrativa y funcionamiento de una empresa, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de esta, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de estos. Consiste en determinar los factores propios de la actividad ejecutiva de la administración que deberá considerar una nueva empresa para su establecimiento, es uno de los aspectos mas importantes del plan de negocios, debido a que si la estructura administrativa es favorable habrá más posibilidades de éxito.

En la siguiente tabla se muestran algunos puntos importantes del estudio administrativo.

Elemento	Definición
Filosofía empresarial	Somos un aporte positivo para la sociedad, generando empleo directo e indirecto, dentro de un buen ambiente de trabajo, pagando impuestos y obteniendo un justo margen de utilidad.
Misión	Somos una empresa productora de helados de frutas exóticas, cuidando la salud y bienestar de los consumidores, brindando helados deliciosos y saludables, utilizando tecnología innovadora y apropiada para hacer frente a la competencia.

Visión	Ser la empresa líder a nivel local, ampliando la gama de sabores de frutas exóticas naturales en lo regional y nacional en venta de productos, enfocados al cuidado de la salud y bienestar de la familia.
Objetivos	Ser de las principales opciones al momento de elegir un rico helado, con las principales características que buscan los clientes, como son: altos estándares de calidad, productos saludables y económicos para que sean accesibles para la mayoría de la población.
Valores	Transparencia, justicia, respeto, integridad, Excelencia, Compromiso, puntualidad, trabajo en equipo
Metas	• Ampliar la gama de productos al menos 3 productos nuevos para 2020, a través de encuestas y propuestas de los clientes. • Realizar un estudio de mercado para apertura una sucursal en el 2020. • Tener buena actitud de servicio al cliente. • Evaluar a nuestros proveedores constantemente. • Tener buen clima laboral y motivar a los empleados.
Organigrama	

Tabla 1 Elaboración propia elementos organizacionales

Análisis FODA

En el municipio de Lázaro Cardenas, Michoacán son pocos los establecimientos dedicados exclusivamente a la venta de helados existen personas que de manera ambulante venden helados. Además de ofrecer un lugar establecido para consumir este tipo de productos se busca que sean de alta calidad y a precios accesibles para la mayoría de la población; sin embargo, es necesario considerar algunas circunstancias no favorables que se puedan llegar a presentar.

FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
Producto innovador Precios competitivos bajos Conocimientos en los procesos Productos saludables	Facilidad para el consumidor de adquirir el producto. Generar fuentes de empleo Explorar el mercado con nuevos productos
DEBILIDADES	**AMENAZAS**

La materia prima tiende a perecer más rápido	Introducción de nuevos competidores
No se tiene posicionamiento en el mercado	Cambio en los gustos de los consumidores
Producto poco conocido	Existencia de nuevos productos similares.

Tabla 2 Elaboración propia análisis FODA

3.3 ESTUDIO MERCADOLOGICO

La etiqueta es una parte fundamental del producto, porque sirve para identificarlo, describirlo, diferenciarlo, dar un servicio al cliente y por supuesto, también para cumplir con las leyes. En el caso de Helados Kulffi no contaremos con etiqueta solo con anuncios publicitarios ya que no se envasará nuestro producto.

La Marca es todo signo visible que se utiliza para distinguir e individualizar un producto o un servicio de otros de su misma clase o especie. Su función principal es la de servir como elemento de identificación de los diversos productos y servicios que se ofrecen y se prestan en el mercado. La marca, además de ser un signo de propiedad de empresas y organizaciones, permite a los compradores:

1) Identificar con mayor rapidez los bienes o servicios que necesitan o desean.

2) Tomar decisiones de compra más fácilmente.

3) Sentir la seguridad de que obtendrán una determinada calidad cuando vuelvan a comprar el producto o servicio

El nombre de la empresa es muy importante, ya que será la manera en cómo se dé a conocer la empresa, además de ser la primera impresión que los consumidores tengan de la empresa y que de esta manera pueda ser recordada por los clientes a través de su nombre, colores y particularidades que la empresa ofrezca. El nombre, logotipo y slogan se muestra a continuación.

Ilustración 1 Logotipo, marca y slogan

Segmentación del mercado: Como principal objetivo para la segmentación de mercado es la implementación de estrategias de mercadotecnia. Para tener buenas ventas en necesario conocer a nuestros consumidores, satisfaciendo sus necesidades y expectativas. El segmento de mercado para nuestro producto es para todo el público, en este caso será para hombres y mujeres para el consumo de helados.

Investigación de campo: De acuerdo con los resultados obtenidos de nuestra muestra infinita, se aplicaron 384 encuestas, distribuidas en la Ciudad de Lázaro Cárdenas y en las comunidades cercanas. Con el objetivo de conocer la factibilidad para llevar al mercado un producto como es el helado a partir de frutas exóticas de la región.

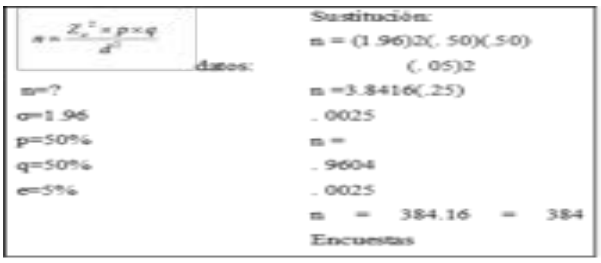


Ilustración 2 formula para determinar encuestas

Análisis de la competencia: La principal competencia son paleterías ya establecidas, además de los vendedores ambulantes que recorren diferentes zonas ofreciendo helados. Otra de las competencias corresponde a los productos de Holanda y Nestlé, que, aunque es poca su presencia en estas comunidades no queda descartada del listado.

Comercialización: Con el análisis de la comercialización se identifican diferentes aspectos del producto, la publicidad y la manera en cómo se dará a conocer la empresa, además de los diferentes canales en cómo será distribuido el producto hasta llegar al consumidor final.

Diseño del producto: Existen diferentes presentaciones de acuerdo con el gusto y preferencia de cada uno de los clientes. En barquillos azucarados, canastitas de galleta o vaso.

Publicidad: Dos meses previos a la inauguración del negocio se hará uso de un espectacular, a través del cual anunciaremos la apertura de la empresa, el cual tiene un costo de $2000, para perifonear en la ciudad, a través de redes sociales. Una vez que haya comenzado a operar la empresa se hará uso de distintas estrategias de publicidad para introducirse al mercado, también contara con una página en internet.

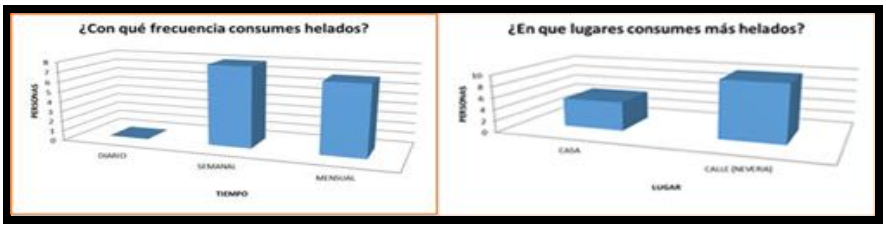
Canales de distribución: Existen dos maneras de llegar al consumidor final, la primera es a través de la unidad móvil y la segunda es a través del establecimiento que estará localizado en la colonia centro de esta ciudad. Para ambos casos, serán canales de distribución directos, ya que la empresa elaborará sus propios productos y los venderá directamente al consumidor final a través del establecimiento.

1.- Análisis de la encuesta

Para llevar a cabo este plan de negocios es necesario hacer el estudio de mercado haciendo uso de las técnicas, el tamaño de la muestra obtenida sustituyendo los datos correspondientes en la fórmula para el cálculo de la muestra corresponde a n=384.16, lo que significa que deben ser encuestadas 384 personas, por lo que se aplicó la encuesta a 384 personas. El cuestionario está formado por 14 preguntas, con los resultados obtenidos del cuestionario se identificará el porcentaje de la población que está interesada en el consumo de estos productos,

además de identificar las principales características de la población y lo que buscan en estos productos. A continuación, se describen algunas de las preguntas del cuestionario y los resultados obtenidos

Respuestas de la encuesta graficas



3.4 ESTUDIO TECNICO

El estudio técnico que consiste en diseñar la función de la producción óptima, logística, procesos y los recursos que serán necesarios para obtener un producto de calidad. Por último, se lleva a cabo el estudio financiero integrado por elementos cuantitativos que permiten observar la viabilidad del negocio. Se determina un balance y estado de resultados preforma, así como considerar el punto de equilibrio necesario para conocer la cantidad necesaria de venta durante el mes y poder cubrir los costos fijos y variables propios del inicio, así como poder realizar estrategias que mejoren la parte económica**.**

a) Macro localización y micro localización

Tomando en cuenta la disponibilidad de los principales servicios que se requieren para el funcionamiento de la empresa, además de la materia prima y facilidad de adquirirlo, la planta estará ubicada sobre la Avenida Constitución de 1814, numero 517, colonia centro, Municipio de Lázaro Cárdenas, Michoacán. Por ser uno de los puertos más comerciales de México, se reciben muchos extranjeros y personas jóvenes que vienen en busca de trabajo, por el clima y el ambiente que hay en nuestra ciudad, se pensó en la realización de este proyecto.

El estado de Michoacán colinda con los estados de Colima y Jalisco al noroeste, al norte con Guanajuato y Querétaro, al este con México, al sureste con el estado de Guerrero y al suroeste con el Océano Pacífico. Michoacán tiene una superficie de 58.585 kilómetros cuadrados.

b) Proceso de producción

Contar con un proceso de producción que sea medible en cuanto tiempo de producción y las unidades que se pueden producir permitirá tener mayor control para repartir actividades en el área de producción midiendo tiempo y la cantidad de productos fabricados, tratando de generar la menor cantidad de costos.
Para llevar a cabo el proceso primero se debe de contar con toda la materia prima, desde fruta hasta envolturas, los proveedores harán entrega de la materia prima hasta la planta, lo cual permite ahorrar tiempo y facilitar los procesos de producción.
Posteriormente, se preparará cada una de las mezclas para los diferentes sabores, las cuales llevan un proceso más específico, desde el lavado de la fruta, preparar la fruta con la cantidad de agua o leche (según corresponda) y agregar la cantidad de azúcar necesaria.

c) Producto

La empresa iniciara con las frutas que existen en la localidad y algunas otras que son traídas del mismo estado como son; yaca, guanábana, noni, carambola, pitahaya, coco, nanche, marañona, mango, fresa, kiwi, aguacate, elote, semilla de cardamomo y entre otros. Con el tiempo la gama de productos y sabores se irá ampliando de acuerdo con la demanda de los clientes. El producto se enfoca a todo el público en general y de cualquier edad que desee cuidar de su salud consumiendo productos saludables.

HELADO	BENEFICIOS	PRESENTACION
Yaca	Contiene: propiedades antibacterianas, antiinflamatorias, actúa contra la diabetes y las úlceras del estómago, aumenta la inmunidad, es utilizada como antioxidante, para la osteoporosis, disminuye la fiebre, el estreñimiento,	
Noni	Contiene: antioxidantes, capacidad de disminuir el crecimiento de tumores cancerígenos en pulmón, hígado y riñón. Además, demostraron que el noni reduce el riesgo de cáncer en fumadores.	
Aguacate	Ayuda a bajar niveles de los triglicéridos, previene el colesterol, refuerza el sistema inmunológico, mejora la vista y protege contra enfermedades cardíacas y el cáncer.	
Carambola	Contiene vitamina A y C, es antioxidante, Por su alto contenido de agua y pocas calorías, es ideal para dietas bajas en grasa, rica en oxalato de calcio y fibra soluble, tiene propiedades laxantes.	
Guanábana	Efectos anticancerígenos, porta vitamina C, tiamina, riboflavina y provitamina A y es fuente de minerales como el calcio, fósforo, hierro, magnesio y sobre todo potasio.	
Semilla de cardamomo	Ayuda a la protección gastrointestinal, el control del colesterol, el control del cáncer, el alivio de problemas cardiovasculares, y la mejora de la circulación sanguínea en el cuerpo. Ayuda para la curación de enfermedades dentales e infecciones de las vías urinarias como la cistitis, nefritis, y la gonorrea.	
Pitahaya	Ayuda a bajar de peso y adelgazar, mejora el funcionamiento del corazón, refuerza el sistema inmunológico, reduce el colesterol, entre otros beneficios	
kiwi	Fortalece el sistema inmune, mejora la circulación de la sangre, ayuda a que el organismo absorba mejor el hierro	
Fresa	Llenas de vitaminas, fibra y niveles particularmente altos de antioxidantes Mejora el funcionamiento de las arterias y el corazón, aumenta nuestra función neurológica y cerebral. Mejora nuestro estreñimiento, rejuvenece nuestra piel, reduce el riesgo de desarrollar diabetes y aumenta nuestra salud ósea.	
Elote	Contiene principalmente vitaminas A, B y E, así como un sin número de minerales, que favorecen el metabolismo en el cuerpo. Por ello es beneficioso para combatir diversas enfermedades como la diabetes o los problemas de hipertensión.	

Ilustración 3 Elaboración propia Frutas de la región

3.5 ESTUDIO ORGANIZATIVO Y LEGAL

Como toda empresa es necesario realizar trámites administrativos y legales que permitan dar de alta a la empresa y operar de manera correcta, así como identificar las principales actividades que se llevan a cabo y el personal asignado para cada actividad.

a) Aspectos jurídicos

El número de trámites que se tienen que cubrir para abrir un negocio va entre 8 y 9, esto dependiendo del tipo de negocio, del estado y a su vez de la localidad, además del número de trámites específicamente establecidos para el registro de la propiedad y el cual va generalmente entre 6 y 7.

Entre estos trámites se encuentran:

- Trámite federal: Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes, en el régimen que más te convenga, según las actividades que vaya a realizar tu empresa.
- Trámite estatal: Registro Estatal de Causantes (REC). En cada entidad federativa hay un Módulo de Asistencia al Contribuyente para orientarlo al respecto.
- Trámite municipal: Solicitud de Licencias de Uso de Suelo, Edificación y Construcción ante el municipio correspondiente: Para obtener el certificado te piden copia de la identificación oficial y copia de la última boleta predial. Tardan aproximadamente cinco días hábiles en entregarlo.
- Inscripción del Registro Empresarial ante el IMSS: La inscripción debe hacerse dentro de un plazo no mayor de cinco días de iniciadas las actividades. Al patrón se le clasificará de acuerdo con el Reglamento de Clasificación de Empresas y denominación del Grado de Riesgo del Seguro del Trabajo, base para fijar las cuotas que deberá cubrir.
- Apertura de Establecimiento ante la Secretaría de Salud: Esta licencia tiene por lo general una vigencia de dos años y debe revalidarse 30 días antes de su vencimiento.
- Inscripción en el Sistema de Información Empresarial Mexicano SIEM ante la Secretaría de Economía, con lo cual tendrán la oportunidad de aumentar sus ventas, acceder a información de proveedores y clientes potenciales, obtener información sobre los programas de apoyo a empresas y conocer sobre las licitaciones y programas de compras del gobierno.
- Trámite del Registro de la Propiedad: Sirve para comprobar la situación Jurídica Registral que guarda un Inmueble, en lo relativo a los gravámenes, limitación de dominio o anotaciones preventivas por el tiempo solicitado.

Dependencias encargadas de otorgar y verificar sus trámites

- Comercio, Abasto y Desarrollo Rural: Gestionará tu registro ante el Padrón Municipal.
- Protección Civil: Verificará que se cumplan las medidas necesarias para garantizar la seguridad de la sociedad.
- Supervisión: Observará que no exista impedimento por parte de la comunidad.

- Desarrollo Urbano: Comprobará que el giro sea adecuado al uso de suelo de la zona y que cumpla con la normatividad vigente.

3.6 ESTUDIO FINANCIERO Y EVALUACIÓN

En las siguientes tablas se muestra un concentrado de la inversión necesaria y punto de equilibrio en el plan de negocios:

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	780,000.00	1,029,600.00	1,233,050.00	1,538,576.00	1,997,190.00
Costo de ventas	344,240.00	371,779.20	420,110.50	495,730.39	609,748.37
Utilidad Bruta	**$435,760.00**	**$657,820.80**	**$812,939.50**	**$1,042,845.61**	**$1,387,441.63**
Gastos de ventas	178,800.00	193,104.00	218,207.52	257,484.87	316,706.39
Gastos de administración	178,800.00	193,104.00	218,207.52	257,484.87	316,706.39
Depreciación	$6,769.70	$6,769.70	$6,769.70	$5,849.90	$5,015.00
Utilidad antes de impuesto	**$71,390.30**	**$264,843.10**	**$369,754.76**	**$522,025.97**	**$749,013.84**
ISR	18,369.00	24,247.08	29,038.33	36,233.46	47,033.82
PTU		26,484.31	36,975.48	52,202.60	74,901.38
Utilidad / pérdida neta	**$53,021.30**	**$214,111.71**	**$303,740.96**	**$433,589.91**	**$627,078.63**

Estado proyectado de Helados 1

P.E.					
	2019	2020	2021	2022	2023
CF	7,820.00	8,445.60	9,543.52	11,261.36	13,851.48
PVU	15.00	16.50	18.97	22.76	28.45
CVU	0.56	0.60	0.68	0.80	0.97
	14.44	15.90	18.29	21.96	27.48
P.E.	**541.55**	**531.17**	**521.79**	**512.81**	**504.06**

Determinación del punto de equilibrio 1

Al realizar el estudio financiero nos arroja que el negocio de la heladería es rentable El monto de la inversión requerida para la adquisición de maquinaria, utensilios, equipo de reparto, mobiliario y equipo, equipo de cómputo para las diferentes áreas de la empresa es de $980,284.43; la inversión diferida contempla los gastos por dar de alta a la empresa, contratos y aseguradora; el monto que corresponde al capital de trabajo cubrirá los costos y gastos que se presenten duran las primeras semanas, hasta que la empresa comience a generar ganancias.

El ingreso estimado por ventas el 60% de las ventas se consumirán en la heladería y el resto serán de productos para llevar. El precio por litro de helado consumido en la heladería será de $156 pesos y el precio por litro para llevar será de $110 pesos, pero se venderán bolitas de helado con un costo unitario de $15.00 cada una. El costo de producción es de $70.00 por litro y el costo de la bolita de helado es de $5.56. Por lo que al hacer nuestra evaluación financiera nos arroja una TIR promedio de los 5 años 86.71% que comparado con el interés que pagan los certificados de la tesorería de la federación 7% encontramos una diferencia de 79.71%. P.R.I al aplicar la fórmula del periodo de recuperación de la inversión el resultado arroja que la inversión se recupera en un tiempo de 1 años 3 meses 5 días por lo que concluimos que es completamente factible llevar a cabo este proyecto.

Conclusión

Concluimos que el objetivo fundamental para que una empresa tenga la viabilidad y guía necesaria debe contar con un plan de negocio bien estructurado que posea los lineamientos adecuados para un buen comercio de nuestro producto. Una propuesta real que al enfrentarse a un mercado competitivo nos lleve a obtener buenos resultados, lograr innovar en el sector de los helados ofreciendo productos de calidad. El Plan de Negocios permite pronosticar de manera más certera el éxito de la Heladerías Kulffi ya que identifica las fortalezas y debilidades del proyecto. la importancia en nuestros entornos actualmente es que se vean conformadas empresas sustentables que permitan el desarrollo y crecimiento de las misma, buscando áreas de oportunidad que permita abrir nuevos campos y con ello abatir el gran problema por el que actualmente estamos pasando que es la falta de empleos y con ello un crecimiento económico como ciudad y país.

También es importante crear estrategias para tener presencia en el mercado consolidando sus ideas a través de una adecuada recolección de información y análisis del entorno permitiendo con ello disminuir los riesgos de emprender, visualizando las oportunidades y creando conciencia con el entorno que nos rodea.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alcaraz Rodriguez, R. E. (2001). El emprendedor de exito: guia de planes de negocio. México: McGraw-Hill.

2. Arias, L. y. (2008). Propuesta metodologica para la elaboracion de planes de negocios. Scientia et Technica Año XIX (Universidad Tecnologica de Pereira).

3. Balanko, G. (2008). Como preparar un plan de negocios exitoso. . Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

4. Cubillas, M. A. (14 de Noviembre de 2001). Fundamentos del Plan de Negocios. Obtenido de fundamentos_plan_ de_ negocios/index.htm

5. C. M. Bender, C. Deco, J. S. González, M. Hallo, J. C. Ponce. (2014). Tópicos Avanzados de Bases de Datos.
6. México: Iniciativa Latinoamericana de Libros de Texto Abiertos (latín).

7. Diana M. Gonzalez Salazar, Plan de negocios para emprendedores al éxito. ed. McGraw Hil.Primera Edición. 2007.

8. Guía de elaboración de un Plan de negocios. Ediciones Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo. 2001

9. Hampton, David, administración. Mc. Graw Hill, México, 2005

10. Jarrillo, José Carlos. Dirección estratégica, Mc. Graw Hill, España, 2da. ed. 2002

11. Kenichi, Ohmae, la mente del estratega, Mc. Graw Hill. México, 2002

12. Manrtis, Hugo. Desarrollo emprendedor. Banco interamericano de desarrollo internacional México, 2005

13. Munch Galindo Lourdes, desarrollo emprendedor, Pearson, México 2011

14. Nafín, Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión. México, Nafín, 1994.

15. Varela, Rodrigo, Innovación empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas, ed. Prentice hall, 200

1. Secretaría de Economía. Producción Helado. [En línea]
http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&guia=17&giro=1&ins=750.
2. Creando tu Helado. Creando tu helado. [En línea]
http://www.creandotuhelado.com/noticiasyarticulos.htm.
3. El Universal. Helado, golosinas. [En línea] http://www.eluniversal.com.mx/articulos/30812.html.
4. Secretaría de Economía. Materia Prima Helado. [En línea]
http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&guia=17&giro=1&ins=319.

HERRAMIENTAS DE MARKETING DIGITAL COMO ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO PARA EMPRENDEDORES.

Valdez Plancarte M., Flores Romero M. B.
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
maricruz301@yahoo.com.mx, betty.flores.romero@gmail.com

RESUMEN

Los emprendedores deben de implementar formas de dar a conocer sus productos o servicios, ya que sus recursos son limitados, con el internet como su principal aliado, se pueden promocionar e incrementar sus ventas a un bajo costo, en donde su mayor inversión será el tiempo empleado y su creatividad.

La presente investigación, facilita a los emprendedores a conocer las herramientas que pueden utilizar para posicionar su marca, saber que está pensando el consumidor, medir su inversión y realizar análisis de su situación para tomar decisiones a través de una página web.

PALABRAS CLAVE: Emprendimiento, posicionamiento, estrategia, MKT digital.

ABSTRAC

Entrepreneurs must implement ways to publicize their products or services, since their resources are limited, with the internet as their main ally, they can promote and increase their sales at a low cost, where their greatest investment will be time Employee and his creativity.

This research facilitates entrepreneurs to know the tools they can use to position their brand, know what the consumer is thinking, measure their investment and analyze their situation to make decisions through a web page.

KEYWORDS: Entrepreneurship, positioning, strategy, digital MKT.

INTRODUCCIÓN

Expone (IGE, 2018) el emprendimiento se puede definir como la interacción dinámica entre las actitudes, habilidades y aspiraciones emprendedoras por parte de los individuos que impulsa la asignación de recursos a través de la creación y operación de nuevas empresas. La calidad del ecosistema emprendedor latinoamericano está mejorando, sin embargo los países todavía presentan niveles muy dispares de crecimiento. Con un 59%, Chile supera al resto de la región, seguido por Colombia con un 38%, continuando con Perú, México y Argentina muy parejos con un 28%, 26% y 24% respectivamente.

El emprendimiento es un elemento importante para el desarrollo de la economía de cualquier país, y en México no es la excepción ya que es una vía para subsanar el mercado de trabajo. Sin embargo los pequeños negocios se enfrentan a una serie de dificultades y obstáculos que frenan su crecimiento, impidiendo que este sector se

fortalezca de forma adecuada. De acuerdo a (FORBES, 2016), En México, alrededor de 70% de los nuevos negocios no llegan al tercer año de vida.

Es por ello que el objetivo de esta investigación es dar a conocer las diversas herramientas digitales que se pueden obtener de forma gratuita o a bajo costo, para poder lograr el posicionamiento, llegando a más clientes y poder incrementar las ventas.

Marketing

Para (Kerin & Hartley, 2018) es la actividad de crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que beneficien a la organización, sus interesados y la sociedad en general.

Sin embargo para otros autores como (Klother & Armstrong, 2007) es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando valor con otros y lo define de la siguiente manera:

Marketing

Proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones estrechas con ellos, para recibir a cambio valor de los clientes.

Hacer negocios en la nueva era digital exigirá un nuevo modelo de estrategia y práctica del marketing, los clientes esperan comodidad rápida entre la información de productos, precio y el servicio. El internet provee de ese gran beneficio, la tecnología es lo de hoy.

El marketing digital es uno de los pilares para la Pymes si se pretende incrementar sus ventas a un bajo costo. El marketing digital que ha cambiado la forma de vender y lo define así:

Marketing digital

Expone (Kurtz, 2012) que la mercadotecnia digital es el proceso estratégico de crear, distribuir, promover y fijar los precios de bienes y servicios para un mercado meta en Internet o mediante herramientas digitales.

Expone (García, 2018) que el marketing digital ofrece un sin número de herramientas que sirven para comercializar y publicitar a las empresas, las cuales les es útil para incrementar las ventas y posicionarse.

Las herramientas que el marketing digital nos ofrece pueden ser diversas y pueden ser utilizadas las que vayan acorde a las necesidades de cada empresa.

Las 4 F del marketing digital

Así como en el mercado tradicional En 1967, Philip Kotler, definió el célebre modelo de las 4 P's: Producto, Precio, Plaza y Promoción, esta filosofía orientada a la oferta, en cambio en el mercado digital que no es que

reemplace el mercado tradicional si no que lo complementa se encuentran las 4 F del marketing digital, de acuerdo a (Cañueto, 2016) con las variables que componen la estrategia de Marketing para que sea efectiva.

Las cuales se describen a continuación:

Flujo

Es un concepto que surge a partir de la idea de multiplataforma o transversalidad. El usuario se tiene que sentir atraído por la interactividad que genera el sitio para captar la atención de modo que no lo abandone en la primer página. Es decir se trata de captar su atención y que atraído por su interactividad, siga navegando.

Funcionalidad

La navegabilidad tiene que ser intuitiva y fácil para el usuario. De este modo, prevenimos que abandone en la primera página por no comprender cómo funciona o no encontrar rápidamente lo que busca.

En esta etapa se habla básicamente del diseño del sitio web, ya sea si ofreces productos o servicios. Un diseño debe de ser lo suficiente atractivo, minimalista e intuitivo para que los usuarios puedan navegar cómodamente por las diferentes páginas de tu web. La idea en esta fase es evitar que los usuarios abandonen tu sitio web o que se sientan decepcionados de haber ingresado.

Feedback (realimentación)

El sitio debe permitir la interacción con el usuario. Se deben crear espacios donde se pueda construir una relación con éste, como blogs, formularios, entre otros.

La retroalimentación es fundamental para saber cómo los usuarios se interrelacionan con las marcas, lo cual ayudará mucho a generar confianza y lazos entre el cliente y la empresa. Esto tendrá como resultado una reputación online favorable para la marca y los usuarios sentirán que son escuchados y toman en cuenta sus opiniones.

En la fase de “Feedback” la relación entre el usuario y la empresa se refuerza aún más que en el estado de “Flujo”, ya que reforzarás la relación con tus clientes, escuchándolos y aprovechando al máximo todo lo que te puedan transmitir, ya sean críticas, opiniones, comentarios, aportes o quejas. Todo será de suma importancia para usarlo a nuestro favor para tomar las acciones que sean convenientes para la empresa.

Fidelización

Una vez que hemos creado ese vínculo con el cliente, debemos mantenerlo fidelizándolo. Trataremos de buscar un compromiso proporcionándole temas de interés, ofertas, concursos, y más.

Luego de haber llamado la atención del usuario con un sitio atractivo, con valor y funcional; además, de conocer todas sus preferencias, el siguiente paso es la “Fidelización”. En esta cuarta “F” del Marketing Digital debes enfocarte en el contenido web. Éste tiene que ser de calidad, actualizado y de interés para los usuarios, con el

objetivo de que vuelvan a visitar una y otra vez a nuestro sitio web y que además le sea más fiel a la marca del producto o servicio. (Luciana, 2016)

La forma más sencilla y efectiva de darse a conocer es posicionarse en internet, ya que los clientes buscan información en la web y se realiza a través de buscadores y el 95% a través de google. Hay dos maneras de cubrir la audiencia en buscadores: el SEO y el SEM.

SEO por sus siglas en inglés Search Engine Optimization", lo que significa "optimización del motor de búsqueda" (también conocido como posicionamiento orgánico). De acuerdo a (Sustaeta, 2014) Consiste en desarrollar e implementar unas pautas o procedimientos con el fin de potenciar todo lo posible la notoriedad de nuestro sitio web con el objetivo de aparecer en las primeras posiciones de la lista de resultados.

SEM (Search Engine Marketing) que quiere decir "marketing de motores de búsqueda" se refiere a la promoción de un sitio web en los buscadores mediante el uso de anuncios de pago a través de plataformas como Google Ads o Bing Ads. Y en ocasiones, se amplía este concepto para referirnos también a otro tipo de publicidad mediante estas y otras plataformas de display y medios sociales, donde se suele pagar generalmente en base a los clics que nos generan los anuncios. Mediante esta estrategia el objetivo es dar visibilidad inmediata a nuestro sitio Web, ya que desde que configuramos las campañas y pujamos por salir, nuestros anuncios tienen la posibilidad de aparecer. (IDENTO, 2019).

Diferencias entre SEO y SEM:

Flexibilidad a la estrategia de los cambios

SEO: es poco flexible a los cambios.

SEM: es muy flexible a los cambios.

El CTR (Click Through Rate) "clic por calificaciones"

SEO: diversos estudios demuestran que CTR (tasa de clic) por debajo de la 5ª posición es inferior al 5%, lo que condiciona mucho el trabajo de optimización. De hecho, salir en la segunda página es ya prácticamente como no estar, pues apenas pasan de la primera página un 1% de los usuarios. Y salir el primero suele generar tasas de clic cercanas al 30%.

SEM: en el caso de sistemas de publicidad como AdWords, se pueden obtener CTRs muy altos en los 4 primeros resultados, que son los que salen en la zona TOP, pudiendo alcanzar cifras superiores al 10% y de hasta el 30% en el caso de situarse en primera posición.

Contenido

SEO: se debe buscar la originalidad, extensión, calidad y relevancia.

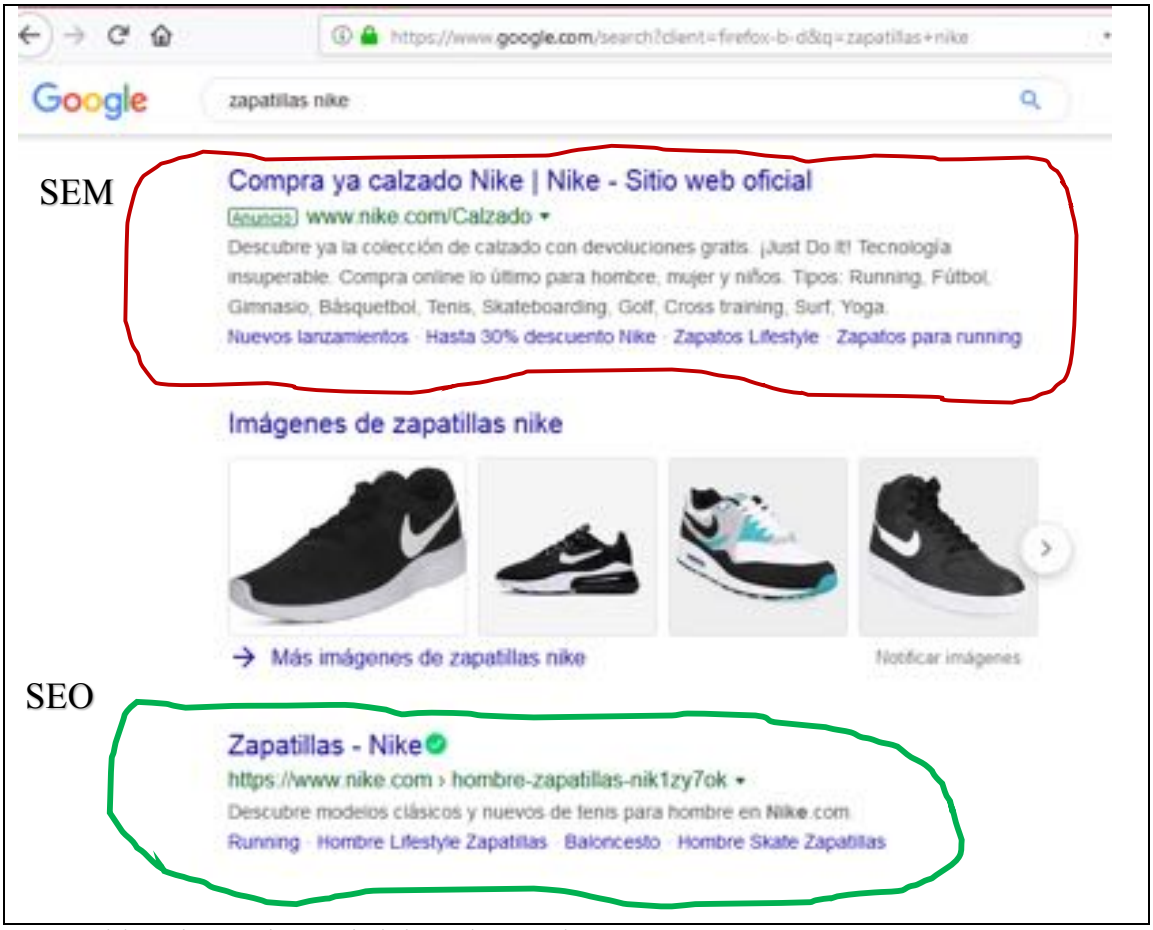
SEM: se debe buscar, sobre todo, la relevancia, además de darle un enfoque más comercial, enfocándolo más a la conversión.

Visibilidad

SEO: no hay ninguna garantía de aparecer en los primeros resultados.

SEM: desde el momento que se inicia la campaña es posible aparece en los primeros resultados. (IDENTO, 2019).

Imagen 1: Ejemplo de aparición de un SEM y un SEO en la web.



Fuente: Elaboración propia a partir de buscador Google.

Como se puede apreciar en la imagen anterior, se muestra que el SEM aparece como primera opción en seguida del SEO, la diferencia radica en los costos y contrataciones que se realicen, ya que el SEM se paga por clics que los usuarios hagan y el SEO ya sea que se pague a una empresa para optimizar la página u hacerlo la misma empresa.

A continuación se describen las herramientas más utilizadas en SEO:

1. Herramienta: Google Analytics

Uso: Mide el tráfico de visitas y analiza el comportamiento de los usuarios cuando visitan los contenidos.

Tabla 1: Pasos para registro en Google Analytics.

1. Regístrese en Google Analytics

Lo único que necesitamos es información básica acerca del sitio web que quiere supervisar.

2. Añada el código de seguimiento

Obtendrá un código de seguimiento para pegarlo en sus páginas. Así, Google sabrá cuando recibe visitas su sitio web.

3. Conozca a su audiencia

En pocas horas empezará a ver datos sobre su sitio web.

Fuente elaboración propia a partir de Google analyctics.

URL: https://analytics.google.com/analytics/web/provision/?authuser=0#/provision

2. Search console

Gracias a las herramientas y los informes de Search Console, podrás medir el rendimiento y el tráfico de búsqueda de tu sitio web, corregir problemas y conseguir que tu sitio web destaque en los resultados de la Búsqueda de Google.

URL: https://search.google.com/search-console/about

3. Google trends

Nos permite conocer de una forma muy sencilla las tendencias, ya que conocer tendencias, como empresa puedes adelantarte a tus competidores.

URL: https://trends.google.com.mx/trends/?geo=MX

4. SEMrush

Esta herramienta permite analizar la competencia, ideal para conocer palabras clave, este instrumento es de pago pero existe una versión gratuita y con ella se obtiene información suficiente.

URL: https://es.semrush.com/

5. Page Speed Insights

Mide el rendimiento de las páginas tanto de ordenadores como dispositivos móviles. Tan solo se introduce la URL del sitio web y realizara una puntuación que va de 0 a 100 puntos.

URL: https://developers.google.com/speed/pagespeed/insights/?hl=es

6. Buzzsumo

Te permite conocer los contenidos más virales, según la temática y el tipo de formato seleccionado.

URL: https://buzzsumo.com/

7. Woorank

Esta herramienta, además de hacer un diagnóstico, proporciona prácticos consejos para que el posicionamiento de nuestra web sea mucho mejor. Dependiendo de los resultados del análisis nos otorga una puntuación y nos aconseja para optimizar nuestra estrategia SEO. Esta herramienta tiene versión de pago y versión gratuita. (mullbrand.com, 2018)

URL: https://www.woorank.com/es

8. Seo-Browser

Herramienta un tanto avanzada que nos ayuda a conocer mejor los componentes de nuestra web. Nos la muestra exactamente igual que como la ven los famosos robots de Google. Es gratuita, pero requiere un nivel avanzado de conocimientos para sacarle partido.

URL: https://www.seo-browser.com/

9. SiteLiner

Sencilla aplicación pero poderosa en cuanto información. Nos permite conocer si tenemos contenido duplicado y en qué porcentaje, analizar los enlaces internos de la web, localizar enlaces rotos que pueden dar error, etc. En su versión gratis podemos analizar hasta 250 páginas de un mismo sitio.

URL: http://www.siteliner.com/

Redes sociales

Expone (definicionabc, 2019) que una estructura social integrada por personas, organizaciones o entidades que se encuentran conectadas entre sí por una o varios tipos de relaciones a través de medios electrónicos.

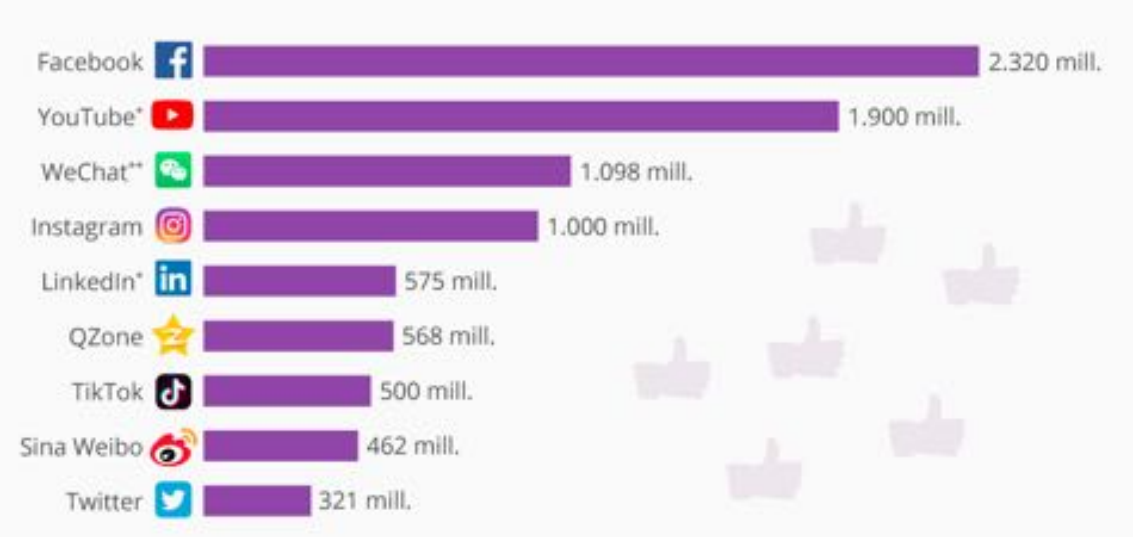
Las redes sociales como posicionamiento de las Pymes también siguen siendo un pilar para este tipo de empresas, cuando mayor sea el uso de estas por parte de los usuarios, mayor las posibilidades de encontrar un cliente.

La comunicación que ofrecen las redes sociales a las empresas es rápida, efectiva, sencilla y puede llegar a muchas personas, en cuantas más redes sociales se esté mayor puede ser la presencia y mayor las personas que la sigan en internet. Con la comunicación se pueden indicar las novedades de la empresa, cosas interesantes, ofertas, descuentos, hacer promociones, hacer marketing en las redes sociales, resolver dudas de clientes, hacer que los clientes atraigan a más clientes por medio de sus actualizaciones en las redes sociales y muchas otras cosas que ofrece este contacto directo por medio de internet.

Facebook es la red social más utilizada en el mundo, con casi 2.400 millones de usuarios activos al mes, pero YouTube le está recortando distancias, pues ya ha alcanzado los 2.000 millones. Crece a mayor ritmo que la plataforma de Mark Zuckerberg y se sitúa en segunda posición entre las plataformas sociales más empleadas.

Expone (Moreno, 2019) WhatsApp, Facebook Messenger y el sistema de mensajería instantáneo chino WeChat ocuparían el resto de posiciones del top 5, teniendo en cuenta que estas tres son aplicaciones móviles con características sociales, aunque no redes sociales como tal. En sexta posición se encontraría Instagram con sus más de 1.000 millones de usuarios activos al mes.

Gráfica 2: Las redes sociales más usadas en 2019.

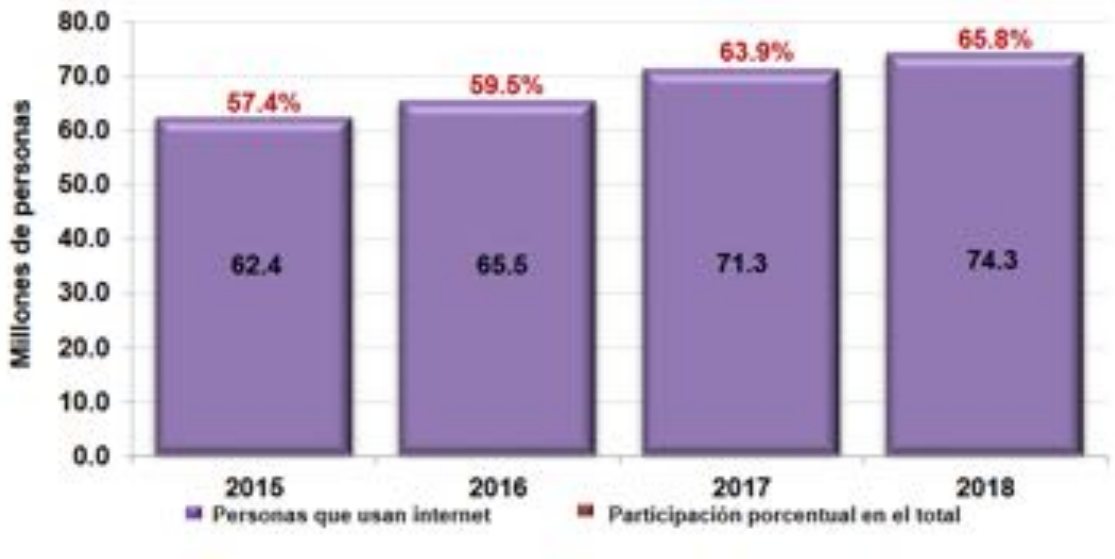


Fuente: (www.msn.com, 2019)

Este artículo nos muestra la importancia del internet en el mercado digital de acuerdo a (weare.com, 2019) de la población mundial 4, 388 millones usan internet de las cuales en promedio le dedican en promedio 6 horas al día en internet. En México de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2019), En México hay74.3 millones de usuarios de Internet de seis años o más, que representan el 65.8%de la población

en ese rango de edad. El 51.5% de los internautas son mujeres y 48.5% son hombres. Se observa un crecimiento de 4.2 puntos porcentuales respecto a lo reportado en 2017, cuando se registraron71.3 millones de usuarios. Del total de la población usuaria de internet de seis años o más, el grupo de entre25 y34 años es el que registra la mayor proporción de usuarios de internet, las mujeres en este rango de edad representan 10.4% y los hombres 9.8%. Por otro lado, la población de55 años o más es la que menos usa internet, registrando cifras del 4.1% para las mujeres y 4.0% para los hombres. Las tres principales actividades de los usuarios de Internet en 2018 fueron: entretenimiento (90.5%), comunicación (90.3%) y obtención de información (86.9 por ciento).

Grafica 1: Población usuaria de internet, 2015-2018,



Fuente: (INEGI, 2019)

Las redes sociales siguen siendo un medio de estrategia de posicionamiento ya que al ser de uso gratuito permiten el acceso a cualquiera que lo requiera, como se mencionó en el desarrollo de la investigación las más visitadas son youtube.com, instagram.com y el rey sigue siendo facebook.com.

La ventaja que estas herramientas proporcionan al estar presentes y proyectadas en internet es que pueden ser vistas por diferentes medios electrónicos como son los celulares, computadora, televisión digital y Tablet.

Imagen 2: Usuarios de Internet según equipo de conexión, 2018

Fuente: (INEGI, 2019)

CONCLUSIONES

Sin duda alguna las herramientas de marketing digital pueden ser diversas, en este estudio se mostraron las más usuales en el sentido práctico y económico para los emprendedores, ya que estas se pueden utilizar de forma gratuita y algunas otras a muy bajo costo.

Pero al concluir esta investigación nos damos cuenta que las herramientas que podemos encontrar al alcance de los emprendedores ya que generalmente no se cuenta con el capital suficiente y por ello la tecnología debe ser su mejor aliado. Como se observó del total de la población usuaria de internet de seis años o más, el grupo de entre25 y34 años es el que registra la mayor proporción de usuarios de internet, las mujeres en este rango de edad representan 10.4% y los hombres 9.8%. Por otro lado, la población de55 años o más es la que menos usa internet, registrando cifras del 4.1% para las mujeres y 4.0% para los hombres. Las tres principales actividades de los usuarios de Internet en 2018 fueron: entretenimiento (90.5%), comunicación (90.3%) y obtención de información (86.9 por ciento).

La Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO) dio a conocer, que las compras en línea van en aumento, pues mientras en el 2017 sólo 7.0% recurría al comercio electrónico de forma semanal, en el 2018 la cifra aumentó a 38 por ciento. El estudio también reveló que ocho de cada 10 compradores en línea considera que la apariencia de la página influye para completar la compra. Además, 53% de los encuestados dijo que su principal fuente de información y consulta para comprar son la página web y app de la tienda, así como buscadores. De acuerdo a esta información nos da la pauta para darnos cuenta que el internet es la mejor vía de comunicación entre el negocio y el cliente, además se puede interactuar desde cualquier dispositivo electrónico, con sólo tener internet.

Referencias bibliográficas

Alustia, J. (2017). El entorno digital: Cómo incide en el marketing actual. *Revista de negocios del IEEM*, 64.

Cañueto, J. (2016). Estrategia de marketing digital en redes sociales que aplican a las agencias de viaje. Universidad de Mar de Plata.

definicionabc. (2019). *https://www.definicionabc.com*. Recuperado el 20 de septiembre de 2019, de https://www.definicionabc.com/social/red-social.php

García, M. M. (09 de 04 de 2018). *www.emprendedores.es*. Recuperado el 20 de 09 de 2019, de https://www.emprendedores.es/gestion/a78426/herramientas-marketing-digital-pymes/

IDENTO. (2019). Recuperado el 26 de septiembre de 2019, de https://www.idento.es/blog/sem/diferencias-entre-seo-y-sem/

INEGI. (02 de abril de 2019). *EN MÉXICO HAY 74.3 MILLONES DE USUARIOS DEINTERNET Y 18.3 MILLONES DE HOGARES CONCONEXIÓN A ESTE SERVICIO: ENDUTIH 2018.* Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/OtrTemEcon/ENDUTIH_2018.pd

FOBES MEXICO (2016) Las 3 fallas de los emprendedores mexicanos (y cómo corregirlas)

Kerin, R. A., & Hartley, S. W. (2018). *Marketing.* México: Mc Graw Hill.

Klother , P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing.* México: PERARSON Educación.

Kurtz, D. L. (2012). *Marketin contemporáneo.* México: CENGAGE Learning.

Luciana, F. (23 de marzo de 2016). *https://mott.marketing*. Recuperado el 25 de septiembre de 2019, de https://mott.marketing/cuales-son-las-4-f-del-marketing-digital/

Moreno, M. (18 de julio de 2019). *https://www.trecebits.com.* Recuperado el 27 de septiembre de 2019, de https://www.trecebits.com/2019/07/18/las-18-redes-sociales-mas-usadas-en-el-mundo-julio-2019/

mullbrand.com. (28 de octubre de 2018). *https://mullbrand.com/*. Recuperado el 28 de septiembre de 2019, de https://mullbrand.com/las-10-mejores-herramientas-seo-gratuitas/

Sustaeta, N. Á. (13 de Octubre de 2014). La importancia del SEO y el SEM en el emprendimiento. Universidad Cantabria.

weare.com. (2019). Recuperado el 27 de septiembre de 2019, de https://wearesocial.com/global-digital-report-2019

www.msn.com. (10 de abril de 2019). *https://www.msn.com*. Recuperado el 24 de septiembre de 2019, de https://www.msn.com/es-xl/noticias/tecnologia/las-redes-sociales-m%C3%A1s-usadas-en-2019/ar-BBVMgEB

ANÁLISIS DE LA LEY PARA REGULAR LAS INSTITUCIONES DE TECNOLOGÍA FINANCIERA

Villalón Calderón G.G., Miranda Rosales J.C., Villalón Valdez R.G.
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
larry_gg@Hotmail.com, mirandarjcarlos@gmail.com, roxanagabrielavillalonvaldez@gmail.com

Resumen

La Ley Para Regular Las Instituciones De Tecnología Financiera, conocida también como Ley Fintech, se publicó el día 9 de marzo del año 2018, así mismo se reformo y adiciono a diversas disposiciones legales que regulan en general a las instituciones financieras y de crédito en el mismo decreto, las ITF contempladas en la ley son las que realizan actividades Financiamiento Colectivo y Fondos de Pago Electrónico. La ley regula su organización, operación y funcionamiento para proteger a los usuarios que utilicen sus servicios. También define lo que considerara como activos virtuales… se considera activo virtual la representación de valor registrada electrónicamente y utilizada entre el público como medio de pago para todo tipo de actos jurídicos y cuya transferencia únicamente puede llevarse a cabo a través de medios electrónicos. En ningún caso se entenderá como activo virtual la moneda de curso legal en territorio nacional, las divisas ni cualquier otro activo denominado en moneda de curso legal o en divisas" (Cámara de diputados LXIII legislatura H. Congreso de la Unión).

Las ITF son empresas emergentes que prestan servicios financieros mediante el uso de tecnología en páginas web, aplicaciones y redes sociales que simplifican y agilizan el proceso de los servicios de: Financiamiento Colectivo, Prestamos en línea, Sistemas de pagos y remesas, Compra-venta de activos virtuales (Criptomonedas), Gestión de finanzas personales y empresariales, Otorgamiento de seguros, Compra-venta de acciones y mercados.

Palabras Clave: Instituciones de Tecnología Financiera, Financiamiento Colectivo, Fondos de Pago Electrónico, Activos Virtuales,

Abstract

The Law to Regulate Financial Technology Institutions, also known as Fintech Law, was published on March 9, 2018, and also amended and added to various legal provisions that generally regulate financial and credit institutions in the same decree, the ITFs contemplated in the law are those that carry out Collective Financing and Electronic Payment Funds activities. The law regulates its organization, operation and operation to protect users who use its services. It also defines what you consider as virtual assets ... the representation of value registered electronically and used among the public as a means of payment for all types of legal acts and whose transfer can only be carried out through electronic means is considered virtual asset. In no case shall virtual currency be understood as the legal tender in national territory, foreign exchange or any other asset denominated in legal tender or in foreign currency "(Chamber of Deputies LXIII legislature H. Congress of the Union).

ITFs are startups that provide financial services through the use of technology in web pages, applications and social networks that simplify and streamline the services process of: Collective Financing (Crowdfunding), Online Loans (Lending), Systems of payments and remittances, Purchase and sale of virtual assets (Cryptocurrencies), Management of personal and business finances, Granting of insurance, Purchase and sale of shares (Trading) and markets.

Keywords: Financial Technology Institutions, Collective Financing, Electronic Payment Funds, Virtual Assets,

1. Introducción

El 9 de marzo de 2018 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley Para Regular Las Instituciones De Tecnología Financiera, conocida también como Ley Fintech, así mismo se reformaron y adicionaron diversas disposiciones de legales que regulan en general a las instituciones financieras y de crédito, conforme al siguiente decreto:

"El congreso general de los estados unidos mexicanos, d e c r e t a:
Se expide la ley para regular las instituciones de tecnología financiera y se reforman y adicionan diversas disposiciones de la ley de instituciones de crédito, de la ley del mercado de valores, de la ley general de organizaciones y actividades auxiliares del crédito, de la ley para la transparencia y ordenamiento de los servicios financieros, de la ley para regular las sociedades de información crediticia, de la ley de protección y defensa al usuario de servicios financieros, de la ley para regular las agrupaciones financieras, de la ley de la comisión nacional bancaria y de valores y, de la ley federal para la prevención e identificación de operaciones con recursos de procedencia ilícita. (Cámara de Diputados LXIII Legislatura, H. Congreso de la Unión)

Artículo primero.- se expide la ley para regular las instituciones de tecnología financiera:

“La presente Ley es de orden público y observancia general en los Estados Unidos Mexicanos y tiene por objeto regular los servicios financieros que prestan las instituciones de tecnología financiera, así como su organización, operación y funcionamiento y los servicios financieros sujetos a alguna normatividad especial que sean ofrecidos o realizados por medios innovadores.” Artículo 1, del Título I, Disposiciones Preliminares (Cámara de Diputados LXIII Legislatura, H. Congreso de la Unión)

Las ITF son empresas emergentes (startups) que prestan servicios financieros mediante el uso de tecnología en páginas web, aplicaciones y redes sociales que simplifican y agilizan el proceso de los servicios de: Financiamiento Colectivo (Crowdfunding), Prestamos en línea (Lending), Sistemas de pagos y remesas, Compra-venta de activos virtuales (Criptomonedas), Gestión de finanzas personales y empresariales, Otorgamiento de seguros, Compra-venta de acciones (Trading) y mercados.

Estructura de la Ley para Regular las ITF

Estructura de la Ley Para Regular Las Instituciones De Tecnología Financiera
Título I, Disposiciones Preliminares (art. 1-10).
Título II, De las Instituciones de Tecnología Financiera y sus operaciones (art. 11- 34).
Título III, Disposiciones Generales (art. 35 - 79).
Título IV, De las autorizaciones temporales y Operaciones con Activos virtuales (art. 80-92)
Título V, Grupo de innovación financiera (art. 93-95)
Título VI, Sanciones y delitos (art. 96-133)
Título VII, De las notificaciones (art. 134-145)
Disposiciones Transitorias

Fuente: tomado de Rico A. Aspectos Básicos De La Ley Para Regular A Las Instituciones De Tecnología Financiera: Ley Fintech

Desarrollo

La ley regula la organización, operación y funcionamiento para proteger a los usuarios que utilicen sus servicios, estableciendo los requisitos siguientes:

De organización: presentar solicitud ante la Comisión Nacional Bancaría y de Valores (CNBV) para comenzar operaciones, elegibilidad y presentación de sus accionistas y administradores, contar con capital mínimo para operar y por activos sujetos a riesgo, deben constituirse legalmente como sociedades anónimas (S. A.) conforme a lo que establece el Título III Disposiciones Generales Capítulo I de La Autorización de la ley:

Artículo 35.- Las personas que pretendan realizar las actividades atribuidas a las instituciones de financiamiento colectivo o de fondos de pago electrónico en el Título II de esta Ley en territorio nacional deberán solicitar su autorización como ITF ante la CNBV, quien la otorgará cuando a su juicio se cumpla adecuadamente con los requisitos legales y normativos, previo acuerdo del Comité Interinstitucional. Artículo 35 primer párrafo, del Título III, Capítulo I (Cámara de Diputados LXIII Legislatura, H. Congreso de la Unión)

Los interesados en obtener la autorización para actuar como ITF deberán ser sociedades anónimas constituidas o que pretendan constituirse como tales de conformidad con la legislación mexicana y que en sus estatutos sociales:

I. Contemplen en su objeto social la realización, de forma habitual o profesional, de alguna de las actividades previstas en esta Ley;

II. Prevean expresamente que, en la realización de su objeto social deberán ajustarse a lo previsto en la presente Ley y en las disposiciones generales aplicables;

III. Establezcan su domicilio en territorio nacional, y

IV. Fijen un capital mínimo necesario para llevar a cabo sus actividades de acuerdo con lo previsto en las disposiciones de carácter general que para tal efecto emita la CNBV, el cual podrá estar diferenciado en función del tipo de actividades que realicen y riesgos que enfrenten. Previo a la emisión de dichas disposiciones se requiere del acuerdo del Comité Interinstitucional. Artículo 36 del Título III, Capítulo I (Cámara de Diputados LXIII Legislatura, H. Congreso de la Unión).

Artículo 3.- De operación: contar con los controles internos y administración de riesgos, seguridad de la información y continuidad de la operación, límites de operación por cada cliente y por operación.

Así mismo la ley en el Título III, Capitulo II establece las reglas de operación, que amplían los conceptos mencionados en el artículo anterior, cabe también mencionar que las ITF autorizadas y operando y que deseen o pretendan realizar otro tipo de operación diferente de las permitidas a las mismas, deberán solicitar una nueva autorización y para deberán acreditar el cumplimiento de lo siguiente:

"I.- Que las Operaciones de que se trate se encuentren expresamente señaladas en sus estatutos sociales en términos de esta Ley;

II. Que cuenten, en su caso, con los órganos de gobierno y la estructura corporativa para realizar las operaciones que pretendan llevar a cabo, de acuerdo con lo establecido en esta Ley y en las disposiciones de carácter general que para tal efecto emita la CNBV;

III. Que cuenten con la infraestructura y los controles internos necesarios para realizar las operaciones que pretendan llevar a cabo, tales como sistemas operativos, contables y de seguridad, oficinas, así como los manuales respectivos, conforme a las disposiciones de carácter general aplicables en términos de esta Ley, y

IV. Que se encuentren al corriente en el pago de las sanciones impuestas por incumplimiento a esta Ley que hayan quedado firmes, así como en el cumplimiento de las observaciones y acciones correctivas que, en ejercicio de sus funciones, hubiere dictado la CNBV o el Banco de México. Lo anterior, sin perjuicio de la facultad del Banco de México para autorizar a las ITF a realizar sus respectivas Operaciones con activos virtuales y moneda extranjera, las cuales están sujetas a las disposiciones de carácter general que para tal efecto emita el Banco de México.

Lo anterior, sin perjuicio de la facultad del Banco de México para autorizar a las ITF a realizar sus respectivas Operaciones con activos virtuales y moneda extranjera, las cuales están sujetas a las disposiciones de carácter general que para tal efecto emita el Banco de México". Artículo 37 del Título III, Disposiciones Generales, Capítulo I, de la Autorización.

De protección al consumidor: confidencialidad de la información, segregar los recursos propios de los ingresados por sus clientes, medidas para evitar conflicto de intereses, divulgación de riesgos y responsabilidades.

"La CNBV, siguiendo el procedimiento previsto en el artículo 98, fracciones I y II de esta Ley, podrá suspender o limitar de manera parcial a las ITF la realización de sus actividades o celebración de Operaciones, cuando se ubiquen en cualquiera de los supuestos siguientes:

I. No cuenten con la infraestructura o controles necesarios para realizar sus actividades y prestar sus servicios, sin perjuicio de lo previsto en el segundo párrafo de este artículo;

II. Incumplan con los requisitos necesarios para realizar las Operaciones o actividades o proporcionar los servicios establecidos en esta Ley o en las disposiciones que de ella emanen, y

III. Realicen actividades o proporcionen servicios que impliquen conflictos de interés en perjuicio de sus Clientes o intervengan en actividades que estén prohibidas en esta Ley o en las disposiciones que de ella emanen.

El Banco de México, siguiendo el procedimiento previsto en el artículo 98, fracciones I y II de esta Ley, podrá suspender o limitar a las instituciones de fondos de pago electrónico, de manera parcial la realización de sus Operaciones o actividades cuando incumplan las disposiciones de carácter general que emita el propio Banco de México en términos de esta Ley, en los casos en que a juicio de dicho banco central este incumplimiento tenga como consecuencia lo siguiente:

a) Afectar a sus actividades o la prestación de sus servicios;

b) Poner en riesgo los recursos de los Clientes, o

c) Poner en peligro el funcionamiento del sistema financiero.

La orden de suspensión o limitación de manera parcial de sus actividades u Operaciones a que se refiere este artículo se impondrán sin perjuicio de las sanciones que puedan resultar aplicables en términos de lo previsto en esta Ley y demás disposiciones que resulten aplicables". Artículo 68, del Título III, Disposiciones Generales, Capítulo III, de la Suspensión y la Revocación de la Autorización para Operar como IFT (Cámara de Diputados LXIII Legislatura, H. Congreso de la Unión).

De supervisión: Esta la realizara la CNBV, Banxico y CONDUSEF. Deberán cumplir las ITF con un marco de prevención de lavado de dinero. Se establecen sanciones, delitos, suspensiones y revocaciones. Se deberá de contar con auditores externos independientes.

Artículo 3.- La supervisión del cumplimiento de lo dispuesto en esta Ley y las disposiciones que de ella emanen corresponderá a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y al Banco de México, en el ámbito de sus respectivas competencias, en términos de esta Ley y las demás disposiciones jurídicas aplicables.

La Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro y la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros tendrán las facultades que en el ámbito de sus respectivas competencias les confiera esta Ley y demás disposiciones jurídicas aplicables. (Cámara de Diputados LXIII Legislatura, H. Congreso de la Unión).

"Las ITF estarán obligadas a proporcionar a la CNBV y al Banco de México, en el ámbito de sus respectivas competencias, la información que dichas Autoridades Financieras les requieran sobre sus Operaciones y aquellas realizadas entre sus Clientes, incluso respecto de alguna o algunas de ellas en lo individual, los datos que permitan estimar su situación financiera y, en general, aquella que sea útil a la CNBV o al Banco de México para proveer el adecuado cumplimiento de sus funciones, en la forma y términos que las propias Autoridades determinen.

El cumplimiento de las obligaciones señaladas en este artículo no implicará trasgresión alguna a la obligación de confidencialidad legal, ni constituirá violación a las restricciones sobre revelación de información establecidas por vía contractual". Artículo 70, del Título III, Disposiciones Generales, Capítulo IV de la Inspección, Vigilancia e Intercambio de Información (Cámara de Diputados LXIII Legislatura, H. Congreso de la Unión).

"La supervisión del cumplimiento de las ITF a los preceptos de la presente Ley, así como a las disposiciones que de ella emanen, estará a cargo de la CNBV, quien la realizará sujetándose a lo previsto en su Ley, en los reglamentos respectivos y en las demás disposiciones que resulten aplicables. La CNBV podrá efectuar visitas de inspección a las ITF con el objeto de revisar, verificar, comprobar y evaluar las actividades que éstas realiza" Artículo 71, del Título III, Disposiciones Generales, Capítulo IV de la Inspección, Vigilancia e Intercambio de Información (Cámara de Diputados LXIII Legislatura, H. Congreso de la Unión).

Las Instituciones de Tecnología Financiera contempladas en esta Ley Fintech son:

Artículo 4. Fracción XVI**.-** Para efectos de esta Ley, en singular o plural, se entenderá por ITF, a La ley regula la organización, operación y funcionamiento para proteger a los usuarios que utilicen sus servicios, estableciendo los requisitos (Cámara de Diputados LXIII Legislatura, H. Congreso de la Unión).

Financiamiento Colectivo (Crowdfunding o Fondeo Colectivo)

Consiste en poner en contacto a solicitantes e inversionistas para generar financiamiento para proyectos, y los financiamientos permitidos por la Ley son:

Deuda.- El inversionista recibirá el rembolso de su aportación, más una tasa de interés.

Capital.- La aportación se representara con un porcentaje de acciones de la empresa.

Copropiedad o regalías.- A cambio el inversionista recibirá regalías, utilidades o pérdidas de los productos.

Las de Financiamiento Colectivo la ley las define de la siguiente manera…Título II, Capítulo I, De las Instituciones de Financiamiento Colectivo, Artículo 15.- Las actividades destinadas a poner en contacto a personas del público en general, con el fin de que entre ellas se otorguen financiamientos mediante alguna de las Operaciones señaladas en el siguiente artículo, realizadas de manera habitual y profesional, a través de aplicaciones informáticas, interfaces, páginas de internet o cualquier otro medio de comunicación electrónica o digital, solo podrán llevarse a cabo por las personas morales autorizadas por la CNBV, previo acuerdo del Comité Interinstitucional, como instituciones de financiamiento colectivo (Cámara de Diputados LXIII Legislatura, H. Congreso de la Unión).

"Los Clientes de una institución de financiamiento colectivo que intervengan en las actividades previstas en el artículo anterior serán denominados inversionistas y solicitantes. Se consideran inversionistas a las personas físicas o morales que aporten recursos a los solicitantes. Se consideran solicitantes a las personas físicas o morales que hubieren requerido tales recursos a través de la institución de financiamiento colectivo.

Los Clientes de una institución de financiamiento colectivo podrán efectuar entre ellos y a través de dicha institución las Operaciones siguientes:

I. Financiamiento colectivo de deuda, con el fin de que los inversionistas otorguen préstamos, créditos, mutuos o cualquier otro financiamiento causante de un pasivo directo o contingente a los solicitantes;

II. Financiamiento colectivo de capital, con el fin de que los inversionistas compren o adquieran títulos representativos del capital social de personas morales que actúen como solicitantes, y

III. Financiamiento colectivo de copropiedad o regalías, con el fin de que los inversionistas y solicitantes celebren entre ellos asociaciones en participación o cualquier otro tipo de convenio por el cual el inversionista adquiera una parte alícuota o participación en un bien presente o futuro o en los ingresos, utilidades, regalías o pérdidas que se obtengan de la realización de una o más actividades o de los proyectos de un solicitante.

Los actos jurídicos que se realicen para la celebración de las Operaciones a que se refiere este artículo se reputarán actos de comercio" Artículo 16, Título II, Capítulo I, De las Instituciones de Financiamiento Colectivo (Cámara de Diputados LXIII Legislatura, H. Congreso de la Unión).

Los requisitos para el otorgamiento del capital son: consultar el buró de crédito y tener y presentar una metodología de evaluación de riesgos. Además un proyecto no puede ser financiado por dos ITF. El inversionista debe ser informado de los riesgos, el desempeño del solicitante, y no asegurar reembolsos, ganancias o el éxito de la inversión.

Fondos de Pago Electrónico (monederos electrónicos).

Conocidos también como Wallets, permiten hacer pagos, compras y envíos de dinero en forma digital y a través de telefonía móvil., observando lo siguiente:

Operaciones en moneda nacional (pesos Mexicanos), o activos virtuales (criptomonedas) en este último caso autorizadas por Banxico.

Disponibilidad inmediata (liquidez), y sin cargos por la disposición al cliente.

Identificación de la cuenta de cada cliente

Solo se podrá operar con activos virtuales o Criptomonedas, como medio de pago electrónico que sean autorizados por el Banco de México (Banxico), pero estas no son reconocidas como monedas de curso legal y tampoco están respaldadas por el Gobierno Federal de México.

"Los servicios realizados con el público de manera habitual y profesional, consistentes en la emisión, administración, redención y transmisión de fondos de pago electrónico, por medio de los actos que a continuación se señalan, a través de aplicaciones informáticas, interfaces, páginas de internet o cualquier otro medio de comunicación electrónica o digital, solo podrán prestarse por las personas morales autorizadas por la CNBV, previo acuerdo del Comité Interinstitucional, como instituciones de fondos de pago electrónico:

I. Abrir y llevar una o más cuentas de fondos de pago electrónico por cada Cliente, en las que se realicen registros de abonos equivalentes a la cantidad de fondos de pago electrónico emitidos contra la recepción de una cantidad de dinero, en moneda nacional o extranjera, o de activos virtuales determinados;

II. Realizar transferencias de fondos de pago electrónico entre sus Clientes mediante los respectivos abonos y cargos en las correspondientes cuentas a que se refiere la fracción I de este artículo;

III. Realizar transferencias de determinadas cantidades de dinero en moneda nacional o, sujeto a la previa autorización del Banco de México, en moneda extranjera o de activos virtuales, mediante los respectivos abonos y cargos en las correspondientes cuentas a que se refiere la fracción I de este artículo, entre sus Clientes y aquellos de otra institución de fondos de pago electrónico, así como cuentahabientes o usuarios de otras Entidades Financieras o de entidades extranjeras facultadas para realizar Operaciones similares a las que se refiere este artículo;

IV. Entregar una cantidad de dinero o activos virtuales equivalente a la misma cantidad de fondos de pago electrónico en una cuenta de fondos de pago electrónico, mediante el respectivo cargo en dicha cuenta, y

V. Mantener actualizado el registro de cuentas a que se refiere la fracción I de este artículo, así como modificarlo en relación con el ingreso, transferencia y retiro de fondos de pago electrónico, de acuerdo con lo señalado en las fracciones I, II, III y IV del presente artículo, según corresponda" Artículo 22, Título, Capítulo II, de las Instituciones de Fondos de Pago Electrónico

Activos Virtuales

Artículo 88.- Las instituciones de crédito podrán, con la previa autorización del Banco de México, realizar operaciones con los activos virtuales que sean determinados por el propio Banco de México mediante disposiciones de carácter general, de entre aquellos que cumplan las características mencionadas en el último párrafo del artículo 30 de esta Ley. Dichas operaciones estarán sujetas en cuanto a sus condiciones y restricciones, a las disposiciones de carácter general que para tal efecto emita el Banco de México. Título IV De las Autorizaciones Temporales y Operación con Activos

Virtuales Capítulo III De la Operación de Entidades Financieras con Activos Virtuales (Cámara de diputados LXIII legislatura H. Congreso de la Unión) .

Las Instituciones de Tecnología Financiera que operen activos virtuales o criptomonedas deberán indicar que:

No son monedas de uso legal.

Las operaciones no son reversibles una vez realizadas.

Su valor es bastante inestable.

En caso de pérdida no hay amparo alguno.

La ley establece en su Artículo 30 que…"se considera activo virtual la representación de valor registrada electrónicamente y utilizada entre el público como medio de pago para todo tipo de actos jurídicos y cuya transferencia únicamente puede llevarse a cabo a través de medios electrónicos. En ningún caso se entenderá como activo virtual la moneda de curso legal en territorio nacional, las divisas ni cualquier otro activo denominado en moneda de curso legal o en divisas" (Cámara de diputados LXIII legislatura H. Congreso de la Unión).

Bajo esta definición, los activos virtuales son una "representación de valor registrada electrónicamente" que no deberían ser considerados como una moneda o como una divisa, consecuencia de ello, la diferencia entre el valor de adquisición y el valor de realización de este activo, en principio, no debería de ser considerada como una ganancia o pérdida en cambios.

Además de promover la competencia, inclusión e innovación, en el sector financiero, la ley les proporciona certeza legal a los usuarios de estos servicios y a las empresas Fintech, a los usuarios les proporciona seguridad y protección, incentivo para utilizar su servicios y a las IFT mayor confianza para crecer y a atraer capital.

Así también la ley establece que…"Las ITF que operen con activos virtuales deberán divulgar a sus Clientes, además de lo previsto en esta Ley, los riesgos que existen por celebrar operaciones con dichos activos, lo que deberá incluir, como mínimo, informarles de manera sencilla y clara en su página de internet o medio que utilice para prestar su servicio, lo siguiente:

I. El activo virtual no es moneda de curso legal y no está respaldado por el Gobierno Federal, ni por el Banco de México;

II. La imposibilidad de revertir las operaciones una vez ejecutadas, en su caso;

III. La volatilidad del valor del activo virtual, y

IV. Los riesgos tecnológicos, cibernéticos y de fraude inherentes a los activos virtuales" Artículo 34, del Título II, Capítulo III.

"Esta Ley está basada en los principios de inclusión e innovación financiera, promoción de la competencia, protección al consumidor, preservación de la estabilidad financiera, prevención de operaciones ilícitas y neutralidad tecnológica. Dichos principios deben ser respetados por todos los sujetos obligados por esta Ley, respecto de su operación, así como las Autoridades Financieras al ejercer sus facultades Artículo 2 primer párrafo de la Ley (Cámara de diputados LXIII legislatura H. Congreso de la Unión).

Defensa de los usuarios

…La Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro y la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros tendrán las facultades que en el ámbito de sus respectivas competencias les confiera esta Ley y demás disposiciones jurídicas aplicables.

El Ejecutivo Federal, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, podrá interpretar para efectos administrativos las disposiciones de esta Ley. Artículo 2, segundo párrafo (Cámara de diputados LXIII legislatura H. Congreso de la Unión).

"Entre otras acciones la CONDUSEF emitirá una disposición en materia de transparencia financiera y sanas prácticas, con la finalidad de supervisar que los modelos de contratos de adhesión, comprobantes de operación, publicidad y páginas de Internet de las ITF, brinden información clara y oportuna sobre los derechos y obligaciones de los usuarios, los costos y comisiones que se generen, así como los riesgos en la contratación y operación de los productos y servicios que ofrecerán.

• La CONDUSEF pondrá a disposición de los usuarios los datos corporativos de las ITF, sus contratos de adhesión, la descripción de sus productos y servicios, los datos de su Unidad Especializada de Atención a Usuarios, entre otros.

• Además, incrementará la educación financiera y la información de los servicios y riesgos de este nuevo sector

• Solución de controversias, procesos de gestión electrónica, conciliación, dictamen técnico y en su caso, la defensoría legal. La atención a usuarios se brindará hasta el momento en que las ITF se encuentren autorizadas por la CNBV.

La CONDUSEF está trabajando en la implementación de programas y sistemas que permitan recibir las quejas de forma electrónica, por lo que la atención pronto se brindará a través de medios electrónicos o de forma personal" (CONDUSEF. Gobierno de México).

Conclusiones

El principal objetivo de la Ley Fintech es reglamentar los servicios financieros que prestan las instituciones de tecnología financiera, así como su organización, operación y funcionamiento, además de regular los servicios financieros sujetos a alguna normatividad especial que sean ofrecidos o realizados por medios innovadores.

Así mismo, se busca que el marco regulatorio proteja a los usuarios de las plataformas tecnológicas, pero que a su vez sea suficientemente flexible para el mañana. La Ley para Regular las ITF busca generar confianza en este tipo de instituciones

La regulación es compleja y algo excesiva para aquellos que desean continuar participando o iniciar en este sector, es comprensible se solicite una serie de requisitos y seguridades, tanto financieras como informáticas, pero habrá que identificar si todos los participantes que actualmente se encuentran en este sector tienen la capacidad de cumplir con todos y cada uno de los requisitos para continuar realizando estas actividades.

Los efectos de la ley a los participantes en el sector, se podrán evaluar en el mediano y largo plazo, esperando que sean en beneficio y que esto generé más actividad económica en nuestro país, promoviendo el empleo y la inclusión de los servicios financieros en sectores que hoy día no son atendidos por la banca tradicional.

Bibliografía:

Cámara de diputados LXIII legislatura H. Congreso de la Unión. Ley Para Regular Las Instituciones De Tecnología Financiera, http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lritf.htm recuperado el 30 de septiembre de 2019.

CNDUSEF. Gobierno de México https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/servicios-financieros/1015-el-abc-de-la-ley-fintech Recuperado el 2 de octubre de 2019

Rico A. Aspectos Básicos De La Ley Para Regular A Las Instituciones De Tecnología Financiera: Ley Fintech, https://www.ccpm.org.mx/avisos/2018-2020/ley-fintech-cofi.pdf recuperado el 4 de octubre de 2019.

ELEMENTOS SIGNIFICATIVOS PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA RESTAURANTES ORIENTADO A LOS JÓVENES

Zapata Sánchez J.L.[1], Esparza Aguilar J.L., Pérez Hervert, M.J.,
Universidad de Quintana Roo. Mexico.
jzapata@uqroo.edu.mx,jlesparza@ uqroo.edu.mx, hervert@ uqroo.edu.mx

Resumen

Este trabajo proporciona elementos para el desarrollo de estrategias de mercadotecnia orientadas al área de servicios en restaurantes, bajo el supuesto de que las empresas de servicios hoy en día han enfocado sus esfuerzos a producir ganancias; y así incrementar sus ingresos pero han descuidado la parte de atención al cliente, se han olvidado de cubrir al máximo las necesidades, exigencias y demandas de estos, sin embargo, el conjunto de elementos mercadológicos entre ellos la atención al cliente y la publicidad adecuada es fundamental dentro de una organización o empresa para el éxito de la misma. En este artículo partiremos de los conceptos de fidelización, focalizándonos en el factor percibido por el cliente, como clave en la construcción de la fidelidad. A continuación analizaremos diferentes elementos que inciden en el diseño de la estrategia de marketing para restaurantes, y nos detendremos en analizar los elementos (factores) más efectivos usados en marketing de este sector.

Palabras clave: Estrategias de marketing, servicios, restaurantes.

Introducción

Se comenta mucho que la industria restaurantera es fiel reflejo de los cambios observados en la sociedad en la que se desempeña. Las ciudades o zonas urbanas han presentado modificaciones en cuanto a la dinámica de vida de los habitantes debido a factores como los altos índices de inmigración, la dinámica en el empleo, la familia, el ingreso y las actividades lúdicas de la población, cambiando por completo las exigencias de las personas en todos sentidos. Por tanto, la industria restaurantera también ha sufrido cambios, ha crecido y con ello también la competencia, lo cual implica innovar para poder ajustarse a las preferencias de los consumidores.

Los establecimientos que proporcionan este tipo de servicios están obligados a actualizarse de manera permanente, no únicamente en los productos sino también en sus estrategias de comercialización.

---

[1] Dr. José Luis Zapata Sánchez, profesor investigador de la Universidad de Quintana Roo, especialista en investigación de mercados y marketing.

Dra. María de Jesús Pérez Hervert, profesora investigadora de la Universidad de Quintana Roo. Especialista en Administración y Recursos Humanos.

Dr. José Luis Esparza Aguilar, Profesor Investigador del a Universidad de Quintana Roo. Especialista en desarrollo de empresas familiares.

Es importante señalar que la industria restaurantera es uno de los principales sectores económicos de México. De acuerdo con datos de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (Canirac), la industria restaurantera del país registró un crecimiento del 2.8 por ciento durante 2017.

Los datos indican que la industria cada vez se fortalece. Sin embargo, el número de establecimientos que se apertura cada año, supera el comportamiento de la demanda de este tipo de servicios.

De acuerdo con Canirac, el número de restaurantes aumentó en un 6.5 por ciento anual, lo que ha generado una mayor competencia en el mercado, porque de los 500,000 establecimientos de alimentos y bebidas, 270,000 son restaurantes que operan de manera formal. Así mismo, la industria restaurantera tiene efecto en 83 por ciento de las ramas de la actividad económica, lo que implica una aportación de 1.8 por ciento en el Producto Interno Bruto nacional y un 13 por ciento en el turístico. De tal manera que, 7 de cada 10 empleos en el sector turismo son aportados por establecimientos restautanteros. A su vez, es la segunda rama económica en generación de empleos y la primera en el autoempleo, donde se registra una ocupación laboral de 64 por ciento por el género femenino. Actualmente hay 451,854 (datos del 2017) establecimientos de preparación de alimentos y bebidas en México, y se estima que cuentan con más de 1.5 millones de personas ocupadas (INEGI, 2018).

De ahí la relevancia de señalar los elementos significativos para el diseño de estrategias de marketing para restaurantes de acuerdo al segmento de personas jóvenes entre 15 a 30 años de edad de acuerdo a la pregunta de investigación: ¿Cuáles elementos pueden incidir en el proceso de decisión del consumidor en relación a un servicio de restaurant?.

El objetivo que se persigue es determinar con base a la investigación exploratoria, las estrategias para captar clientes en el segmento de 15 a 30 años para un restaurante tipo familiar, en la ciudad de Chetumal Quintana Roo.

Esta investigación puede servir de aporte para estudiantes y profesionales, quienes podrán guiarse de los resultados para sus consultas y otras investigaciones.

De igual manera nos interesa saber respecto a la asociación que puede existir en la edad y el tipo de alimento que se consume en un restaurant. Por tanto nuestra hipótesis es:

Ho: No existe asociación entre la edad del cliente y el tipo de alimento que más consume en un restaurante.

Antecedentes

Según Gutiérrez de Alva (2012) el inicio de la gastronomía surge al frotar dos pedazos de madera y los primeros recipientes de cocción utilizados fueron agujeros que se hacían en la tierra, con agua y piedras. Después aparecieron los cazos de barro crudo y los recipientes de fierro. De esta manera, el hombre inventa el fuego y adquiere la capacidad de poder cocer sus alimentos, manejar su conservación y disfrutar de los placeres alimenticios. El Renacimiento fue la época en que resurgió el arte y la ciencia de la gastronomía. Se inició en Italia, entre los siglos XIV y XVI con una técnica de cocción utilizada llamada spiedo, que eran varillas en las que se insertaba la carne y se la colocaba sobre el fuego, hasta que el alimento estuviera cocido (Gutiérrez de Alva, 2012). En esta época solo se buscaba darle una buena cocción a los alimentos, pero no se enfocaba en desarrollar la parte artística de la gastronomía. con la llegada de los conquistadores a tierras americanas, surge un nuevo estilo de cocina con creatividad, que fue un movimiento que liberó a los chefs y les abrió el camino a la forma de cocinar en el futuro (Gutiérrez de Alva, 2012).

A partir de entonces comenzó una verdadera evolución en la cocina. Por primera vez el chef empezó a ser conocido y visto como un verdadero artista culinario, es por ello que su prestigio se hace por la correcta combinación de elementos y la

calidad en la presentación del plato en los diferentes tipos de restaurantes.

De acuerdo con Gallego (2001), hay varios tipos de restaurantes. Los restaurantes familiares son frecuentados para consumir algún plato con servicios mínimos. En cambio, los restaurantes de comida autóctona son los que conservan las tradiciones del lugar en cuanto a ingredientes y sabor. Los restaurantes cafetería son multifuncionales en sus servicios y los restaurantes fast food son lo que tienen un servicio rápido y estandarizado. Por otro lado, los restaurantes temáticos son los que acercan a los clientes a un tema específico y los restaurantes de concina extranjera son los que ofrecen los diferentes platos internacionales.

El origen de los restaurantes tal y como se les conoce actualmente no es muy antiguo. En el siglo XVIII, en los sitios donde se servía comida, sólo se podía comer a una hora fija y las personas tenían que someterse a lo que sirviera el establecimiento. El negocio comercial de los restaurantes prospero después de la segunda guerra mundial ya que, muchas personas con posibilidades económicas adquirieron él hábito de comer fuera de sus casas

En la actualidad la gran variedad de opciones en el sector restaurantero ha orientado a los consumidores a ser más selectivos en cuanto al tipo de servicio, calidad y costo de lo que desean adquirir. Por ellos los restaurantes deben de implementar planes de acción orientados al cliente para poder mantenerse activos dentro de este sector y de esta manera no decaer ante amplia cantidad de competidores.

En 1765, Boulanger Carpentier abrió el primer establecimiento en París, donde solo se admitía a gente que fuese a comer. Vendía caldos y sopas, las bautizó con el nombre de 'restaurants' porque reconfortaban, y así las anunciaba en el exterior de su negocio, servían-en mesa de mármol-, aves muy condimentados, huevos y consomés, Boulanger hizo pintar en la puerta:" venid ad me ammis qui stomacho laboratis, ego restaurabo vos", que significa "venir a mí los que sufren del estómago, que yo los restaurare". A partir de 1800 comenzó a ser popular el comer fuera de casa, por comodidad y porque estaba a la moda, establecida por el hotelero Cesar Ritz.

El negocio comercial de los restaurantes prosperó después de la segunda guerra mundial debido a que muchas personas con posibilidades económicas adquirieron él hábito de comer fuera de sus casas

En México, El 1º de diciembre de 1525 en la Ciudad de México Pedro Hernández Paniagua abrió en su casa un mesón, el primero de Nueva España, "donde pueda acoger a los que a él vinieren les vendan, pan, vino, carne, y todas las otras cosas necesarias".

Método.

La metodología utilizada en esta investigación fue el trabajo de campo basado en un estudio exploratorio y descriptivo. La investigación de tipo exploratoria se la realizó para obtener información de fuentes secundarias relacionadas con estrategias de marketing aplicadas al sector. La investigación de tipo descriptiva se la realizó para conocer mediante datos y porcentajes el comportamiento en el consumo de restaurantes. Los datos primarios fueron obtenidos mediante la aplicación de una encuesta a 92 personas de un rango de edad de 15 a 30 años de la ciudad de Chetumal, Quintana Roo pertenecientes a 8 colonias. Los resultados señalaron que el 62.3% fueron mujeres y hombres el 37.7%. Respecto a la edad de los jóvenes, el 48% lo comprendieron jóvenes en el rango de 15 y 20 años, de 21 a 25 el 37% y de 26 a 30 años el 15%.

Las encuestas fueron realizadas en las afueras de los restaurantes de comida entre los meses de marzo y abril del 2018. Se utilizó un cuestionario estructurado con el propósito de obtener información relacionada al comportamiento y satisfacción de los consumidores.

Marco conceptual

Fidelización del cliente. La fidelización de clientes tiene, por tanto, una gran relevancia como objetivo empresarial, no en vano el grado de lealtad es un indicador frecuentemente usado para la medición del éxito de las estrategias de marketing. Fidelidad al punto de venta significa, por tanto, que nuestro establecimiento sugiera un conjunto de valores que consigan que el comprador actual o potencial nos elija en la mayoría de ocasiones y que sienta la suficiente confianza en el establecimiento para recomendarlo. Observamos pues, en la estrategia de fidelización, la presencia de dos componentes: la Gestión del valor del cliente y el marketing de relaciones (García, B., Muñoz, M. D., sin fecha).

Sainz de Vicuña en 1998, señala que el cliente determina el valor de un producto en función de tres dimensiones claves: el valor de compra, el valor de uso y el valor final. Estos tres elementos son usados por el consumidor como criterio fundamental para optar por la adquisición o no en un determinado establecimiento, lo importante es, por tanto, generar una mayor percepción de valor en esas tres dimensiones.

El valor percibido.

Philip Kotler (2010) define el valor percibido para el cliente como "la evaluación que hace el consumidor de la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de marketing respecto a la competencia".

Tener muchos clientes habituales demuestra que el restaurante está ofreciendo excelente valor. La manera de saber si se ofrece excelente valor es preguntando a los clientes si su dinero gastado valió la pena. El valor excelente está en la mente del consumidor y es independiente del precio que pague y no sólo se refiere a la comida y bebida, sino a todo lo referido al servicio y al ambiente. A veces valor significa solamente que el gerente desee buenas noches a los comensales o se pare a intercambiar unas palabras con ellos.

La motivación como factor de consumo

Para Schiffman y Kanuk (2010) la motivación es la fuerza impulsora que poseen los individuos para empujarlos hacia la acción. Esta fuerza impulsora es producida por un estado de tensión debido a una necesidad insatisfecha. En cambio, para Solomon (2008) la motivación son los procesos que hacen que las personas se comporten como lo hacen, y surge cuando el consumidor tiene una necesidad que quiere satisfacer. Por otro lado, los individuos se esfuerzan para reducir dicha tensión, para lograr esto, eligen metas y mediante un tipo de comportamiento satisfará sus necesidades y reducirá el estrés.

Publicidad y promoción.

Cuando nos referimos a la publicidad consideramos la definición de Wells, Burnett and Moriarty (1992) que señala que es aquella comunicación impersonal pagada por un patrocinador identificado, que utiliza los medios de comunicación masivos para persuadir o informar a una audiencia. Sin embargo, actualmente el término se amplía como señalan González González, et al (2015) en el sentido de que los medios de comunicación digitales son una herramienta en la estrategia de mercadotecnia para los restaurantes, porque se ha encontrado que existen diversas redes sociales utilizadas por gran parte de negocios internacionales como nacionales, que son empleadas para posicionar la marca, aumentar ventas, satisfacción del cliente, expansión de mercado, entre otros. Rojas y Redondo (2013): "Una empresa al no estar en una red social reduce de

manera automática las oportunidades de crecimiento que ésta brinda, así como las ventajas competitivas y puede que también su credibilidad".

Ambientación del local

Contempla elementos como decoración, temática, ambientación musical, iluminación, comodidad de las sillas, limpieza del establecimiento, vajilla, recepción y fachada; esto de acuerdo con la especialidad del restaurante. Para Riley (1994) y Gimenes (2004) la ambientación está comprendida por la decoración, la música ambiente y la atención proporcionada por el restaurante. Señalan también que la atmósfera está íntimamente asociada a la ambientación y es definida por el mismo autor como el tono o el estado del espíritu transmitido por el lugar, que puede influir en la interacción de los comensales con el lugar y entre ellos.

Aceptación de los productos/servicios

El concepto de aceptación se encuentra muy asociado con el tema de confianza de acuerdo con Parasuraman A, Zeithaml A y Berry L. (1988), y se presenta cuando la comida es de calidad, los ingredientes son frescos y el sabor agradable, entonces se genera una sensación de aceptación en el cliente ya que están recibiendo el servicio de la forma en que esperaban. Kotler (2003) define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas". Dicho de otra forma, "una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados esperados) con las expectativas de beneficios previos. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado".

Repetición de compra

Según Kotler y Armstrong (2006), el cliente satisfecho por lo general vuelve a comprar . Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro. De acuerdo con la definición de lealtad de oliver (1999) se menciona el término compromiso como la clave para mantener la repetición de compra en el futuro. Según Anderson y Weitz (1992, p. 19), el compromiso es "el deseo de desarrollar una relación estable, de realizar sacrificios a corto plazo para mantener la relación y de confiar en la estabilidad de dicha relación".

Frecuencia de compra. Repetición de compra

El objetivo general de entregar a los clientes un mayor valor que la competencia es tener y retener a clientes altamente satisfechos y en ocasiones hay que sorprenderlos para dejarlos encantados con la compañía (Schiffman et al., 2010).

Para Salomon (2008) la lealtad hacia la marca es un comportamiento de compra repetido que refleja las decisiones conscientes del comprador. El consumidor que es leal a una marca se involucra de forma activa y apasionada con sus productos favoritos. Además, Schiffman y Kanuk (2010) mencionan que las reducciones en la deserción de los clientes producen una mayor ganancia debido a que los clientes leales a la empresa compran en mayor proporción, son menos sensibles a los precios, resulta más barato atenderlos y atraen a otros clientes.

Cooper, B., Floody, B. & Mc Neill, G. (2003), expresan que "Un cliente asiduo es publicidad gratuita… Mientras mejor conozca a sus clientes, más fácil le será darles el nivel de servicios y la calidad que ellos esperan" (Cooper, Floody, Mc Neill, 2003, p. 178). Conseguir una clientela fiel es una de las claves del éxito del restaurante. Pero incluso esa clientela fiel,

suele comer en otros restaurantes, con lo cual, tener un grupo de personas que se conservan como clientes por un largo período de tiempo, pareciera ser un suceso difícil pero factible de alcanzar.

En este aspecto, es fundamental recordar que los clientes atraviesan varias etapas en el camino hacia la fidelización: de cliente presunto, a cliente potencial luego, a cliente que concreta la primera compra, para pasar a convertirse en un cliente frecuente y por fin, en cliente leal o fiel. En este camino, es fundamental tomar en cuenta la cita de Cooper, B., Floody, B. & Mc Neill, G. (2003), donde nos habla de la necesidad de conocer a nuestros clientes. Ya que sus necesidades irán cambiando (Cabrera, 2013).

Resultados

La motivación como factor de consumo

La tabla siguiente clasifica la edad de las personas encuestadas según su opinión sobre el tipo de alimento que más consume en un restaurante:

Tabla de contingencia edad del entrevistado * tipo de alimento que más consume en un restaurante

Edad	CARNES	ENSALADAS	PASTAS	Total
18-25	35	3	6	44
26-30	15	2	0	17
31 o más	19	11	1	31
Total	69	16	7	92

De los 92 encuestados, los valores marginales son, por una parte, que 69 consumen carnes, 16 ensalada 7 pastas y, por otra parte, que 44 de los 92 corresponden al rango de edad de 18 a 25 años, 17 se ubican entre 26 y 30 años, 31 entre 31 y más años, entonces los valores esperados para cada celda pueden calcularse obteniendo el producto de los dos valores marginales de la celda y dividiéndolo por el gran total. Por ejemplo, el número esperado de los que comen carne entre la edad de 18 a 25 años será de 44x69/92 = 33, y el de los que comen carne entre la edad de 26 a 30 años: 17x69/92 = 12.75.

Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada	Sig. exacta
Nominal por nominal	Phi	,396	,006	,006
	V de Cramer	,280	,006	,006
N de casos válidos		92		

La tabla de medidas simétricas muestra las medidas de asociación para datos nominales recién estudiadas. Cada medida aparece acompañada de su correspondiente nivel crítico (Sig. aproximada), el cual permite decidir sobre la hipótesis de independencia: puesto que el nivel crítico de todas las medidas listadas es muy pequeño (menor que 0,05 en los casos), podemos rechazar la hipótesis nula de independencia y concluir que las variables edad del entrevistado y tipo de alimento que más consume en un restaurante están relacionadas.

Tabla. Medidas de asociación direccionales del procedimiento tablas de contingencia

		Valor	Error típ. asint.[a]	T aproximada[b]	Sig. aproximada	Sig. exacta
Lambda	Simétrica	0,113	0,047	2,193	0,028	
	EDAD DEL ENTREVISTADO dependiente	0,167	0,071	2,193	0,028	
	TIPO DE ALIMENTO QUE MAS CONSUME EN UN RESTAURANTE dependiente	0	0	.[c]	.[c]	
Tau de Goodman y Kruskal	EDAD DEL ENTREVISTADO dependiente	0,092	0,043		,002[d]	0,002
	TIPO DE ALIMENTO QUE MAS CONSUME EN UN RESTAURANTE dependiente	0,077	0,046		,007[d]	0,013
Coeficiente de incertidumbre	Simétrica	0,094	0,042	2,184	,004[e]	0,006
	EDAD DEL ENTREVISTADO dependiente	0,08	0,036	2,184	,004[e]	0,006
	TIPO DE ALIMENTO QUE MAS CONSUME EN UN RESTAURANTE dependiente	0,115	0,049	2,184	,004[e]	0,006

Los valores obtenidos de Lambda, Tau de Goodman y Kruskall, y el Coeficiente de incertidumbre (como medidas nominales cuantifican el grado de asociación) indican una asociación baja entre la edad de los clientes y la elección del tipo de alimento que consume en un restaurant.

El valor 0,092 del coeficiente Tau de Goodman y Kruskall calculado considera la variable "Tipo de alimento" como independiente, tiene la interpretación:

<<Conociendo la edad del cliente (filas), se reduce en un 9,2% la probabilidad de cometer un error al predecir la elección del tipo de alimento (columnas). Esto significa que la edad del cliente no tiene capacidad predictiva sobre el tipo de alimento>>. Puesto que esta probabilidad (denominada nivel crítico o nivel de significación observada) es pequeña (menor que 0,05), se decide rechazar la hipótesis nula, indicando que existe evidencia de asociación entre la edad y el tipo de alimento que más consume en un restaurante.

Comparando los valores absolutos de los residuos tipificados corregidos con el correspondiente valor tabular de la normal, para un nivel de significación del 5% (> 1,96), se observa que algunos residuos son significativos.

Analizando estos valores, tanto en sus magnitudes como en sus rangos, resulta el patrón:

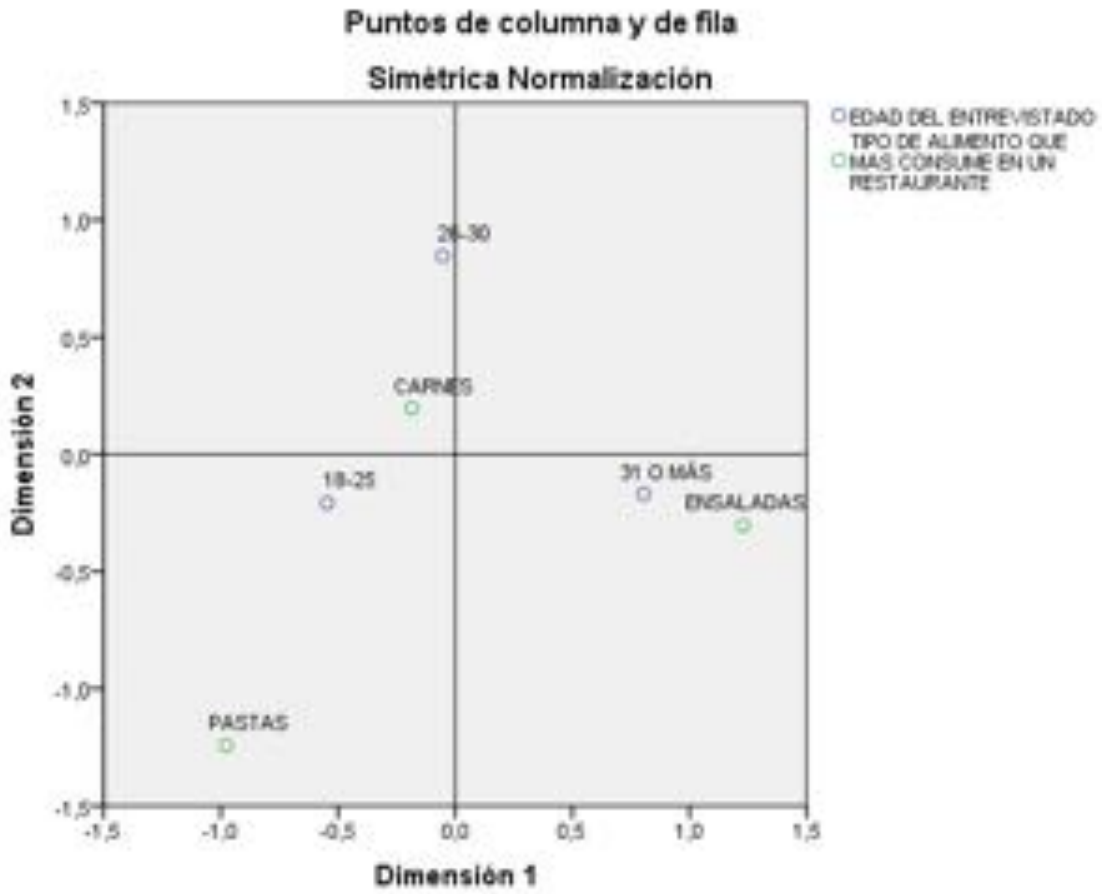
<< La distribución observada entre la edad no es uniforme, las personas de 31 años o más el mayor motivo de consumo son las ensaladas (3.3), de 26 a 30 años son las carnes (1.4) y de 18 a 25 años son las pastas (2,1)>>.

*Tabla de contingencia EDAD DEL ENTREVISTADO * TIPO DE ALIMENTO QUE MAS CONSUME EN UN RESTAURANTE.*

Edad		CARNES	ENSALADAS	PASTAS	Total
18-25	Recuento	35	3	6	44
	Frecuencia esperada	33,0	7,7	3,3	44,0
	Residuos corregidos	1,0	-2,6	2,1	
26-30	Recuento	15	2	0	17
	Frecuencia esperada	12,8	3,0	1,3	17,0
	Residuos corregidos	1,4	-,7	-1,3	
31 o más	Recuento	19	11	1	31
	Frecuencia esperada	23,3	5,4	2,4	31,0
	Residuos corregidos	-2,2	3,3	-1,1	
Total	Recuento	69	16	7	92
	Frecuencia esperada	69,0	16,0	7,0	92,0

En la gráfica 1 se representan los valores referenciales expresados en los ejes factoriales de los análisis de las dos nubes de perfiles relacionadas, ya que provienen de la misma tabla de contingencia.

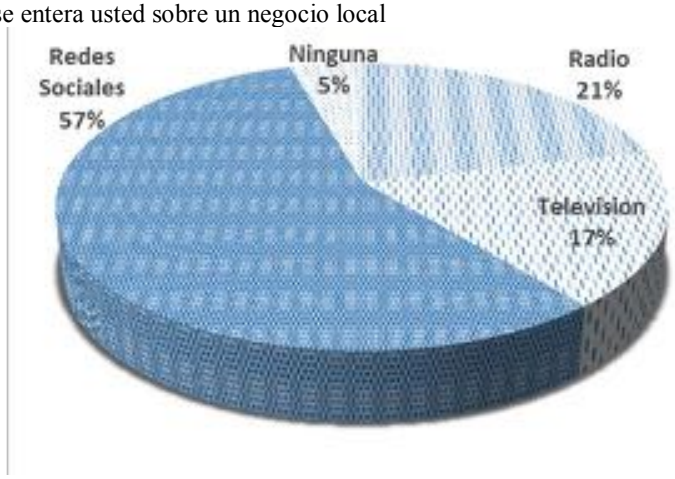
Gráfica 1. Primer plano factorial Edad Vs. Alimento que consume en un restaurante



Se pone en evidencia las correspondencias más destacadas entre las dos variables. En el Gráfico 1 se observa la asociación entre las edades de 26-30 y CARNES, 31 o más y ENSALADAS, 18-25 y PASTAS.

Publicidad y promoción

Gráfica 2. Por qué medios se entera usted sobre un negocio local



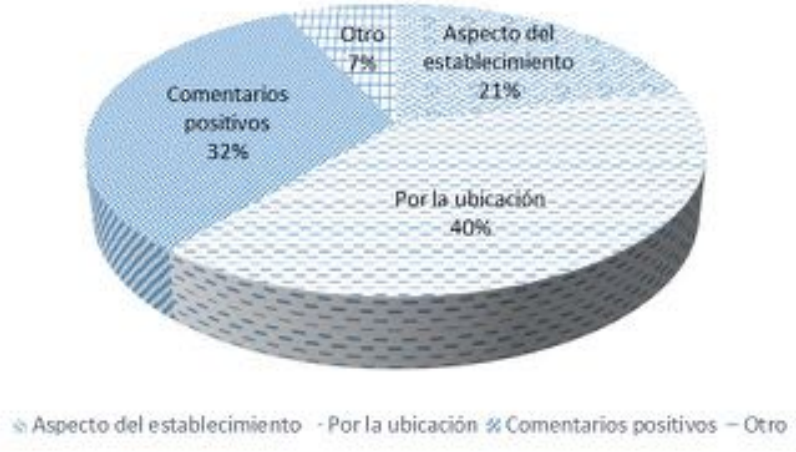
Fuente: elaboración propia

Como se muestra en la gráfica 2, el 57% de los encuestados señalaron que se informan de estos restaurantes mediante las recomendaciones en redes sociales, mientras que un 21% se informa mediante los programas de radio, y un 17% mediante información en programas de televisión local. Con estos resultados se puede concluir que para informarse de los restaurantes localizados en Chetumal se utiliza muy poco los medios como los periódicos o revistas.

Ambientación del local

Todo establecimiento de este giro comercial, de preferencia debe estar localizado lejos de focos de contaminación y con una zonificación permitida por la autoridad. El local deberá ser de uso exclusivo y con acceso independiente. La distribución de los ambientes (cocina, almacén, salón y servicios higiénicos) debe evitar la contaminación de los alimentos. Dentro de cada ambiente del establecimiento no debe haber objetos ajenos al mismo. En este sentido, se planteó una pregunta para saber la motivación para asistir a un restaurant:

Gráfica 3. En que basa usted su decisión de animarse a visitar un negocio

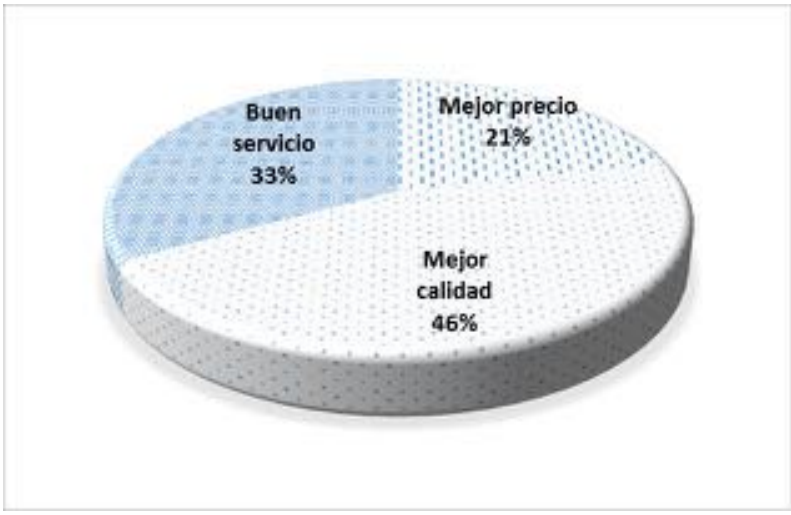


Fuente: elaboración propia

El aspecto del establecimiento se refiere al acondicionamiento físico, La ubicación considerando la facilidad del acceso al mismo. La respuesta obtenida de los encuestados señala que la ubicación del restaurant es el factor más importante y le sigue el de comentarios positivos que se refiere a buenas recomendaciones de los clientes en relación al servicio otorgado de trato al cliente y en general. Después en el grado de importancia se encuentra el aspecto del establecimiento que es la ambientación física del mismo.

Aceptación de los productos/servicios.

Gráfica 4. En relación al servicio, ¿qué prefiere?



Fuente: elaboración propia

El concepto más significativo tiene que ver con la calidad, seguido por buen servicio (amabilidad del personal) y precio. Es importante reconocer que una de las necesidades primarias es que los comensales no se den cuenta del tiempo y se encuentren confortables. Ya que la rapidez es un concepto muy subjetivo, la estrategia debe contemplar que los consumidores no se percaten del tiempo, por medio de servicio eficiente y ambiente acogedor.

Repetición de compra

Gráfica 5. ¿Cómo prefiere consumir los alimentos?

Fuente: elaboración propia

Los encuestados muestran mucho interés en el servicio a domicilio que puede proporcionar un restaurante. Como se revisó anteriormente la localización del mismo y la estrategia de comunicación pueden ser elementos cruciales para el desarrollo saludable de este tipo de empresa.

Frecuencia de compra

Gráfica 6. ¿Con qué frecuencia frecuenta un restaurante?

Fuente: elaboración propia

Puede observarse que una tercera parte de los encuestados frecuenta con mucha regularidad este tipo de establecimientos. De este porcentaje (36%), la gran mayoría de los consumidores asiste al menos una vez a la semana. Esto nos da un promedio de cuatro visitas mínimas por mes.

Conclusiones.

Considerando los resultados de este trabajo, resulta interesante y para fines prácticos que el diseño de la estrategia de marketing orientada a restaurantes para personas jóvenes contemple entre los elementos significativos, los siguientes: *el valor percibido, fidelización del cliente, la motivación como factor de consumo, la publicidad y promoción, la ambientación física del local, la aceptación de los productos/servicios, frecuencia de compra, y la repetición de compra.* Se pudo rechazar la hipótesis planteada en el sentido de que existe asociación entre la edad del cliente y el tipo de alimento que más consume en el restaurante, por tanto, sería significativo estudiar más la viabilidad de dirigir estrategias al diseño de los platillos en función de la edad.

Adicionalmente se podrían contemplar algunos aspectos como la propuesta del estudio de Mirabal Martínez, Alberto, & Sigala Paparella, Luis Eduardo (2013) que considera cuatro criterios empleados para decidir la opción de consumo, señalan que son de relevancia en la conducta del consumidor, la combinación de la "calidad" y la "rapidez" porque fueron preponderantes para la decisión de consumo. Indican los autores que el primer factor (calidad) es asumido por el cliente como consecuencia de la normatividad adjudicada en materia de características como la higiene, manipulación y presentación del alimento. Asimismo, este criterio es relevante ante la decisión de acercarse al local, pero no es determinante en el caso de que exista la necesidad de atención rápida.

Estas dimensiones son equivalentes a las inicialmente obtenidas por Parasuraman, Zeithlam y Berry. En consecuencia, los resultados obtenidos dan evidencia empírica de que es posible utilizar estos elementos para orientar las decisiones estratégicas de marketing y también medir la calidad haciendo uso de ellas, como se evidencia en otros trabajos como en el caso de Uzcátegui et al (2018:339) que pudo demostrar que entre las razones fundamentales para tomar la decisión de comer

fuera de casa en primera instancia es la calidad (31%) que involucra sabor y presentación de los platos, seguido del precio (19%) y la atención. Por otro lado, los encuestados declaran en su estudio, que acuden a los restaurantes especialmente para almorzar (54%) y su primera opción relacionada a esta categoría son los menús ejecutivos (33%), la elección favorita de bebidas son los jugos de frutas (67%), gastan en promedio el equivalente de $3 a $5 dólares (44,3%) por este tipo de comida; así mismo para el desayuno (14%).

REFERENCIAS

Anderson, e. & Weitz, B. (1992). the use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. Journal of Marketing Research, 24 (1) , 18 -34 .

Chin, W. W. y Newsted, P. R. (1999) Structural Equation Modeling Analysis With Small Samples Using Partial Least Squares. In: Statistical Strategies for Small Sample Research, Hoyle, R.H. (ed.), pp. 307-341. SAGE Publications, Thousand Oaks.

Cabrera, S. (2013). La fidelización del cliente en negocios de restauración. Cuaderno 45. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. 155-164.

García, B., Muñoz, M. D. ( ). Las estrategias de fidelización de clientes: el caso de las grandes superficies de venta al detalle. http://www.jcyl.es/jcyl/cee/dgeae/congresos_ecoreg/CERCL/1021.PDF

Gallego, J. F. (2001). Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes. España: Editorial Paraninfo.

Gimenes, M. H. S. G. (2004) "Bares e casas noturnas: um estudo exploratório sobre consumo e sociabilidade". Turismo em Análise, São Paulo 15(1) pp. 73-88.

González González, M., Medina Quintero, J. M. y Sánchez Limón, M. L. (2015). Las redes sociales: herramienta de mercadotecnia para el sector restaurantero. Poliantea, 11(20). pp. 13-36.

Gutierrez de Alva , C. I. (2012) Historia de la gastronomía. México: Red Tercer Milenio

Kotler, P., y Armstrong, G. (2008). Principios de Marketing. (12ª. Ed.). Madrid España: Editorial Pearson

Kotler, Philip (2003). Los 80 conceptos esenciales del marketing de la A a la Z. Madrid: Pearson Educación

Kotler, P. y Armstrong, G. (2010). Marketing. (12a. ed) Madrid: Pearson Educación.

Mirabal Martínez, Alberto, & Sigala Paparella, Luis Eduardo (2013). Cadenas de comida rápida: Factores clave en la decisión de consumo. Visión Gerencial, (1), undefined-undefined. [fecha de Consulta 28 de Septiembre de 2019]. ISSN: 1317-8822. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4655/465545895005

Oliver, R.l. (1999). Whence consumer loyalty? Journal of Marketing, 63, 33-44.

Parasuraman A, Zeithaml A y Berry L. (1988). Calidad total en la gestión de servicios. Madrid: Díaz de Santos.

Riley, M. (1994) "Marketing eating out". British Food Journal 96(10): 15-18.

Rojas, P. y Redondo, M. (2013). Cómo preparar un plan de social media marketing: en un mundo que ya es 2.0. Madrid: Planeta.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (1998): "Estrategias de Fidelización para el Pequeño Comercio". Distribución y Consumo; núm. 5; abril-mayo; págs. 5-31.

Solomon, M. (2008). Comportamiento del consumidor. México: Editorial Pearson Educación

Schiffman, L. G, y Kanuk, L. L., (2010). Comportamiento del consumidor. (10ª. Ed.). Estado de México. Pearson Educación

Uzcátegui, C.D.A., Pérez, M. J., Zambrano, A. A. Morocho, J. M. (2018). Hábitos y preferencias del consumidor de alimentos y bebidas preparadas en restaurantes.). Revista ARJÉ. 12 (22).p. 333-341.