LA IMPORTANCIA DE PROTEGER LOS DATOS EN LAS PyME

Abraham Gordillo Mejía, Elizabeth Acosta Gonzaga, Ángel Gutiérrez González
Instituto Politécnico Nacional, UPIICSA, México
abragorme@gmail.com, elz.acosta.gonzaga@gmail.com,agutierrez0201@hotmail.com

Resumen

La seguridad de los datos en la organizaciones y empresas en México, es un tema que van considerando sus dirigentes conforme se van presentando los eventos de seguridad en sus negocios, dando respuesta en forma reactiva, ya que no hay indicios de que lo hagan desde sus escenarios de planeación, lo que los lleva a sufrir pérdidas económicas considerables, e incluso hasta con amenazas de cierre de negocio. Esta descripción se presenta también en las PyME, las cuales representan más del 90% de empresas establecidas en México, debido adicionalmente a tener referentes claros y económicos que les sirva de guía para informarse y tomar acciones que les permita prever eventos de intromisión en sus sistemas informáticos. De esta situación, se inició un proyecto de investigación en la Delegación Iztacalco de la Ciudad de México, entre empresas mediana y pequeñas no importando a que se dediquen, con el objetivo de determinar su percepción y experiencia en eventos de seguridad informática, así como en las medidas que están tomando.

Palabras clave: seguridad informática, ataques informáticos, sistemas calidad de seguridad informática.

Abstract

Security data´s in organizations and companies in Mexico, is a topic that its leaders are considering as security events are presented in their businesses, responding in a reactive way, since there is no indication that they do so from their planning scenarios, which leads them to suffer considerable economic losses, and even up to threats of business closure. This description is also presented in PyME, which represent more than 90% of companies established in Mexico, in addition to having clear and economic references that serve as a inform guide for take actions that allow them to foresee intrusion events in their computer systems. From this situation, a research project was started in the Iztacalco Delegation of Mexico City, between medium and small companies, no matter what they are engaged in, in order to determine their perception and experience in computer security events, as well as in the measures you are taking.

Key words: computer security, computer attacks, computer security quality sistems.

Introducción

Proteger los datos es uno de los principales problemas que enfrentan las organizaciones en materia de seguridad informática, y se vuelve grave al perderse la confianza en usuarios finales, principalmente en clientes y proveedores, lo cuales podrían ya no querer realizar operaciones y negocios con nuestra organización.

Muchas organizaciones reaccionan en este sentido hasta que datos de ellos y de sus clientes, otras entidades y empresas los están utilizando a su favor, descubriendo de manera tardía las fugas que se presentan en sus sistemas informáticos, además de que tienen que aceptar que la planeación, que deberían realizar en estos asuntos, no se llevó a cabo, lo cual impacta sin duda en diferentes renglones de los negocios perdiendo credibilidad, confianza e imagen entre clientes, proveedores y la propia sociedad.

Base teórica

La seguridad informática o también llamada ciberseguridad es una rama de la informática encargada de estudiar y poner en práctica los métodos, estrategias y herramientas que permitan ayudar al aseguramiento de los sistemas, así como monitorear y prevenir ataques informáticos que pongan en riesgo a la empresa u organización causando pérdidas financieras, tecnológicas o daño a la reputación de la empresa.

Los datos siendo parte de los sistemas de información en las empresas, resulta atinado decir que es imposible asegurar que no habrá fugas de datos e información, ya que siempre existirán vulnerabilidades a cualquier escala, ya sea en un bug en el código del software, el descuido del personal al manejar información confidencial o alguna falla de hardware por muy pequeño que parezca, puede ser aprovechado por los ciberdelincuentes; es por ello que el trabajo de la seguridad informática es el de minimizar estas vulnerabilidades a un porcentaje mínimo, casi nulo, apoyándose de todas las herramientas y estrategias de innovación en ciberseguridad que existan en ese momento.

1. Ataques informáticos

Los ataques informáticos o ciberataques, son métodos y estrategias que se utilizan para dos propósitos en específico, el primero, realizado por consultorías especializadas en seguridad, es probar los sistemas de información ante posibles amenazas con el fin de prevenirlas, y el segundo, realizado por ciberdelincuentes mal llamados 'hackers', que aprovechan las vulnerabilidades encontradas para sacar provecho lucrativo, ya que pueden extorsionar a la empresa, suplantar identidad o vender la información al mejor postor o en el peor de los casos eliminar los datos.

En cualquiera de los 2 propósitos anteriores, se hace uso de herramientas de hardware y aplicaciones de código abierto, software libre o código cerrado, diseñados en específico para ataques o pruebas a servidores, aplicaciones web o móviles.

Algunas empresas de tecnología como Google, Facebook o PayPal, ofrecen recompensa por encontrar agujeros de seguridad en sus sistemas, el monto de la recompensa varía dependiendo el tipo y tamaño de vulnerabilidad, cabe destacar que solo es pagado al primer usuario que lo encuentre.

Dentro de los principales ataques a los sistemas de información, a dispositivos, a las aplicaciones, o en las comunicaciones, y en el manejo de datos e información sensible por empleados, se tienen los siguientes, no son todos, pero si algunos de los más conocidos.

a) Ataques de fuerza bruta, que pretenden averiguar contraseñas de usuarios, mediante combinaciones y permutaciones de palabras, números, letras y caracteres especiales.

b) Ingeniería social, son técnicas psicológicas para manipular a un usuario con el fin de obtener datos de él, (Castellanos, 2018).

c) Phishing, ataque para suplantar identidad de un sitio web, presentando al usuario web falsos para robo de datos.

d) Inyección SQL, ataca las vulnerabilidades a nivel de aplicación al no tener buenas prácticas en el desarrollo del mismo, dejando vulnerable la entrada de datos mediante cajas de texto en formularios que alimentan datos sin validar.

e) XSS (cross site scripting), este ataque es a nivel de navegador, ya que existen datos de peticiones iniciales que se guardan como cookies o sesiones, los cuales son interceptados por scripts que no pueden ser validados o autenticados.

f) Accesos falsos en señales de Wifi identificados por equipos, el ataque consiste en crear un punto de acceso sin contraseña para que el usuario entre para “aprovechar el recurso”, y ahí le roban sus datos.

2. Daños y pérdidas

Los virus y ciberataques han existido desde 1971, 2017 fue un año completamente marcado en diferentes magnitudes por ellos (ESET, 2017), sirva de ejemplo el caso de HBO, que en el mes de Julio del presente año, sufrió una filtración de cerca de 1.5 terabytes de información entre series, guiones y contenido inédito, todo esto debido a una vulnerabilidad en sus servidores, los ciberdelincuentes pidieron rescate por un valor

de 6 millones de bitcoins (40,419,037,636.19 USD a la valoración del 12 de Junio del 2018), (Spangler, 2017).

Otro caso es el de Yahoo, en abril del 2018, se le fijo una multa por 35 millones de dólares, por engañar a los inversionistas y no dar a conocer la violación de seguridad y filtrado de datos de más de 500 millones de cuentas en el año 2014, situación que la mantuvo oculta hasta 2016, (U.S. Securities and Exchange Commission, 2018).

Otro caso muy sonado fue en la empresa Telefónica de España que afecto a muchos países, incluyendo México, ocurrido en 2017, introdujeron un malware en sus sistemas de comunicaciones que cifraba archivos del disco duro de una máquina, y este se regó a todos los equipos de la red, (Onofre, 2017), infectando a 200 mil computadoras en el mundo, estimando el daño en 500 millones de euros, (Pastor, 2018).

La empresa McAfee en 2007, dio a conocer las cifras de la figura 1, que ya desde esos años existía la preocupación por tomar medidas preventivas en materia de seguridad informática, y concientizar al sector empresarial mediante dichas cifras, si estas son analizadas, estás son sin duda dignas de tomarse en cuenta.

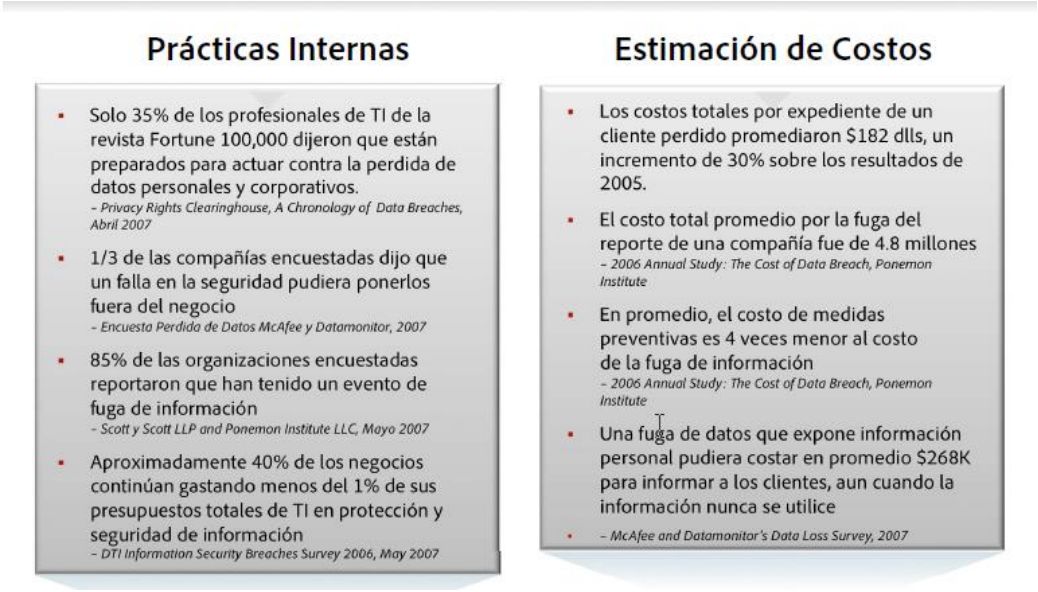


Figura 1. Datos relevantes de la seguridad informática en México

Fuente: Proyecto e- México, 2007

Situación de México

En México existen cerca de 4.2 millones de empresas, de las cuales el 99.8% son PyME (Pequeñas y Medianas Empresas) y representan el 42% del PIB, son estas las más vulnerables y favoritas de los ciberdelincuentes ya que no cuentan con un adecuado plan de seguridad. (Arana, 2018).

Las PyME en particular no toman muy en serio esto de la seguridad informática, pero dice Natour (2017), que los ciberataques han causado el cierre definitivo de operaciones, en un análisis realizado por Panda Security, revelo que el 43% de los ciberataques a nivel mundial son dirigidos a este tipo de empresas, del cual solamente un 40% de ellas se logra recupera ante el ataque recibido y las demás cierran sus operaciones.

Guerrero (2017), identifica principalmente el ciberataque a las empresas mexicanas por el malware llamado ransomware, que se dedica a secuestrar información y pedir rescate por ella. El segundo ciberataque de la lista es el robo de identidad y datos, siendo el sector financiero, farmacéutico, comercio minorista y educativo los más vulnerables.

En mayo de este 2018, instituciones financieras como Banorte, Bancomer y Citibanamex, registraron un ciberataque sin precedentes, representando perdidas aproximadas de 400 millones de pesos MXN, y esto se pudo realizar, gracias a una vulnerabilidad en el software de los proveedores que utilizan para conectarse al Sistema de Pagos Electrónicos Interbancarios (SPEI), (BBC News, 2018).

Aunque el daño fue directamente al dinero de las instituciones mencionadas afecto de manera indirecta a usuarios, creando caos, y retrasos en transferencias electrónicas (pago a proveedores, terceros y de nómina), así como en el retiro de efectivo y pago con tarjeta de crédito y débito, lo cual obligo a crear áreas organizacionales que atiendan este tipo de problemas, (Flores, 2018).

3. Factor humano

La vulnerabilidad más grande e importante de la ciberseguridad son los usuarios, incluso aunque se cuente con las mejores aplicaciones y herramientas de defesa, demostrándolo al realizar prácticas inseguras como anotar la contraseña en un post-it y pegarlo debajo del teclado, en el monitor o en alguna parte visible del área de trabajo. Otra más es concentrar todas las contraseñas en un archivo y guardarlo en la computadora, tenerlo en el correo electrónico o en algún servicio de almacenamiento en la nube, como ‘Google Drive’ o ‘Dropbox’.

Este tipo de desinformación provoca que los empleados representen un alto riesgo al no saber cómo actuar ante los ciberataques, desde la infección de malware a través de un link o archivo adjunto en un correo electrónico o alguna técnica de ingeniería social como Phishing, conversación cara a cara o llamada telefónica. Según Kevin Mitnick, la ingeniería social tiene 4 principios básicos: nos gusta ayudar, nos gusta recibir halagos, tenemos cierta confianza hacia los demás y no nos gusta decir que no. (Molist, 2014).

Son estos 4 principios los que son aprovechados para engañar a los empleados o víctimas, pudiendo aprovecharse en 2 tipos de personas, las que se conocen para preguntarles cosas de su persona, desde su nivel de confianza hacia los demás, inteligencia, hasta hábitos, gustos o rutinas. El otro tipo de persona es a la que no se conocen y no se puede realizar una investigación tan exhaustiva, así que se utilizan técnicas generales.

También, Mitnick asegura que si se le pregunta a una persona por información confidencial de inmediato sospechará, pero si finges tener esa información aunque sea errónea, la persona o victima corregirá la información con la correcta. (Pastor, 2018):

4. Investigación realizada en la Ciudad de México

En los últimos meses se han aplicado una encuesta entre diferentes PyME de la Delegación Iztacalco de la Ciudad de México (CDMX), en una muestra no estratificada de 500 empresas, que vienen a representar a una población estimada de 4500 unidades productivas de la demarcación mencionada, todas con la recomendación de egresados, profesores y estudiantes de la UPIICSA (Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas) del IPN (Instituto Politécnico Nacional).

La investigación tenía el objetivo de determinar la percepción que tienen las PyME en la Delegación Iztacalco de la CDMX, en materia de seguridad informática, así como determinar los eventos de seguridad que han vivido y las medidas de seguridad que están o han tomado, y a partir de ellas, poder realizar propuestas de diferente índole, sobre todo de tipo técnico y administrativo; para los fines de esta ponencia se dirigieron los resultados del estudio para generar una metodología conceptual, que permita a las empresas generar sus diagnósticos y diseñar estrategias y metodologías afines al tema y les sirva como referente.

El diseño de la encuesta constó de 10 preguntas alrededor de los diferentes ataques que reciben los sistemas informáticos en materia de seguridad, para esta ponencia solo se presentan los resultados de 3 preguntas, las cuales se fundamentaron en una encuesta que realizó la empresa Scitum especialistas en comunicación.

La investigación partió de un supuesto valedero, los datos críticos de las organizaciones son intercambiados dentro y fuera de la misma con clientes, proveedores, el gobierno, la banca, etc., y en estos procesos pueden ser almacenados, transferidos y utilizados de manera incorrecta, intencionalmente y sin pensarlo, lo que provocaría en cierto momento una serie de problemas de diferente índole.

Resultados Obtenidos de la aplicación de la encuesta

Se presentan los resultados obtenidos de tres preguntas enunciadas en la identificación de cada tabla, haciendo un abreve explicación de la información vertida.

Tabla 1. Respuestas a la pregunta, ¿Cuál considera usted que es la mayor amenaza a la seguridad general de su organización?

Respuesta	porcentaje
Filtración de información confidencial	**32**
Vulnerabilidades sin parche	**25**
Ataques por parte de personal interno	**20**
"phishing"	**12**
Código malicioso	**6**
Fraude	**5**

La concepción de la pregunta es muy general en materia de seguridad, en las respuestas vertidas se filtraron algunas relacionadas como los fraudes, que no necesariamente tienen que ver los sistemas informáticos, sin embargo las demás respuestas muestran un orden que de años atrás vienen registrando diversas empresas especialistas en seguridad informática, como puede apreciarse en la tabla 1, el porcentaje mayor de respuestas está asociado a la filtración de información confidencial de las organizaciones, en segundo lugar, dejan ver como el software sin actualización, es un gran riesgo de seguridad con un 25% de las respuestas vertidas, en porcentajes menores aparecen el phishing y los códigos maliciosos, quizá no hay una buena información del efecto negativo y perjudicial que tienen y no es valorado de la mejor manera.

Tabla 2. Respuestas a la pregunta, ¿Cómo consideran que se da la fugan de datos en su empresa?

Respuesta	Porcentaje
Uso de internet por el personal	14
Impresora en red	15
Punto final	15
Correo interno	10
Correo web	13
Http	12
Descuidos del personal	21

Los resultados obtenidos en la tabla 2, vienen a complementar la información de la tabla 1, existen diversas debilidades en materia de seguridad informática, asociada a la falta de medidas preventivas derivadas de una

planeación adecuada a este respecto. Los resultados dejan ver debilidades técnicas y de índole administrativo, se podría concluir en que se percibe una falta de cultura organizacional en seguridad y una adopción y ejercicio de buenas prácticas en el manejo de sistemas de informáticos; los resultados más altos los obtuvo el renglón de los descuidos del personal, ligados a la ingeniería social y todas las posibles causas ya identificadas, los siguientes elementos de respuesta, se mantuvieron de manera constante entre un 12% y un 15%, lo que deja ver que en el uso de dispositivos y procesos de comunicación internos y externos a la empresas, y en puntos de venta final, son elementos en donde se generan fugas de datos importantes para las empresas.

Tabla 3. Respuestas a la pregunta , ¿Qué tipos de datos se fugan?

Respuestas	Porcentaje
Información financiera y fiscal relevante	22
Información confidencial de clientes	35
Información confidencial de empleados	25
Información confidencial de la empresa (procesos trabajo)	12
Propiedad intelectual	6

La tabla 3 deja ver el tipo de datos y de información en donde las empresas encuestadas, tuvieron fugas de información, el elemento con más incidencia es la información de los clientes con un 35%, esto como se ha apuntado es muy grave, pero no lo es menos con las demás respuestas en donde hay fugas de datos de las propias empresas, de los empleados en porcentajes muy similares, y en menor proporción son las fugas de procesos de trabajo y de propiedad intelectual, algo pocas veces considerado.

5. Propuesta genérica de solución

De los resultados obtenidos, realmente se encuentran problemas de seguridad en el manejo de datos e información en las empresas, no importa su tamaño ni giro, lo que vuelve deseable realizar diversas propuestas metodológicas, técnicas y de administración para minimizar o eliminar estas situaciones.

Cabría mencionar que todas las organizaciones, sin duda promueven acciones técnico-administrativas para poder proteger sus datos, los cuales deben fluir, almacenarse y distribuirse en todo el negocio y fuera de él, claro todo sujeto a políticas de trabajo establecidas, ante esto podría surgir una pregunta que pudiera salir a colación, ¿que no es seguridad de la información?, posibles respuestas son:

- Poner llaves y candados a los archivos y procesos que se consideren críticos, en muchas empresas, todo tiene claves.
- Ocultar la información de alguna manera en el sistema, ya sea con archivos que no se puedan ver o bien con máscaras para ocultar su contenido
- Manejar y aplicar el concepto de seguridad informática, que no sería lo mismo, ya que esto es solo un enfoque tecnológico.

¿Qué es entonces la seguridad en información?, una respuesta inmediata la tenemos en las normas ISO/IEC 1799:2005, que dice, que es la preservación de los datos e información, su confidencialidad, integridad y disponibilidad, así como de los sistemas implicados en su tratamiento dentro de una organización.

Existen otros conceptos alternos que excluyen en su definición a los medios de transmisión y reguardo, pero no dejan de coincidir en elementos comunes de lo declarado en la norma ISO.

Existen muchos referentes de tipo normativo que han surgido alrededor de la seguridad de la información y que las organizaciones pueden dirigir su política por alguno(s) de ellas, entre los que se tienen:

BS 17799 Código de Prácticas de Administración de la Seguridad de la Información, PCI, GLBA, CA SB-1386 y 36 estados más, PIPEDA, Ley de Protección de Datos, SOX, BS 17799 e ISO/IEC serie 27001, *Open Source Security Testing Methodology Manual* (OSSTMM), *Open Web Application Security Project* (OWASP), *Control Objectives for Information and related Technology* (COBIT), *Information Technology Infraestructure Library*, (ITIL), ISO 20000, *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO), *Metodología de análisis y gestión de riesgos de los sistemas de información* (MAGERIT), OSI con la recomendación X.800 y el RFC 2828, Formación de CISSPs, entre otros.

Si se pudiera resumir en una palabra o expresión a este respecto, se estaría hablando de un sistema de calidad en el cual se sustente la seguridad informática de la empresa.

Metodología propuesta.

Se sugieren las siguientes etapas, presentadas de manera general, como un referente de consulta de los interesados, algo que realmente venden las empresas dedicadas a la seguridad y que no son sino pasos lógicos a considerar.

a. Estar conscientes que todo negocio tiene constantemente amenazas que explotan vulnerabilidades a equipos, sistemas y aplicaciones y que esto a su vez genera riesgos que tarde que temprano afectarán al negocio, ver figura 2.

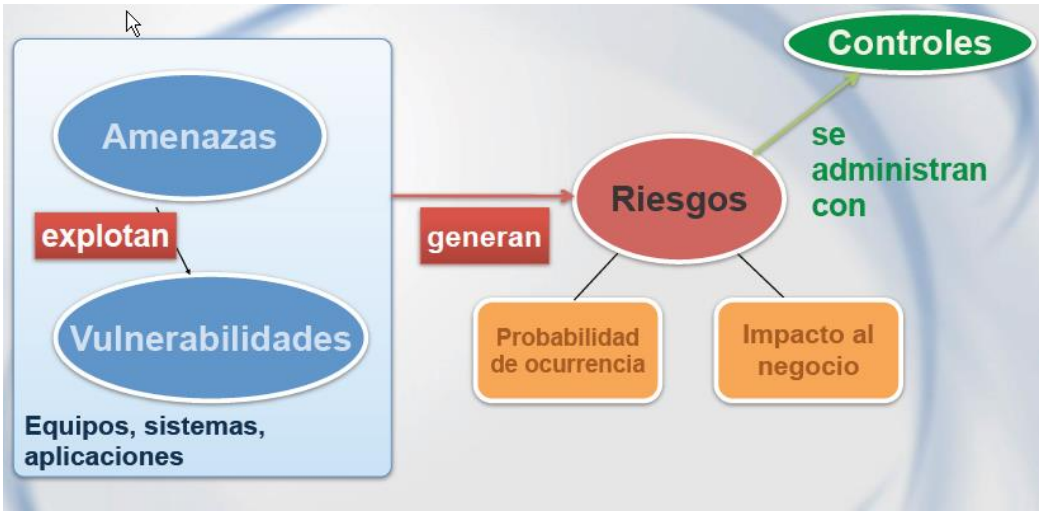


Figura 2. Etapas de una concientización a nivel directivo o gerencial sobre la seguridad informática

Fuente: Proyecto e- México, 2007 (Scitum)

b. Crear una metodología de trabajo que incluya evitar el uso de los productos de seguridad de un sólo propósito, que se enfocan en seguridad para la infraestructura: servidores, laptops, bases de datos, redes, etc. Estas soluciones aseguran diferentes piezas dentro del ciclo de vida de la información y no sobre los datos, la seguridad de la información no sólo es "ocultar", cifrar, o controlar los accesos, o evitar hackers, entre otras medidas.

   Pero como los datos e información sin dinámicos, están en movimiento y son difíciles de asegurar, será necesario considerar al menos tres momentos en que los datos tienen que ser protegidos, cuando están en uso, cuando son transferidos o están en movimiento o están almacenados.

c. Siempre hay que tener una visión holística de la seguridad, que abarque todos los elementos en juego, gente, tecnología y procesos y que se preserven los tres principios de seguridad en los Datos o información, ver figura 3.

Figura 3. Visión integral de la seguridad informática

Fuente: Proyecto e- México

d. Se deberán formar especialistas dentro de la propia organización, para lo que se sugieren las siguientes acciones:

- Comprar libros de seguridad
- Tomar cursos o diplomados
- Buscar asesoría especializada

e. Buscar un aterrizaje de ISO-27000, mediante la implantación de un SGSI, o Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información, el cual ayuda a establecer **políticas, procedimientos y controles en relación a los objetivos de negocio de la organización**, con objeto de mantener siempre el riesgo por debajo del nivel asumible por la propia organización.

f. Tratar de buscar la convergencia de seguridad con un enfoque integrador de tecnologías y referentes de calidad como podrían ser las Normas ISO, ITIL, COBIT y otros criterios de especialistas.

g. Se debe tener siempre una visión hacia la implantación en el mediano plazo de un Sistema Gestor de Calidad para Sistemas de Información,

6. Conclusiones

La seguridad informática es un reto para las organizaciones y negocios hoy en día, situación que se acrecentará en los próximos años de manera acelerada, sin embargo se encontrarán demasiados obstáculos para poder implementar un verdadero sistema de seguridad informática, sustentado en sistemas de gestión de la calidad, entre las que se encuentran las siguientes:

- Poco apoyo de la dirección o alta gerencia
- Fallas en las campañas de concientización.
- Malos hábitos laborales de niveles gerenciales y operativos
- Uso inadecuado de las infraestructuras de TIC.
- No se incluye a las Áreas de Negocio.
- No existe un área de SI o no tiene un nivel jerárquico alto.
- La Seguridad de la Información es un gasto.
- Se cree que la SI es algo puramente tecnológico.
- Concesiones a funcionarios "VIP" contraviniendo lo dispuesto en las políticas de seguridad.
- No se realiza un adecuado Proceso de Gestión de Activos y/o de Riesgos adquiriéndose antes Infraestructura Tecnológica de Seguridad.

El estudio realizado deja ver la problemática que en materia de seguridad informática, viven las PyME en la Delegación Iztacalco de la CDMX, los resultados parecen ser un patrón de comportamiento en un estilo de administración de los negocios, en donde hay tendencias naturales a dejar a un lado el tema de la seguridad de sus datos, pareciera que con solo comprar antivirus es suficiente, pero se vuelve necesario insistir en esa problemática que pareciera que a pocos afecta, pero que cuando se presenta afecta de manera relevante las finanzas de los negocios, que mejor que pudieran considerar en sus ejercicios de planeación el considerar este tema por demás relevante.

BIBLIOGRAFÍA:

Arana, D. (2018). *Pymes mexicanas, un panorama para 2018*. Recuperado el 29 de 05 de 2018, de Forbes: https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-un-panorama-para-2018/

BBC News. (2018). *México: el ciberataque "sin precedentes" a los bancos del país que causó pérdidas millonarias*. Recuperado el 29 de 05 de 2018, de BBC News: http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-44130887

Castellanos, E. J. (2018). *Ingeniería Social: Corrompiendo la mente humana*. Recuperado el 06 de 06 de 2018, de Revista .Seguridad: https://revista.seguridad.unam.mx/numero-10/ingenier%C3%AD-social-corrompiendo-la-mente-humana

ESET. (31 de 12 de 2017). *Tendencias 2018*. Obtenido de ESET: https://empresas.eset-la.com/novedad/tendencias-en-ciberseguridad-2018-el-costo-de-nuestro-mundo-conectado

Flores, L. (15 de 05 de 2018). *Tras hackeo en SPEI, Banxico crea nueva dirección de Ciberseguridad*. Recuperado el 1 de 06 de 2018, de El Universal: http://www.eluniversal.com.mx/cartera/economia/tras-hackeo-spei-banxico-crea-nueva-direccion-de-ciberseguridad

Guerrero, M. (2017). *Ciberataques, la ruina para las pymes*. Recuperado el 30 de 05 de 2018, de Mundo Ejecutivo: http://mundoejecutivo.com.mx/pymes/2017/08/07/ciberataques-ruina-pymes

Molist, M. (20 de 01 de 2014). *El eslabón más débil en seguridad informática eres tú*. Recuperado el 01 de 06 de 2018, de El Mundo: http://www.elmundo.es/tecnologia/2014/01/18/52d90707ca4741f2798b4570.html

Natour, L. (17 de 08 de 2017). *El 43% de los ciberataques se concentran en las pymes*. Recuperado el 29 de 05 de 2018, de ABC: http://www.abc.es/tecnologia/informatica/software/abci-43-por-ciento-ciberataques-concentran-pymes-201708081259_noticia.html

Onofre, J. S. (03 de 06 de 2017). *El WannaCry y las 48 horas que el mundo miró a Telefónica*. Obtenido de El Economista: https://www.eleconomista.com.mx/tecnologia/El-WannaCry-y-las-48-horas-que-el-mundo-miro-a-Telefonica-20170603-0008.html

Pastor, J. (06 de 02 de 2018). *Kevin Mitnick, genio o figura de uno de los hackers más famosos de la historia*. Recuperado el 01 de 06 de 2018, de Xataka: https://www.xataka.com/seguridad/kevin-mitnick-genio-o-figura-de-uno-de-los-hackers-mas-famosos-de-la-historia

Proyecto e – México, (2009). Taller Nacional de Seguridad de la Información en el Sector Público de México. Evento anual de Política Digital. Gobierno Federal de México

Spangler, T. (2017). *HBO Hacks and Leaks: How Much Have They Hurt the Business?* Recuperado el 30 de 05 de 2018, de Variety: https://variety.com/2017/digital/news/hbo-hacks-leaks-business-impact-1202531385/

U.S. Securities and Exchange Commission. (24 de 04 de 2018). *Altaba, Formerly Known as Yahoo!, Charged With Failing to Disclose Massive Cybersecurity Breach; Agrees To Pay $35 Million*. Recuperado el 30 de 05 de 2018, de U.S. Securities and Exchange Commission: https://www.sec.gov/news/press-release/2018-71

.

LA EMULACIÓN GRÁFICA DE MARCA COMO ESTRATEGIA PARA LOGRAR LA PERCEPCIÓN DE PERTENENCIA A UNA CATEGORÍA

Alberto Cortés Hernández, Christian Antonio Hernández Hernández
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
dcnicortes@hotmail.com, ch7Christian90@hotmail.com

Resumen

El propósito de la presente investigación consiste en evidenciar una estrategia que múltiples marcas en el mercado nacional y extranjero han utilizado durante mucho tiempo, la cual consiste en la emulación por medio de elementos gráficos, como es el uso de colores iguales en los empaques de los productos o bien la imitación de las tipografías utilizadas, con la finalidad de ser percibidas como marcas pertenecientes a una misma categoría y con ello lograr una asociación positiva. De acuerdo con Kotler, 1996 la marca consiste en un nombre, termino, signo, símbolo o diseño, o la combinación de lo anterior. Que pretende identificar los bienes o servicios de un proveedor y diferéncialos de la competencia. Así también, las marcas determinan en ocasiones las categorías de producto. Cuando se es el primero, uno se puede apropiar de la categoría. Si es la única marca asociada con el concepto, se tienen una plataforma de comunicación muy fuerte (Ries, 2001). Y quizás es por ello que en muchas ocasiones, surge la emulación, ese deseo de los nuevos competidores de acercarse a ese monopolista de la categoría de producto y aun cuando los nombres de marca sean distintos se busca un rasgo de imitación para acercarse a ese líder y también quizás llegar a identificar que ese nuevo competidor se encuentra en la categoría de producto donde antiguamente solo había una marca.

Palabras clave

Marca

Categoría

Pertenencia

Graphic Emulation of Brand as Strategy to Achieve the Perception of Belonging to a Category.

Abstract

The purpose of this research is to demonstrate a strategy that multiple brands in the national and foreign market have used for a long time, which consists of emulation by means of graphic elements, such as the use of equal colors in the packaging of products or the imitation of the fonts used, in order to be perceived as brands belonging to the same category and thereby achieve a positive association. According to Kotler, 1996 the brand consists of a name, term, sign, symbol or design, or the combination of the above. Which aims to identify the goods or services of a supplier and differ from the competition. Likewise, brands sometimes determine the product categories. When you are the first, you can appropriate the category. If it is the only brand associated with the concept, they have a very strong communication platform (Ries, 2001). And perhaps that is why, on many occasions, the emulation arises, that desire of the new competitors to approach that monopolist of the product category and even when the brand names are different, a trait of imitation is sought to approach that leader and also perhaps to identify that this new competitor is in the category of product where formerly there was only one brand.

Keywords

Brand

Category

Belonging

Graphic elements

Introducción

Hoy en día gran parte de los países que conforman el mundo viven en sociedades de consumo, y de libre mercado, donde el tráfico de mercancías tanto nacionales como extranjeras es intenso. Así también, los individuos tiene la libertad de elegir entre múltiples marcas al respecto de un producto en específico, es muy poco probable encontrar un producto que sea único en su categoría, los elementos que vienen a marcar las diferencias entre productos similares son la calidad, el precio, y de manera muy importante la marca, que de acuerdo con Philip Kotler, 1996. La marca consiste en: "Un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de lo anterior, que pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de éstos, y diferenciarlos de la competencia". Sin embargo, el poder de una marca está en su capacidad de influir en el comportamiento de compra. Pero una marca en la envoltura de un producto no es igual a una marca en una mente (Ries 2001). Así pues habrá que identificar de qué manera es que las marcas logran penetrar en la mente de los consumidores, sin embargo, Una marca no puede penetrar en la mente del consumidor si no representa algo concreto (Ries 2001), de acuerdo con Jonas Ridderstrale, 2004, Los seres humanos odian la incertidumbre. Todos somos fanáticos del control. La sensación de que no controlamos nos pone enfermos, nos causa ansiedad y estrés. Amamos la certeza y por eso buscamos la guía que nos proporcionan las marcas. Sin embargo existen hoy en día miles y miles de marcas que día a día pasan frente a los ojos de los consumidores. Para conseguir que un consumidor prefiera una marca sobre las otras marcas competidoras, tendrá que ser atractiva, ha de seducir, en consecuencia, la gestión de la marca debe consistir en hacerse ver y despertar el deseo de probarla (Gobé 2005). así también, Cuando se es el primero, uno se puede apropiar de la categoría. Si es la única marca asociada con el concepto, se tiene una plataforma de comunicación muy fuerte (Ries 2001), pero en muchas ocasiones, cuando ya no se puede ser el primero en una categoría, habrá que identificar de qué manera es que una marca pueda entrar en un mercado de manera exitosa, al respecto Ries, 2001, comenta: Las marcas se utilizan como símbolos de personalidad (algunas personas de marketing llaman "insignias" a esos símbolos). El tipo de símbolo está determinado por cómo se transmitirá a los amigos, vecinos, compañeros de trabajo o familiares; a veces, por cómo transmitirlo a uno mismo. Así pues habrá que identificar cuáles son las percepciones que puedan llegar a tener los elementos que integran a la marca, como son, el nombre de la marca, el logotipo, los colores utilizados, la tipografía, las proporciones y demás aportaciones que se pretenda formen parte de la marca. Tarea nada sencilla y en muchas ocasiones

costosa. Es por ello que frecuentemente encontramos productos que sin ser de fabricación legal se comercializan ostentando marcas que no les pertenecen, esto es un grave delito en muchos países, sin embargo existen miles de empresas que se dedican a ello, muchas de ellas ubicadas en países asiáticos, sin embargo el motivo de nuestro estudio se centra en las marcas que sin ser copias o replicas, pues su nombre de marca es distinto, si presentan similitudes sorprendentes, sobre todo en los elementos gráficos y cromática utilizada.

La Emulación Gráfica de Marca como Estrategia para Lograr la Percepción de Pertenencia a una Categoría.

Pregunta:

¿De qué manera las marcas que buscan ser percibidas dentro de una misma categoría, utilizan elementos gráficos que puedan ayudar a identificarlas como tales?

Objetivo:

Evidenciar la estrategia de emulación, por medio de elementos gráficos qué practican diversas marcas, con la finalidad de ser percibidas como pertenecientes a una misma categoría.

Hipótesis:

En muchas ocasiones las marcas que buscan ser consideradas como pertenecientes a una misma categoría, emulan elementos gráficos de otras similares, con las cuales buscan tener asociación positiva.

- **Variables dependientes:** Pertenecía a una misma categoría y asociación positiva.
- **Variables independientes:** Emulación de elementos gráficos, como rasgos tipográficos y utilización de colores.

La construcción de una marca

De acuerdo con Philip kotler, 1996. La marca consiste en: "Un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de lo anterior, que pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de éstos, y diferenciarlos de la competencia".

La disciplina del estudio de la mercadotecnia han crecido y se han profundizado, de tal forma que hoy en día existe el concepto de "Branding", para definir al proceso de creación de marca, en este proceso se deben tomar en cuenta aspectos demográficos, geográficos, tendencias internacionales, y aspectos emocionales, todo ello encaminado a lograr el diseño de marcas exitosas.

Cada año aparecen más de tres mil nuevas marcas, sin contar las marcas electrónicas. La conexión emocional es la que marca la diferencia básica y fundamental. El elemento emocional es el que da a una marca la base y la energía para desarrollar sus estrategias, que deben centrarse en el consumidor

"El branding no sólo tiene que ver con la ubicuidad, la visibilidad y las funciones de un producto; consiste en conectar emocionalmente con las personas en su vida diaria. Un producto o un servicio sólo pueden considerarse marcas cuando suscitan un diálogo emocional con el consumidor", Joël Desgrippes, 2005.

En este sentido Gobé, 2005. Expone: "El éxito de una marca radica en la clase de relación que establece con su destinatario. Para conseguir que un consumidor prefiera una marca sobre las otras marcas competidoras, que en ocasiones pueden ser decenas, por ejemplo en el caso de los perfumes, o cientos, como en los vinos, la marca tiene que ser atractiva, ha de seducir. En consecuencia, la gestión de la marca debe consistir en hacerse ver y despertar el deseo de probarla"

Definir una personalidad.

El comercio consiste en vender más productos y servicios, pero las personas somos una mezcla de deseos y aspiraciones. Esperamos que las marcas sepan lo que queremos y buscamos poder asociarnos a marcas cuya personalidad tenga carisma. A veces deseamos llevar etiquetas que expresen quiénes somos (o quienes queremos ser), pero la mayoría queremos marcas que nos ofrezcan una variedad de experiencias. Así mientras que el comercio simplemente desea poseer nuestra mente y nuestra cartera, buscamos marcas que entiendan nuestro corazón y nuestra alma.

Así comenta Michael Solomón, 1997. Muchas veces las personas eligen el producto por que les gusta su imagen, o porque "sienten" que la "personalidad" de este, en cierta manera corresponde a la propia. Más aún, un consumidor puede creer que cuando compra y utiliza un producto o servicio, adquirirá las cualidades deseables de estos como por arte de magia.

Gobé, 2005. Expone: "Siempre compramos primero la marca. Las marcas emocionales tienen un fuerte atractivo que les confiere un potencial de crecimiento a través de toda la oferta de productos de la compañía"

La tipografía es personalidad.

La habilidad de referenciar inmediatamente y creativamente los estímulos es inherente al cerebro humano, y en esta fascinante cualidad reposa el poder de la tipografía.

La elección de la tipografía en los envases y las etiquetas podría parecer poco importante. Es probable que no represente ninguna diferencia para los consumidores si un paquete o el letrero de una tienda están escritos en Arial, Courier, Verdana, Times New Roman o Comic Sans, pero en realidad sí marca una distinción (Lewis, 2015).

El modo en que las letras que transmiten un mensaje están diseñadas es un elemento visual importante que puede recurrir a connotaciones emocionales importantes. Es un tipo de ciencia que puede ser utilizado para una ventaja estratégica real y desgraciadamente no siempre se le da la atención que merece. Los estilos tipográficos dicen mucho del estilo de vida, es decir, de la época o carácter de una marca.

Las emociones más profundas de la gente, sus aspiraciones y sueños necesitan siempre un nuevo lenguaje que cristalice su actitud y envíe su mensaje al mundo. La tipografía es una herramienta ideal para estos tiempos porque normalmente aporta mensajes más potentes aunque más sutiles que las imágenes o las largas explicaciones (Gobé, 2005).

La velocidad y la facilidad con que un consumidor puede dar sentido a cualquier mensaje comercial, conocido como "fluidez de procesamiento", tienen un papel importante, generalmente subconsciente, en determinar si compraremos o no un artículo. Esto ocurre en especial cuando el producto no le resulta familiar al consumidor. Una tipografía un tanto compleja de descifrar desacelera a los compradores y hace que aumenten el nivel de esfuerzo y de energía que gastan para comprenderla (Lewis, 2015).

Así pues, podemos observar que de acuerdo a los expertos, en la medida que se tomen en cuenta aspectos demográficos, culturales y sobre todo emocionales, se podrán diseñar marcas exitosas, y cuando se llega al diseño gráfico, no se podrá pasar por alto el determinante aspecto de la tipografía; ya que como se ha comentado puede ser este el elemento que logre identificar a la marca con su mercado.

Relevancia de la cromática

Los estímulos sensoriales planificados minuciosamente pueden provocar la preferencia de los consumidores y hacer que una marca destaque en medio de un océano de productos competidores. A medida que vayan proliferando a los anuncios de productos similares, los elementos sensoriales serán los factores que marcaran la diferencia entre una experiencia sensorial y otra (Gobé, 2005).

A partir de los diez años de edad, la vista es el sentido predominante en los humanos para explorar y comprender el mundo (Gobé, 2005). Así también comenta más adelante, que los colores desencadenan unas respuestas muy específicas en el sistema nervioso central y en la corteza cerebral. Cuando llegan a esa corteza pueden activar pensamientos, recuerdos y modos de percepción particulares (Gobé, 2005).

El color juega un papel fundamental en la creación de emociones ya que actúa directamente en regiones emocionales del cerebro de manera muy profunda. El rojo por ejemplo, aumenta la excitación física, motivo por el cual a menudo se usa en advertencias (Lewis, 2015).

Categorías de producto

De acuerdo con Lamb, Hair & McDaniel, 2011. Una categoría de producto es constituida por todas las marcas que satisfacen un tipo de necesidad en particular.

Dado que nuestro cerebro está compuesto por enormes procesadores paralelos con una gran cantidad de redes neurales interconectadas, tenemos la asombrosa capacidad de ver patrones; una de las virtudes del cerebro es su habilidad para hacer conexiones entre objetos, palabras, situaciones, patrones visuales y distintas ideas. Esto implica el proceso de categorización (Lewis, 2015). A menudo oímos decir que una imagen vale más que mil palabras, de hecho, las imágenes

pueden expresar en un instante mucha más información y emoción que lo que podría trasmitirse con palabras. Más aún guardar imágenes en la memoria nos resulta más fácil. Esto ocurre porque a pesar de que las palabras son esenciales para que la mayoría de las personas piensen y comuniquen sus ideas, al procesar imágenes el cerebro funciona más rápido, de manera más fluida y con menor esfuerzo (Lewis, 2015).

Así también Tybout & Sternthal, 2002. Sostienen que, el posicionamiento implica asociar una marca con alguna categoría que los consumidores pueden captar con rapidez y diferenciar dicha marca de otros productos de la misma categoría. Para el éxito sostenido también es útil vincular la marca con metas de los consumidores.

Metodología.

La presente investigación es de tipo exploratorio y se tomaron en cuenta criterios cualitativos de observación gráfica. El apoyo tecnológico fue internet.

Casos de Estudios de Emulación de Marcas

Marcas de productos para la práctica del boxeo:

Semblanza de las marcas:

Everlast

La historia de la marca Everlast, se remonta al año 1910, cuando un joven de 17 años descontento con los trajes de baño del momento llamado Jacob Golomb e hijo de un sastre comenzó a elaborar

sus propios trajes de baño nombrándolos como Everlast. Desde entonces, y poco a poco se fue tornando en una marca dedicada mayormente a la fabricación de material para deportes de contacto. Ya en 1917, una de las estrellas del boxeo del momento, Jack Dempsey, reclamó un casco a la marca que pudiera aguantar 15 rounds de entrenamiento. Así fue como nació para dar lugar a una larga trayectoria de éxito como productora de uno de los mejores fabricantes de material para los boxeadores más connotados.

Lonsdale

La marca londinense Lonsdale está especializada en el universo del boxeo. Lonsdale cuenta con una trayectoria de más de 100 años, que la ha convertido en una marca prestigiosa y con historia.

Lonsdale London, marca especialista de sportswear, y más particularmente del boxeo, fue desarrollada en 1960 por un antiguo boxeador profesional: Bernard Hart. Pero su historia se remonta mucho más lejos, al año 1891, cuando el 5º Conde de Lonsdale, Hugh Lowther, organizó los primeros torneos de boxeo con guantes, tras la trágica muerte de tres hombres que peleaban con las manos descubiertas.

Medio siglo más tarde, Bernard Hart obtuvo el permiso de utilizar el nombre de Lonsdale con el objetivo de desarrollar una marca de prendas y equipamientos de boxeo. Debido a la fabulosa herencia de la marca, con sus diseños innovadores y gracias a la gran calidad de los productos propuestos, su éxito fue inmediato. Mohamed Ali, Henry Cooper, Suar Ray Robinson o Brian London adoptaron la marca Lonsdale sin dudarlo. Rápidamente la marca desarrolló colecciones urbanas que sedujeron tanto al público desconocido como a varias celebridades.

Cleto Reyes

Cleto Reyes Castro nació en la ciudad de México el 26 de abril de 1920, plena época de la reconstrucción nacional después de 10 años de lucha Revolucionaria. Debido a la difícil situación económica de su familia, a los 12 años empezó a trabajar en un taller de talabartería en el que se fabricaban artículos de baseball.

En 1936, mientras estudiaba la primaria frente a la Arena Peralvillo Cozumel, nació su gran afición al boxeo. En 1938 Cleto Reyes logró participar en un torneo de aficionados, ofreciendo tan buena pelea que motivó al público a arrojar monedas al ring; pero los golpes recibidos fueron suficientes

para persuadirlo de no volver a pelear. Sin embargo, decidió arreglar los guantes que utilizó durante la pelea, iniciándose así en la fabricación de guantes.

Posteriormente obtuvo la aprobación de la Comisión de Box del Distrito Federal, y en el año de 1945 se utilizaron por primera vez los guantes de Cleto Reyes en un Campeonato Mundial. "El Coso de la Condesa" fue el escenario de la pelea entre el segundo campeón mexicano Juan Zurita y Ike Williams. Éste año fue muy importante, ya que Don Cleto decidió independizarse, contando siempre con la ayuda de su esposa e hijos.

En 1965 tuvo su primer representante en la Ciudad de Los Ángeles, quien comenzó a distribuir sus artículos en las plazas más importantes de los Estados Unidos de América y otros países.

Fue en el año de 1970 que Alberto Reyes, hijo de Don Cleto, se une a los esfuerzos de su padre con una visión empresarial, registrando la marca Cleto Reyes en 1975 y fundando en 1979 lo que hoy en día es Industria Reyes, S.A. de C.V.

Una vez que se tiene un panorama general de estas tres marcas especializadas en la fabricación de productos para la práctica del Boxeo, podemos observar que sus orígenes son distantes en el tiempo y en el espacio, sin embargo el parecido en sus logotipos es de llamar la atención.

Figura 1:

	Everlast.	Lonsdale.	Reyes.	Total.
Depresión central del nombre.	X	X	X	3
Tipografía idéntica.	X	X		2
Color utilizado idéntico.	X	X	X	3

Elaboración propia 2018

Marcas de productos comestibles

Semblanza del origen de galletas saladas Ritz

Son galletas saladas o "crackers" de la más alta calidad, producidas por Nabisco, que se distinguen por su singular forma redonda, un toque de sabor a mantequilla y la cantidad adecuada de sal. Sus atributos le permiten comerse sola o con algún acompañamiento encima. Las galletas Ritz fueron lanzadas en el año de 1934 en Estados Unidos, pero a México llegaron casi 20 años más tarde, en 1953, y no fue sino hasta 1972 cuando se inició su producción en el país. Es por esto que a Ritz se le considera la marca de galletas saladas con mayor prestigio, tradición y herencia en nuestro país:

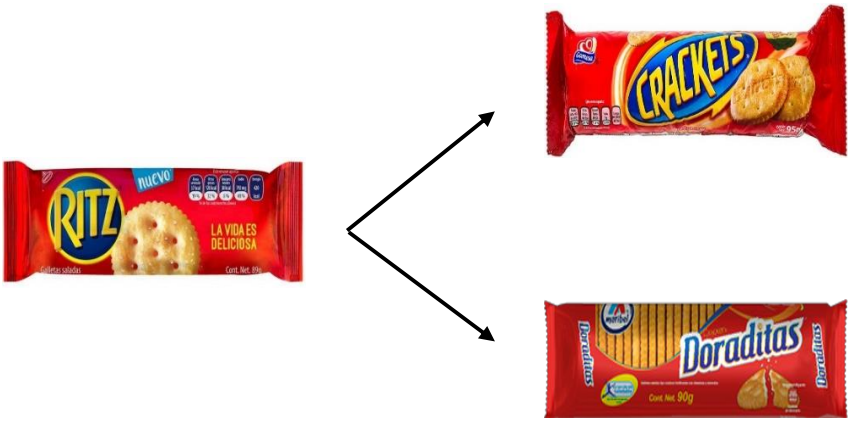
lleva más de 50 años en el mercado, a través de los cuales ha ofrecido al consumidor la mejor calidad en sus galletas, de manera ininterrumpida (Superbrands México, 2010).

Marcas emuladoras de Ritz.

Crackets: las galletas Crackets tienen muchos asepctos similares a las galletas Ritz, no solo en el aspecto, sino tambien es su diseño, sabor, etc. Las Crackets son hechas por Grupo Gamesa, es un grupo industrial y comercial de galletas de origen mexicano, la cual nace en la Ciudad de Monterrey (1921). Desde 1990, la marca es parte de la corporación de alimentos y bebidas estadounidense PepsiCo, con lo cual sus productos tienen una mayor comercialización internacional

Doraditas: al igual que las galletas Crackets, las doraditas son similiares a las Ritz, dichas galletas son hechas por Productos de Trigo S.A. de C.V. es una empresa constituida en el año de 1896 con una antigüedad mayor de 100 años de operación. Su fundador el Sr. Pedro Martínez Rivas quien le dio el nombre de Pedro Martínez y Sucesores, S.A. hasta que en 1950 adquirió el nombre actual Productos de Trigo, S.A. de C.V.

Figura 2:



Elaboración propia 2018

Confrontación de marca emuladora

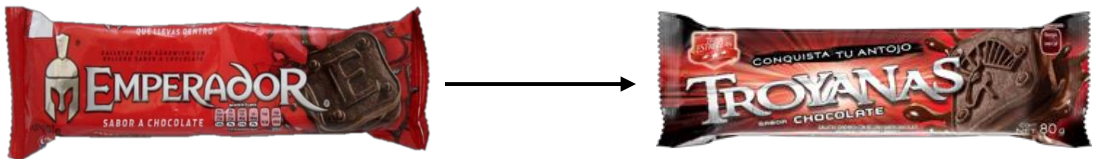
Semblanza del origen de galletas Emperador

Las galletas emperador son hechas por Grupo Gamesa, originalmente llamada Galletera Mexicana, S.A., nació en 1921 como empresa familiar en Monterrey, N.L., y a partir de 1990 pasó a formar parte de PepsiCo México, donde se desarrolló hasta convertirse en una unidad de negocio de clase mundial. El Emperador de la categoría de galletas solamente puede ser uno, y ese honor es el que distingue a la marca de galletas favorita de los mexicanos. Emperador de Gamesa ha logrado establecer efectivamente, a través de los años, un estrecho vínculo con sus consumidores, mismo que le ha permitido colocarse como líder absoluto en las mentes y en los corazones de quienes le prefieren día a día. Emperador® nació con su sabor a chocolate, y por muchos años fue la única versión… Durante la última década, la marca ha aumentado su oferta de sabores al público, con la incorporación de propuestas como nuez, vainilla, combinado (vainilla + chocolate) y el segundo más exitoso después del original: limón. La campaña ¡Guardias! ha dejado un sinfín de cosechas provechosas para Emperador® y PepsiCo®, ya que a través ella ha logrado conectar fielmente con los jóvenes, quienes a su vez la han premiado con desempeños dignos de ser galardonados: ha recibido ya tres Effies de oro (Superbrands México, 2011).

Marca emuladora de Emperador:

Troyanas: La galleta es un tipo de sandwich con abundante relleno con intenso sabor chocolate y relleno cremoso que encantará a tu paladar con una presentación individual para satisfacer el antojo.

Figura 2:



Elaboración propia 2018

Conclusiones

Por medio de la presente investigación se llevaron a cabo observaciones empíricas al respecto de las similitudes que se observaron en un total de 8 marcas, pertenecientes a 3 categorías distintas de producto, los resultados que se obtuvieron mediante la observación en la utilización de elementos gráficos para el desarrollo de marcas, y las mismas reflejadas en algunos casos en los empaques que las empresas utilizan, los mismos que evidencian la aspiración que tienen las marcas competidoras en pertenecer a una misma categoría en la cual ya se encuentre posicionado el líder de la misma.

Por medio de este tipo de investigaciones se puede observar que la férrea lucha que hoy se encuentran los fabricantes de diversos productos en todo el mundo, los orilla a desarrollar marcas que sean atractivas, novedosas pero que también contengan algún rasgo que los acerque al líder de la categoría, pues de esa manera puede lograrse una atractiva cuota de mercado por la cual todos los fabricantes luchan y que significan la sobrevivencia de las organizaciones en el concurso de las empresas a nivel mundial.

Bibliografía

Lewis, D. (2015). El cerebro vendedor. 1ª. Edición. Argentina. Editorial Paidós.

Gobe, M. (2001) Branding emocional 1ª. Edición. En español.2005 España: editorial Divide Egg.

Kotler, P (2004) Marketing 10.a edición. Madrid: Pearson educación S.A. de C.V.

Larousse, (2005) El pequeño Larousse ilustrado. Edición centenaria. México.: editorial Larousse.

McCarthy E.J (2000) Marketing un enfoque global. 3ª edición México: Mc Graw Hill.

Solomon, M. (1997) Comportamiento del consumidor 3ª edición. Mexico.Pretince Hall Hispanoamericana S.A.

Algarabía leeme y sabrás, Núm. 89 febrero 2012. México D.F. editorial Otras Inquisiciones.

México, S. (2010). Nabisco. Superbrands México, México Vol. 04. Pág 66.

México, S. (2011). Emperador. Superbrands México, México. Vol 5. Pág 32 - 33.

MARKETING RELACIONAL EN LAS MEDIANAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DE MORELIA MICHOACÁN. UN ACERCAMIENTO TEÓRICO

Corral Calderón M. A., Galeana Figueroa E.
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. México.
ma_corral75@hotmail.com,e_galeana@hotmail.com

RESUMEN

El problema principal que se presenta para las medianas empresas son los diferentes acontecimientos económicos y sociales que rodean a las mismas por lo que son obligadas a elevar su competitividad en un mundo cada día más cambiante y globalizado.

Dentro del entorno del marketing interno existen recursos que afectan la capacidad de dirección de esté, para crear y mantener relaciones provechosas con sus clientes meta, considerando un entorno microeconómico en el que influyen factores como las relaciones entre departamentos, proveedores, clientes, canales de distribución, etc.

Este hecho ha dado como resultado que dichas empresas han tenido que transformar sus estructuras, sistemas y prácticas gerenciales en general, considerando el marketing para moldearse a los retos que se presentan en el día a día.

La cultura ética es una estrategia fundamental para el marketing interno debido a que los consumidores viven, trabajan y toman decisiones de compra. También conforme los mercados maduran, algunos clientes nuevos se vuelven parte del mercado meta, es por ello, que los gustos y necesidades debe de considerarse como el objetivo principal.

Para las medianas empresas en México, y en particular en la ciudad de Morelia, Michoacán, se deberá analizar los diversos mecanismos de eficiencia para lograr un mejor posicionamiento en el mercado. La conformación de estás, debe ser por etapas, cada etapa es una forma de hacer negocios, el contacto con los clientes cautivos y potenciales, así como la búsqueda de nuevos mercados.

Palabras Clave: Marketing y Marketing Relacional.

ABSTRACT

The main problem that is present in medium-sized companies are the different economic and social events that surround them, which is why they are forced to increase their competitiveness in a world that is increasingly changing and globalized.

Within the internal marketing environment there are resources that affect the management capacity of this, to create and maintain profitable relationships with their target customers, considering a microeconomic

environment influenced by factors such as relationships between departments, suppliers, customers, distribution channels, etc.

This fact has given as a result that these companies have had to transform their structures, systems and management practices in general, considering marketing to mold themselves to the challenges that arise in the day to day.

Ethical culture is a fundamental strategy for internal marketing because consumers live, work and make purchasing decisions. Also, as markets mature, some new customers become part of the target market, which is why tastes and needs should be considered as the main objective.

For medium-sized companies in Mexico, and particularly in the city of Morelia, Michoacán, the various efficiency mechanisms should be analyzed to achieve a better positioning in the market. The conformation of these, must be in stages, each stage is a way of doing business, contact with captive and potential customers, as well as the search for new markets.

Keywords: Marketing and Relationship Marketing.

1. INTRODUCCIÓN

Las medianas empresas han tenido un destacado papel en la industrialización de la mayoría de los países, independientemente del desarrollo de sus economías, ya que fueron la base para arranque de dicho proceso. Es claro que las medianas empresas que quieren mejorar su posición competitiva frente a la competencia deben adquirir o desarrollar nuevos activos tecnológicos, sin dejar por un lado las mejoras en sus procesos, así como en sus productos. Las medianas empresas deben prestar atención a las prácticas que favorezcan el desarrollo del capital humano y que permitan gestionar correctamente el conocimiento organizativo.

Para Cruz, A. (2012), menciona que para poder mantenerse en el gusto de los consumidores las empresas dedicadas a la producción de algún bien deben buscar la innovación para ser competitivas, sin embargo, muchas ven entorpecida esta labor por procesos de negocio y sistemas informáticos inadecuados, que generan fallas de comunicación, errores laborales, retrasos y mayores costos.

Dichas empresas tienen 2 opciones o Innovan o mueren, en nuestra actualidad esta podría ser la frase en el mundo de los negocios.

La importancia de la mercadotecnia, el diseño y el servicio se han convertido, en piedras angulares que se deben tomar en cuenta cuando se habla de competitividad. Se necesita conocer una necesidad y diseñar un producto con el que sea cubierta ya que estas son cada vez más específicas. Una vez que se tiene el producto se requiere promocionarlo y venderlo.

Actualmente en Michoacán se presenta una contracción económica y social por lo que las empresas se topan con condiciones sumamente adversas ya que no solo se deben de preocupar por satisfacer de la mejor forma las necesidades de los consumidores, sino que también deben de estar al tanto de los cambios que se presentan cada día y considerar los avances e innovaciones que pueda presentar la competencia.

Es por ello, que el marketing interno, es una estrategia viable y sencilla ya que para su implementación solo se debe prestar mayor atención al trato que se le presta al cliente, así como, dar un seguimiento para poder evaluar la satisfacción del comprador otorgada por nuestro producto.

2. LAS MEDIANAS EMPRESAS

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) tienen una relevancia socioeconómica muy importante, en la mayoría de los países del mundo. Ya sea por su capacidad de generar empleos o por su participación en el crecimiento económico, este estrato de empresas se ha ganado un espacio en el debate internacional y en la captación de recursos y apoyos gubernamentales para su fomento (Góngora, 2013).

De acuerdo con Álvarez & Durán (2009), en Latinoamérica, las MIPYMES juegan un papel fundamental en la sociedad, ya que favorece significativamente a la generación de empleo, de ingresos y moviliza la actividad productiva de las economías locales. Por lo anterior las PYMES constituyen un factor determinante en el desarrollo para las economías latinoamericanas, por lo que el desarrollo de políticas, programas, instrumentos y herramientas innovadoras para su promoción son de vital importancia para mejorar la competitividad de estas.

México cuenta con 5 millones 144 mil 56 empresas, de las cuales el 95.2 por ciento son microempresas, el 4.3 por ciento (221 mil 194) son pequeñas empresas, el 0.3 por ciento (15 mil 432) medianas y el 0.2 por ciento (10 mil 288) grandes compañías, (INEGI, 2011).

Como menciona, González (2011), México es un país de MIPYMES, con la problemática que eso significa. Una economía de escasa especialización y poca innovación en esta área empresaria. Para mejorar esto se debe canalizar más recursos tanto económicos, intelectuales y sociales para apoyarlas, transformarlas y hacerlas crecer.

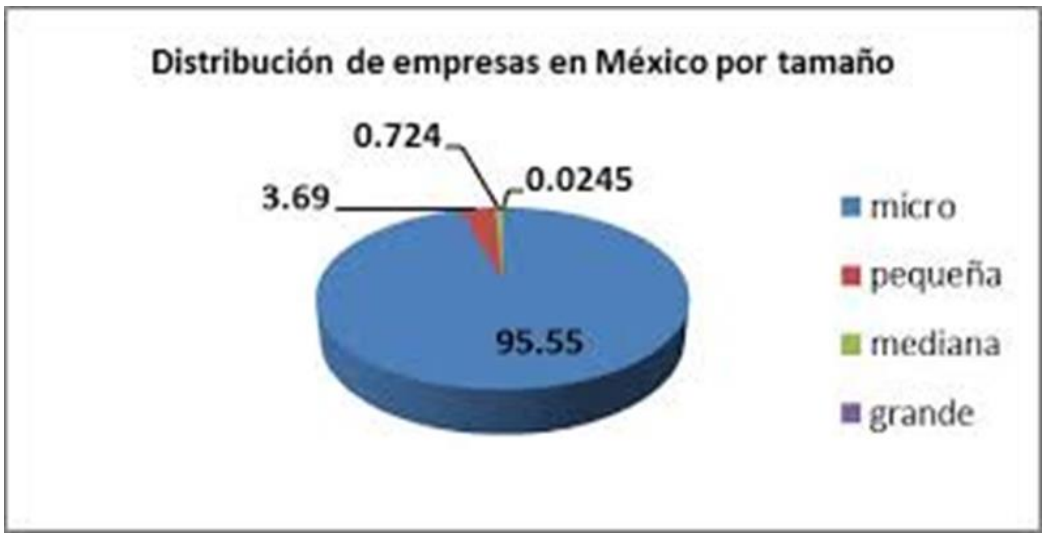
Cabello, Conde y Reyes (2007) plantan que de cada 100 MIPYMES que surgen el 90 no sobreviven a los dos años después de haber empezado operaciones, esto ocasionado por diversos factores, tanto internos como externos. Se considera que los factores externos son incontrolables; por lo tanto, los que se originan dentro de ellas se convierten en la clave para identificar aquellos aspectos que no dejan crecer a las empresas y empezar a trabajar en ellos (Zahra, Neubaum, y Lucia, 2007).

Las MIPYMES mexicanas representan el 99.8% de unidades económicas o empresas en la economía del país, contribuyendo con una aportación del 71% de los empleos del país (Salgado y Pérez, 2010).

Asimismo, las cifras indican que, en promedio, el 50% de estas empresas quiebran en el primer año de actividades, el 80% fracasa antes de los 5 años, y el 90% de ellas no llega a los diez años, esto de acuerdo con datos obtenidas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en el censo 2009".

Otros de los datos que resalta Sosa (2011) son los estados con mayor participación de micro, pequeñas y medianas empresas donde se encuentran las siguientes: Estado de México (12.1%), Distrito Federal (11.4%), Veracruz de Ignacio de la Llave (6.1%), Puebla (5.5%), Guanajuato (5%), Michoacán de Ocampo (4.7%).

Figura 1. Empresas en México



Fuente: INEGI 2011

Industria Manufacturera

La palabra manufactura se deriva de las palabras latinas manus y factus que se refieren a manos y hacer. El término es bastante antiguo y describe el método manual que se utilizaba cuando se acuñó la palabra. Actualmente la manufactura moderna se realiza con maquinaria computarizada y automatizada que se supervisa manualmente (Groover, 1997).

De esta manera la industria manufacturera es la actividad económica que transforma una gran variedad de materias primas en diferentes artículos para el consumo. Se encuentra conformada por empresas desde pequeñas como tornillerías, panaderías, molinos, etc.; hasta grandes conglomerados como armadoras de automóviles, embotelladoras, empacadoras, laboratorios, etc. A partir de los productos que se elaboran en ellas, la industria manufacturera se clasifica en 10 tipos que son (INEGI, 2011).

I. Productos alimenticios, bebidas y tabaco

II. Maquinaria y equipo

III. Derivados del petróleo y del carbón, industrias químicas del plástico y del hule

IV. Industrias metálicas

V. Productos a base de minerales no metálicos

VI. Industrias textiles, prendas de vestir e industrias del cuero

VII. Papel, impresión e industrias relacionadas

VIII. Otras industrias manufactureras

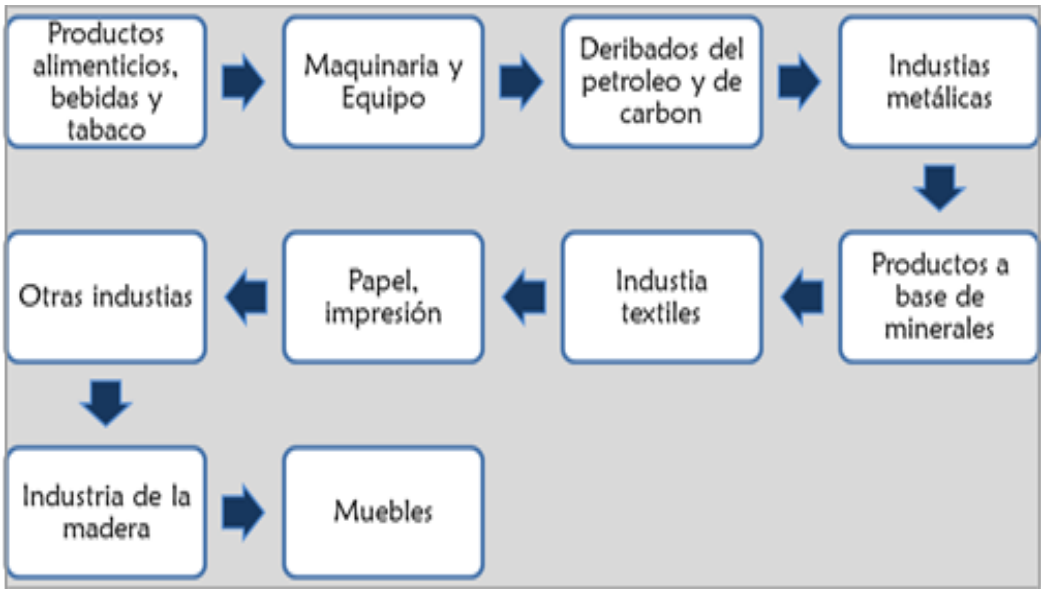
IX. Industria de la madera

X. Fabricación de muebles y productos relacionados

La industria manufacturera en México

México cuenta con 436 851 unidades económicas dedicadas a las manufacturas y 4, 661,062 personas que laboran en este sector. Al 2011, la industria alimentaria, de las bebidas y del tabaco, así como la industria productora de maquinaria y equipo aportaron el mayor porcentaje al PIB manufacturero con 27.9 % y 26.9% respectivamente.

Figura 2. Actividades que conforman la industria manufacturera



Fuente: Elaboración propia a partir de INEGI (2011).

3. MARKETING

El concepto de mercadotecnia tiene un trasfondo filosófico que conduce a las empresas u organizaciones que la practican hacia la identificación y satisfacción de las necesidades o deseos de sus mercados meta a cambio de la obtención de una determinada utilidad o beneficio.

Kotler (1985) plantea que la mercadotecnia es un proceso social y administrativo a partir del cual las personas obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio de productos de valor con otros.

Para Stanton, William J., Etzel, Michael J., Walker, Bruce J. (2007) es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precios, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización. Esta definición tiene dos implicaciones significativas:

- Enfoque. El sistema entero de actividades de negocios debe orientarse al cliente. Los deseos de los clientes deben reconocerse y satisfacerse.
- Duración. El marketing debe empezar con una idea del producto satisfactor y no debe terminar sino hasta que las necesidades de los clientes estén completamente satisfechas, lo cual puede ser algún tiempo después de que se haga el intercambio.

Por otro lado, Buzzell (1978: 16) sostiene que "La mercadotecnia implica aquellas actividades de negocios relacionadas con: 1) Identificar y estimular la demanda de los bienes y servicios de una compañía, 2) Cumplir con la demanda haciendo disponibles los bienes y servicios en la forma más efectiva, 3) Alcanzar utilidades y otros objetivos relacionados con la identificación, estímulo y satisfacción de la demanda".

En este sentido el objeto de la mercadotecnia es buscar la satisfacción de las necesidades de los consumidores, mediante un grupo de actividades coordinadas que al mismo tiempo permita a los empresarios alcanzar sus metas. La satisfacción de los clientes es lo más importante de la mercadotecnia y para lograrlo el empresario debe investigar cuales son las necesidades del cliente para poder crear productos realmente satisfactorios. Pero no solo debe hacer llegar estos productos, sino adaptar y modificar los productos con el fin de mantenerlos actualizados, de acuerdo con los cambios en los deseos y preferencias del consumidor.

Evolución de la Mercadotecnia

La mercadotecnia ha evolucionado en forma muy importante durante las últimas seis décadas al cambiar su enfoque de venta masiva de productos a desarrollo de relaciones con los clientes. Vivimos en un mundo cambiante donde la mayoría de los seres humanos nos desenvolvemos, tenemos diferentes gustos y deseos diferentes, es por esto que la mercadotecnia tuvo la necesidad de desarrollar actividades y estrategias donde pudiesen ganar mayor mercado para que sus productos o servicios lleguen finalmente hasta nosotros.

Para Fischer y Espejo (2003) a partir de la conquista de México, las costumbres y creencias de los españoles se difundieron de tal forma que desplazaron varios ritos y fiestas de los pueblos mexicanos, además de sustituir los tianguis típicos de los indígenas por edificios diseñados especialmente para fungir como mercados, en donde en vez de extender las mercancías en el suelo, se utilizaron tablas, mesas y banquillos para colocarlas.

Así, el comercio se intensifico a medida que se construían mercados con mayores ventajas para el público consumidor, como el hecho de tener una distribución más uniforme, lo que permita mayor comodidad.

La planificación urbana de aquella época produjo un fenómeno en el comercio, el cual sigue vigente hasta la fecha, el hecho de construir en el centro de la ciudad edificios que albergaran a los poderes civiles, militares y religiosos provoco una gran afluencia de personas, lo cual resulto muy atractivo para los comerciantes, quienes aprovecharon las zonas circunvecinas para ubicar extensas zonas comerciales.

Fue entonces cuando se concentraron en el centro de la ciudad las casas comerciales de prestigio y surgió la costumbre de acudir a este lugar para satisfacer las necesidades de compra. A medida que crecía la ciudad se fueron creando zonas urbanas en los suburbios. Primero se instalaron supermercados, y luego tiendas de

autoservicio, donde la clientela encontraba todos los productos que necesitaba en un solo lugar. Estas tiendas se constituyeron en cadenas que hasta la fecha siguen funcionando en el país.

Por otra parte, en México también empieza a desarrollarse el e-commerce, o venta a través de internet, y aunque los mexicanos todavía desconfían un poco de este medio, cada día lo usan más para informarse de los productos y las ofertas existentes. Es así como muchas tiendas departamentales han creado su propia página.

La estrategia de marketing en la era digital requiere un nuevo modelo de la estrategia y practica del marketing. Internet está revolucionando la manera en que las compañías crean valor para sus clientes y cultivan relaciones con ellos. La era digital ha cambiado fundamentalmente las opciones de los clientes sobre comodidad, velocidad, precio, información del producto y servicio. Por lo tanto, el marketing actual demanda nuevas formas de razonar y actuar. Las compañías deben conservar la mayoría de las habilidades y prácticas que les han funcionado en el pasado, pero también añadir nuevas capacidades y practicas si esperan poder crecer y prosperar en el cambiante entorno digital de hoy en día (Kotler, Philip, Armstrong, Gary, 1998)

Sería difícil imaginar un mundo sin marketing. Pero puede ser igualmente difícil apreciar la importancia que el marketing real desempeña en la mayoría de los aspectos de nuestra vida. Como cosa hecha que siempre está ahí, solemos subestimar los medios apoyados en gran medida por la publicidad, el gran surtido de bienes distribuidos por tiendas cercanas a nuestros hogares o la facilidad con que podemos hacer compras. Para apreciar mejor, consideremos por un momento como desempeña el marketing una de las funciones principales en la economía global, en el sistema socioeconómico de cualquier país, en cualquier organización y en la vida de usted (Stanton, William, Etzel, Michael, Walker, Bruce, 2007)

Hoy en día, la mayoría de los países, sin importar su etapa de desarrollo económico o sus ideologías políticas, reconocen la importancia de la mercadotecnia. Las actividades de la mercadotecnia contribuyen en forma directa a la venta de los productos de una organización, además de crear oportunidades para realizar innovaciones en ellos. Esto permite satisfacer de manera más completa las cambiantes necesidades de los consumidores y proporciona mayores utilidades a la empresa, lo que ayuda no solo a la supervivencia de los negocios particulares, sino también al bienestar de la economía en general. La falta de utilidades dificultaría adquirir materias primas, nuevas contrataciones de empleados, atraer mayor capital y, por ende, el fabricar más productos que satisfagan otras necesidades. (Fischer y Espejo 2003)

Es bastante común en nuestros tiempos escuchar comentarios en los cuales se acusa a marketing de crear necesidades superfluas en los individuos y por ello fomentar el consumismo. El marketing seria entonces una especie de arma secreta que utiliza el sistema comercial mediante la manipulación de individuos. Nada más lejos de la realidad. Lo que sucede es que muchas personas confunden la necesidad con la manera de satisfacer esta. Por esta razón, cuando el sistema comercial propone a la sociedad un producto que satisface una necesidad existente, muchas veces el producto mismo va a ser considerado indispensable puesto que la necesidad que satisface es grande. Por cierto, muchas veces el producto va a servir para satisfacer una necesidad que algunos consideran superflua, pero ello no es culpa de quien propone el producto, sino de quien lo utiliza para ese fin. Evidentemente se puede acusar a algunos especialistas de marketing de actuar

deshonestamente pues proponen productos o servicios para satisfacer necesidades superfluas. Sin embargo, si bien esta posición es razonable, apoyarla resulta mucho menos evidente de un punto de vista práctico.

Los mercados son cambiantes y las empresas que no lo entiendan están destinadas al fracaso. Hablando en términos de mercadotecnia ya no es suficiente con adaptar el satisfactor, sino que ahora también se debe de considerar las actividades que lo acompañan.

En la actualidad nuestra única amenaza ya no solo es la competencia directa, es decir productos similares que satisfacen una misma necesidad, sino que también existe la competencia indirecta que son productos diferentes que satisfacer una misma necesidad y además las empresas de diferentes giros con productos/servicios completamente diferentes que compiten por los ingresos de los consumidores.

Por lo anterior se resalta la importancia de que la mercadotecnia se vaya adaptando conforme a los cambios que se presentan en la sociedad.

A continuación, se enumeran las etapas de la mercadotecnia:

1.- Mercadotecnia Masiva

2.- Mercadotecnia de Segmentos

3.- Mercadotecnia de Nichos

4.- Mercadotecnia Personalizada

El desarrollo de las tecnologías de la información ha sido un factor fundamental para soportar la evolución de las estrategias de mercadotecnia, ya que han permitido desarrollar las capacidades de inteligencia de las empresas, con características distintivas en cada una de las etapas de evolución de la estrategia de mercadotecnia.

Con la evolución de la mercadotecnia podemos observar que en la actualidad no se trata sólo de lograr una venta, pues si buscamos un mayor beneficio, el empresario debe lograr una buena relación y lealtad con los clientes. Hoy en día se requiere de una minuciosa obtención de datos que el mismo cliente proporciona y de este modo, la empresa conoce qué quiere y necesita, así como su estilo de vida.

Importancia de la Mercadotecnia

Las actividades desarrolladas por la mercadotecnia contribuyen en forma directa o indirecta a la venta de los productos de una empresa, creando oportunidades para realizar innovaciones en ellos. Esto permite satisfacer en forma más completa las cambiantes necesidades de los consumidores y a la vez, proporciona mayores utilidades a la empresa.

La competencia entre empresas en los mercados de países desarrollados se convirtió rápidamente en una pesadilla para productores y clientes. En efecto el público se vio confrontado al acecho de los vendedores de diversas empresas que les ofrecían prácticamente el mismo producto de manera insistente. Por su parte, las empresas gastaron cantidades enormes en publicidad y vendedores, y debieron bajar sus niveles de

utilidad para ofrecer mejores precios que la competencia. Nadie parecía ganar nada en ese juego que se acrecentaba día tras día.

Frente a esta situación, algunos empresarios comenzaron a cuestionar la orientación tomada frente al consumo. Se preguntaron si la estrategia de utilizar toda su capacidad tecnológica para producir y luego ofrecer a los clientes los productos era el enfoque adecuado. Se dieron cuenta entonces de que estaban obligando a los consumidores a adaptarse a sus productos, en lugar de que las empresas se adaptaran a las necesidades de los consumidores.

Muchas empresas comenzaron a ver que, en lugar del enfoque tradicional (primero producción, luego análisis del consumidor para venderle el producto). Resulta mucho más eficiente analizar primero las necesidades de los consumidores para luego producir lo que ellos quieran (primero consumidor, luego producción). En otras palabras, la aparición de la orientación al marketing obligo a las empresas a pasar de la estrategia de producir lo que se sabe producir, a la de producir lo que el mercado necesita.

Este cambio tan simple en la filosofía permite a las empresas obtener dos ventajas estratégicas en los mercados: a) reduce el riesgo de fracaso en la introducción de nuevos productos (puesto que de cierta manera solo se producen los bienes o servicios que los consumidores necesitan) y b) provee una gran ventaja competitiva, puesto que los productos ofrecidos se adaptan mejor a las necesidades del consumidor que los productos de la competencia.

Las empresas que tendrán éxito en los mercados serán las que respondan a las necesidades de los consumidores.

El corolario de esta filosofía se dio cuando muchas empresas empezaron a tomar la filosofía del marketing, de hecho, se identifica como la creación del concepto de marketing competitivo.

En esta orientación al marketing competitivo, las empresas que tendrán éxito en los mercados serán las que respondan a las necesidades de sus consumidores de una manera más adecuada que sus competidores.

En épocas de crisis, la gerencia de mercadotecnia tiene que preocuparse de cómo comercializar la producción ya que la industria se enfrenta a una situación de escasez y no encontrara fácil esta tarea. Las empresas enfrentan desafíos sustanciales en la mercadotecnia pues la competencia en las organizaciones es todavía intensa en la mayoría de los casos y estas deben estar alertas para adaptar sus programas mercadológicos a los cambios que se están dando.

La mercadotecnia está en plena evolución, es una corriente que ha ayudado a las empresas a sobrevivir en el mercado, pero no solo se utiliza con fines comerciales también tiene aplicación en el plano social como lo demuestra el hecho de que el gobierno utilice cada vez más la mercadotecnia para difundir los programas de desarrollo social. Podemos notar que diariamente estamos en contacto con algún aspecto de la mercadotecnia: publicidad, ventas, promoción, distribución, etcétera. Pero ninguna de estas actividades es por sí sola la mercadotecnia, ya que esta consiste en la interrelación de todas.

Mezcla de mercadotecnia

El conjunto de variables que atiende la mercadotecnia para lograr los objetivos de la empresa y desarrollar estrategias de marketing se conocen como Marketing Mix o Mezcla de Mercadotecnia. Estas variables se visualizan a través de las estrategias de mercadotecnia, que permiten alcanzar las metas y objetivos que pretende la empresa.

En la actualidad, las empresas u organizaciones modernas necesitan más que antes de la mercadotecnia para lograr objetivos muy importantes, como: lograr un determinado nivel de satisfacción en sus clientes, una participación en el mercado, un determinado crecimiento, un retorno sobre la inversión, entre otros.

Mezcla de las 4P´s

Esta mezcla de mercadotecnia es la más común y antigua y se conforma de 4 variables: Producto o servicio, Distribución o plaza, Promoción o comunicación y Precio.

A. Producto

- Mezcla de productos: es la lista completa de todos los productos que una empresa ofrece al consumidor. La estructura de la mezcla tiene dos dimensiones: de amplitud y profundidad.

La amplitud se mide por el número de líneas de productos que ofrece la empresa en una línea. A esto se le conoce también como variedad.

La profundidad es el surtido de tamaños, colores, modelos, precios y calidad que ofrece una línea.

- La estrategia de producto es una de las más importantes dentro de la mezcla de mercadotecnia, ya que estos productos fracasarán sino satisfacen los deseos y necesidades de los consumidores.
- Producto: Se puede considerar un producto como el conjunto de beneficios y servicios que ofrece un comerciante en el mercado.

Un producto es un complejo de atributos tangibles e intangibles e incluso embalaje, color, precio, prestigio del fabricante y del vendedor, que el comprador puede aceptar como algo que ofrece satisfacción a sus deseos o necesidades (Stanton, 2007).

B. Precio

Las estrategias de precio son las políticas de fijación de precios, éstas deben dar origen a precios establecidos en forma consciente, de tal manera que ayuden a alcanzar los objetivos de la empresa.

- Política de precios por área geográfica
- Política de un solo precio
- Política de precios variables
- Política de sobrevaloración del precio
- Política de penetración
- Política de precios de línea
- Política de fijación de precios por prestigio

- Política de liderazgo en el precio
- Política de fijación de precios por costumbre
- Política de precios de supervivencia
- Precios relacionados con la demanda

C. Promoción

Los elementos más importantes que se incluyen en la estrategia promocional dentro de una organización comercial, industrial o de servicios son:

- Publicidad
- Venta personal
- Envase y empaque
- Promoción de ventas

La promoción de ventas es dar a conocer los productos de forma directa y personal, además de ofrecer valores o incentivos adicionales del producto a vendedores o consumidores; este esfuerzo de ventas no es constante como en el caso de la publicidad.

También se emplea con el objeto de lograr aumentos inmediatos de ventas. Cuando la empresa usa la publicidad o la venta personal, normalmente lo hace de forma continua o cíclica; pero el empleo de los sistemas de promoción de ventas por parte del responsable de mercadotecnia suele ser de índole irregular y su resultado es inmediato.

D. Plaza

Estrategias de distribución. El canal de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales.

- Funciones de los canales de distribución:

Beneficio del lugar: se refiere al hecho de llevar un producto cerca del consumidor para que éste no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así una necesidad.

- Diseño de los canales de distribución

Los diferentes tipos de canales de distribución corresponden a las condiciones de cada empresa, sin que constituyan un canal a la medida de la empresa que empieza a operar. Por esta razón el diseño del canal es un problema periódico para las empresas establecidas y una gran dificultad para los nuevos productores para el diseño eficaz de los canales.

Mezcla de las 4P Extendida

El objetivo de la mezcla de marketing nació principalmente enfocado al desarrollo y la venta de productos, sin embargo, los cambios de los últimos años y el auge de la oferta de servicios han reclamado incluir otros aspectos a la mezcla de marketing de las cuatro P, por lo que se han adicionado 3 variables extras: Personal, Physical Evidence (evidencia física) y Procesos.

1. Personal: las personas que directa o indirectamente participan en el desarrollo y proceso del producto; y las características profesionales que se requieren para ofrecerlo.

2. Physical Evidence (evidencia física): es la evidencia de elementos relacionados con el producto o servicio (etiquetas, folletos, obsequios) que aportan cierto carácter visible y material para palpar su existencia y neutralizar su intangibilidad, principalmente relacionada con los servicios.

3. Procesos: corresponde al estudio y control de los procesos que se requieren para concretar el servicio o producto.

4. MARKETING RELACIONAL O INTERNO

Para poder definir el marketing relacional se recomienda replantear los conceptos que tradicionalmente se han tenido en la mercadotecnia por los del marketing de relaciones, y se propone lo siguiente:

1. En primer lugar, tener un enfoque al cliente, que es en sí el concepto que se podría considerar como el centro del marketing relacional, es decir, pasar de una economía centrada en el producto a una economía centrada en el cliente.

2. Que se tenga un sistema de inteligencia de clientes, que esté basado en la base de datos de los clientes y que sea útil para convertir datos en conocimientos relacionados con el desarrollo de productos y servicios enfocados a las expectativas del cliente. Una base de datos que se mantenga actualizada en base a la comunicación constante con los clientes.

3. Comunicación bilateral entre el cliente y la empresa, es decir, que se dé una interacción entre las dos partes y que el cliente sea quien dirija y decida cuándo empezar y cuándo terminar. Lo anterior se puede llevar a cabo manteniendo la comunicación a través de Internet.

4. Lograr fidelizar a los clientes, para lograrlo, es de mucha utilidad contar con las herramientas de MR. Actualmente se ha experimentado que es mejor fidelizar los clientes con los que se cuenta que adquirir nuevos clientes.

5. Los medios de comunicación son dirigidos a clientes individuales, para lograrlo, no es suficiente con la comunicación a través de los medios masivos, como tradicionalmente se había hecho.

6. Personalización en los mensajes, comunicaciones, ofertas, etc.; para lograrlo, se requiere tener una eficiente inteligencia y segmentación de clientes.

7. Los clientes son un activo de la empresa que su rentabilidad se obtiene en el mediano y largo plazo.

De acuerdo con Reinares (2002) la teorización del marketing relacional tiene antecedentes confusos, debido a la focalización de instrumentos concretos más que en los propios conceptos genéricos o bien estratégicos. En este sentido se pueden encontrar desde los conceptos básicos hasta los análisis más completos en donde se mencionan las actividades de este, definiciones que describen las dimensiones del marketing relacional y su orientación al mercado.

Dicho lo anterior, la información y el conocimiento son hoy en día el corazón de la nueva economía, caracterizada por la globalización y el uso de las nuevas tecnologías. Esto es así desde el momento en que la economía encuentra en el talento su piedra básica de sustento de la competitividad. Un talento contenido en un nuevo trabajador autoprogramable, flexible, técnicamente equipado y bien formado para adaptarse a diferentes tareas, contextos y necesidades. Por tanto, no es el conocimiento en sí mismo, sino el conocimiento provisto (nuevas tecnologías), integrado y formado en una organización el que se convierte en ventaja competitiva.

Sin embargo, mientras el conocimiento objetivo es importante, su fuente que es la capacidad creativa del hombre, lo es todavía más. Esto nos conduce hacia aspectos consustanciales al ser humano que parecían olvidados y caducos: la ética y los valores morales. Problemas como la igualdad de oportunidades para el desarrollo o la justicia y equidad en el trato, además de la fidelidad, están presentes, hoy en día en el seno de las organizaciones.

Los mercadólogos concienzudos enfrentan muchos dilemas morales y, a menudo, la mejor solución no queda clara. Debido a que no todos los directores tienen una sensibilidad moral muy marcada, las compañías deben desarrollar políticas corporativas de ética de marketing-extensos lineamientos que todas las personas de la organización deben seguir-. Estas políticas deben cubrir las relaciones con los distribuidores, los estándares de calidad, el servicio al cliente, la fijación de precios, el desarrollo de producto, y normas generales de ética (Kotler, Philip, Armstrong, Gary, 1998)

Según Stanton, William, Etzel, Michael, Walker, Bruce (2007) la ética es el conjunto de normas de comportamiento generalmente aceptadas por una sociedad. Tenga en cuenta que la ética va más allá de las leyes que establecen las reglas mínimas que una sociedad conviene cumplir. Así, es posible conducirse legalmente, pero estar, no obstante, fuera de la ética. La tentación de actuar de un modo éticamente cuestionable puede ser muy fuerte, en particular cuando ese comportamiento pueda tener recompensas.

En situaciones de conflicto de intereses, los mercadólogos suelen guiarse por dos manos:

A) la mano invisible gobierno ("si esto no es ético entonces que venga una autoridad-la mano del gobierno- y me diga cómo hacerlo, lo que no está prohibido está permitido…").

B) la mano del mercadólogo socialmente responsable ("si esto no es visto como ético, lo cambiamos o lo detenemos").

Sin importar la intensidad de la competencia ni el cambiante entorno externo, las empresas deben competir éticamente. La ética se refiere a los principios o valores morales que generalmente gobiernan la conducta de un individuo o un grupo. La ética también puede verse como el estándar del comportamiento a través del cual se juzga la conducta. Estándares legales, pueden no siempre ser éticos y viceversa. Las leyes son los valores y estándares aplicables en los tribunales. La ética consiste en principios y valores morales personales, más que de prescripciones sociales.

La actual ética de negocios en realidad consiste en una subserie de valores de vida importantes y aprendidos desde el nacimiento. Los valores que las personas relacionadas con los negocios usan para tomar decisiones los adquieren a través de instituciones familiares, educativas y religiosas. Los valores éticos son específicos

de la situación y tienen una orientación de tiempo. No obstante, todos deben tener una base ética que aplica a la conducta en el mundo de los negocios y en la vida personal. Un enfoque para desarrollar una serie de éticas personales es examinar las consecuencias de un acto en particular ¿A quién se ayuda o perjudica? ¿Qué tan duraderas son las consecuencias? ¿Qué acciones producen el mayor bien para la mayor cantidad de personas? (Lamb, Joseph, McDaniel 2006)

Dentro de las decisiones en los negocios que enfrentan mayores dilemas éticos se encuentra las actividades de mercadeo, tanto de forma individual como organizacional.

Los mercadólogos se encargan de la dirección de la demanda, tratan de influir en su nivel, tiempo y composición, con la finalidad de cumplir con los objetivos de la organización. Para tal fin, toman múltiples decisiones de distintos grados de importancia y trascendencia, referentes a los elementos de la mezcla de la mercadotecnia, que pueden afectar la sociedad. Por lo anterior es necesario que se sigan los lineamientos éticos que permitan competir con principios y valores morales teniendo en cuenta no solo los intereses propios sino también los derechos y necesidades ajenos.

Esto cambia las relaciones de poder al interior de las compañías: los accionistas, propietarios de la empresa o simples inversores en busca de beneficios rápidos, no son capaces de mantener durante mucho tiempo el pleno control sobre los recursos humanos, que son móviles y no dependen del capital físico. Esto, unido a la nueva concepción de empresa, saca a la luz los temas de justicia, lealtad y confianza anteriormente aludidos.

Para ver en qué medida la justicia, lealtad y confianza se encuentran establecidas hoy en día en el mundo empresarial, basta con analizar los cambios ocurridos en las relaciones laborales tradicionales en este nuevo entorno (Argandoña, 2002).

a) El trabajo debe ser flexible para que exista buena disposición a los cambios. Pero éstos pueden significar también la búsqueda de un mejor postor, es decir, el oportunismo por ambas partes.

b) Debe hablarse de formación durante toda la vida laboral y profesional del individuo. Sin embargo, esto conlleva un costo monetario para la organización y psicosocial para el individuo el cual puede sentirse oprimido por la necesidad de no quedarse obsoleto.

c) La carrera profesional se ve como un proyecto del individuo que se vislumbra para toda la vida en una unidad espacio y tiempo de individuo y empresa. Sin embargo, la realidad es que el trabajo es inestable y el compromiso del trabajador con la empresa y de ésta con el primero suele ser muy bajo o por motivos poco deseables. De esta doble realidad depende la viabilidad de tal proyecto.

d) El empleado se siente más poderoso pues es dueño del elemento clave de la competitividad de la organización: el conocimiento. Esto provoca una posición más fuerte para negociar su relación laboral y la necesidad de retribuir esa propiedad mediante políticas retributivas como las operaciones de acciones.

e) La importancia de la movilidad geográfica es similar a la importancia de la deslocalización geográfica de las empresas. Sin embargo, esta movilidad es costosa.

f) La proliferación de las figuras del trabajador en red y a tiempo parcial están cuestionando la lealtad de los empleados hacia la empresa.

g) Las nuevas tecnologías se han considerado como la panacea del ser humano para dejar de trabajar. Sin embargo, la evidencia señala un incremento en el número de horas trabajadas, en detrimento del tiempo empleado con la familia, en descansar, en actividades de tiempo libre o cultural.

h) El sentido de pertenencia a la organización, de ser parte de una organización es, en estas circunstancias, bastante difícil.

Toda esta nueva problemática motiva a reconsiderar el modelo tradicional de gestión, de manera que se proporcione importancia a la ética a través del desarrollo de determinados valores en el seno de las organizaciones y a la reputación corporativa. Pensamos que la reputación corporativa ayuda a atraer el talento a través de la comunicación de los valores de la organización y, por otro lado, la ética, vía el fomento y creación de verdaderos valores, buscando retenerlo. Sin esta ética y valores morales, se corre el riesgo de desarrollar un tipo de directivo que, mientras está atento a las oportunidades que la nueva economía puede ofrecerle a él y a su compañía en el corto plazo, deja de estar involucrado en la creación de las condiciones de trabajo y las relaciones con los interesados, los cuales hacen a la compañía más humana, cultiva el desarrollo personal y, a largo plazo, preserva la unidad de la organización: en resumen, existe el riesgo de tener compañías más viciosas y deshumanizadas en lugar de más éticas y humanas; precisamente ahora, que las personas se muestran como el eje principal de creación y vertebración del valor en las organizaciones. En este nuevo entorno, caracterizado por la globalización y el uso de las nuevas tecnologías, no es posible afirmar que éstas sean la panacea para las relaciones industriales y laborales. Y esto es comprensible porque la tecnología no puede resolver problemas humanos. La globalización requiere de la ética en las organizaciones. Estos no son problemas nuevos, pero ahora los desafíos están emergiendo con mayor fuerza.

La mezcla de las 4 C´s

Actualmente, el cliente es el factor principal en torno al cual se desarrollan las estrategias y una nueva mezcla de marketing, estableciendo las cuatro C, donde se reemplaza el producto por el consumidor, precio por costo, plaza por conveniencia y la promoción por la comunicación.

Cada una de estas se definen a continuación:

- Consumidor: se busca analizar las necesidades del cliente y en base a ello diseñar y producir el producto o servicio a ofrecer, así como las acciones de marketing para la presentación del producto.
- Costo: Es la relación entre el costo-beneficio, analizado desde el punto de vista del consumidor, el costo del producto es solo un aspecto del precio, lo que este factor involucra es considerar el beneficio que obtiene el consumidor más allá de cubrirle una necesidad, así como el costo en que incurre para poder acceder al producto y la conveniencia de la transacción, no modifica el costo real del producto o servicio, pero si influye en el costo final.

- Conveniencia: Se refiere principalmente las diferentes formas de comercialización, tales como las ventas por internet y por catálogo, ofertas de grandes centros comerciales, la concentración de productos, el uso de tarjetas de crédito y los hábitos de compra, lo cual se presenta como un factor alterno a la plaza y a los canales tradicionales de distribución.; permitiendo un mejor acceso del consumidor al producto.
- Comunicación: Se centra principalmente en establecer una comunicación de doble vía entre la empresa y el consumidor, al cual se considera como una persona con necesidades y deseos y no un simple cliente, esto permite establecer un vínculo de comunicación con el cliente más provechoso y la obtención de mucho más información sobre las personas, sus expectativas y necesidades y las motivaciones que influyen en su decisión de compra; lo que permite detectar nuevas necesidades y orientar la actividad empresarial con los productos que el mercado quiere. Aun así, la promoción y publicidad siguen usándose, pero la comunicación entre los dos entes toma nueva importancia.

Los expertos en mercadotecnia han definido algunos principios o recomendaciones para aplicar la mercadotecnia en las organizaciones, con la finalidad de adaptar las prácticas mercadológicas a los nuevos tiempos.

Kotler (2004), considerado uno de los mayores estudiosos de la mercadotecnia, durante una conferencia realizada en el Forum Mundial de Marketing y Ventas, en Barcelona en octubre 2004, enunció 10 principios para la nueva mercadotecnia,

Tabla 1. Principios para la nueva mercadotecnia

1.	Reconocer que el poder ahora lo tiene el consumidor.
2.	Desarrollar la oferta apuntando directamente sólo al público objetivo de ese producto o servicio
3.	Diseñar las estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente.
4.	Focalizarse en cómo de distribuye/entrega el producto, no en el producto en sí.
5.	Acudir al cliente para crear conjuntamente más valor: el rol de la empresa ha cambiado.
6.	Utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente con nuestros mensajes.
7.	Desarrollar métricas y analizar el ROI (Retorno de la Inversión).
8.	Desarrollar marketing de alta tecnología
9.	Focalizarse en crear activos a largo plazo
10.	Mirar al marketing como un todo, para ganar de nuevo influencia en tu propia empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler (2004).

Características básicas

McKenna (1994) considera que el marketing relacional es toda aquella actividad de marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener intercambios relacionales exitosos. A partir de esta definición se puede determinar que dentro de las características básicas del marketing relacional se encuentra la *dirección de*

acciones a partir de las necesidades y circunstancias de cada cliente, surgiendo de esta manera la siguiente característica fundamental que es la *orientación al cliente* ya que se parte de que el consumidor es el que brinda el valor al producto o servicio.

Ahora bien, Gummesson (2001) dice que el marketing relacional es simplemente marketing aplicado a relaciones, canales e interacciones, por lo cual adquiere la característica de *interactividad*.

Dimensiones del Marketing

Gronroos (2007) piensa que el marketing relacional o administración de la relación con el cliente, es un enfoque en el consumidor a largo plazo; hacer y mantener promesas a los consumidores; involucrar al conjunto de la organización en su sentido más amplio en actividades de marketing; implementar interactividad en los procesos de marketing; desarrollar una cultura de servicios a los consumidores; conseguir y usar información de los consumidores.

Por su parte, Alfaro (2004) argumenta que el marketing relacional se define como la gestión estratégica de gestiones de colaboración con clientes y otros actores, con el objetivo de crear y distribuir valor de forma equitativa.

Orientación a un mercado

Zeithaml (2002) lo considera como una forma de orientar a toda la empresa hacia el mercado buscando un equilibrio entre los objetivos de la empresa y los clientes, para lo cual se analiza y anticipa la evolución del mercado; desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar el posicionamiento deseado a largo plazo; negociar con la dirección y demás áreas, con el fin de desarrollar estrategias y cultura de marketing en todos los elementos de la empresa; fomentar un marketing relacional, integrando al cliente en el diseño, fabricación y venta de productos.

Kasper (2006) conceptúa que el marketing relacional como la administración del cliente; a través de medir sus necesidades, temores, gustos, comportamiento dentro de su entorno o medio ambiente (social, cultural, político) teniendo en cuenta que estas características varían rápidamente lo que significa que las empresas deben estar en disposición y a la expectativa de dichas variaciones, con el fin de mantener la satisfacción de sus clientes y la consecución de otros.

Dimensión Estratégica

Kotler y Keller (2006) dicen que el marketing relacional tiene por objeto establecer relaciones mutuamente satisfactorias y de largo plazo con los principales actores, con la finalidad de conservar e incrementar la participación de la empresa en el mercado. Sáinz, (2001), argumenta que el marketing relacional, es la herramienta que nos ofrece el sustento para lograr conseguir la confianza del cliente, y por consecuencia su recomendación a otros compradores; esto contribuye como una estrategia de relación con nuestra clientela, creando lazos estables que satisfagan y logren un beneficio en común.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Considerando la información anterior nos permite tener una visión clara de aquellos aspectos que son importantes para que las empresas logren posicionar en el mercado como entes económicos competitivos capaces de crecer, desarrollarse y permanecer. Se aprecian aquellas áreas de oportunidad en las cuales se puede atacar y mejorar para lograr mejores resultados financieros.

El primer aspecto de un análisis de situación comprende la evaluación crítica del ambiente interno de la empresa en cuanto a sus objetivos, estrategia, desempeño, distribución de los recursos, características estructurales y clima político, por lo que la revisión de los objetivos, la estrategia y el desempeño actuales es crucial.

Primero, el gerente de marketing debe evaluar los objetivos, la estrategia y el desempeño de marketing de la empresa en la actualidad. Es necesaria una evaluación periódica para garantizar que sigan siendo consistentes con la misión de la compañía y los ambientes eternos y para los clientes, que cambian en forma constante, por ello, también debe evaluar el desempeño de la estrategia de marketing actual en relación con el volumen de ventas, la participación en el mercado, la productividad y otras medidas relevantes. Este análisis puede tener lugar en varios niveles: por mercado, línea de producto, mercado, unidad de negocios, satisfacción del cliente, etc.

En segundo lugar, el gerente de marketing debe revisar los niveles actuales y anticipados de recursos de la organización que se pueden utilizar para propósitos de marketing. Esta revisión incluye un análisis de los recursos financieros, humanos y de experiencia, así como de cualquier recurso que la empresa maneje en relaciones clave con sus socios de la cadena de abastecimiento, los socios de alianzas estratégicas o grupos de cliente. Es posible utilizar recursos adicionales para crear ventajas competitivas al cubrir las necesidades de los clientes.

Por último, el gerente de marketing debe revisar los aspectos culturales y estructurales actuales y anticipados que podrían afectar las actividades de su área. Uno de los aspectos más importantes de esta revisión comprende la cultura interna de la empresa. La cultura interna también incluye cualquier cambio anticipado en los puestos ejecutivos clave de la empresa.

Para la mayor parte de las empresas, la cultura y la estructura son aspectos relativamente estables que no cambian mucho de un año a otro. De hecho, el cambio o la reorientación de la cultura de una organización es un proceso difícil y que requiere de mucho tiempo (Ferrell, Hartline, Michael 2006)

La evaluación del negocio ofrece un formato que distribuye en segmentos a los clientes reales y potenciales. La segmentación permite agruparlos en conforme a características comunes de demografía, uso del producto y compra. De este modo se incluye el análisis de que grupo de clientes es actualmente la más rentable y que grupo ofrece el máximo potencial para la empresa.

La evaluación del negocio proporciona además un formato que describe el perfil de la actual categoría de consumidor, en comparación con el cliente actual de la compañía.

A partir de esto la recomendación para aquellas empresas que deseen aprovechar aquellas áreas de oportunidad serian en cuanto al Marketing, posicionar la marca de su producto o servicio aprovechando todos los medios de comunicación que en la actualidad se encuentran como herramientas para favorecer una mejor posición del producto en los mercados. Tomar en cuenta las necesidades del nicho de mercado a los cuales va dirigido y en cuanto al marketing relacional, es importante partir de la opinión o necesidades del cliente para planificar las operaciones, servicios o productos de la empresa, ya que, si esto se hace de tal manera, los servicios y productos estarán cumpliendo las expectativas totales en cuanto a precio, calidad y funcionalidad del cliente. No basta con conocer la opinión de los clientes respecto a un servicio o producto, para que esto brinde un beneficio a la empresa ya que se debe llevar un seguimiento para mejorar o mantener aquellos aspectos de interés para los clientes, realizar planes de acciones que permitan acercarse lo más posible a las necesidades del cliente.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, M. & Durán, J. (2009). Manual de la micro, pequeña y mediana empresa, una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas. Publicado por Deutsche Gesellschaft. Recuperado el 5 de mayo del 2015 de la fuente http://www.sela.org/attach/258/default/Manual_MIPYME.pdf

Argandoña, A. (2002). "Ethical Challenges of the New Economy: An Agenda of Issues" en Documento de Investigación núm. 463, IESE, abril.

Buzzell, R. (1978). Modelos matemáticos y management del márketing, Oikos-Tau, S.A. Ediciones. España

Cabello, A., Conde, R., y Reyes, R. (2007). Consecuencias de la Globalización en las Mipymes. En R. Regalado, Las Mipymes en Latinoamérica (pp. 106-118). Organización Latinoamericana de Administración.

Cruz, A. (2012) Pequeñas empresas. Innovación indispensable para empresas de manufactura, Recuperado el 10 de agosto de 2015 de http://www.pymempresario.com/2012/02/innovacion-indispensable-para-empresas-demanufactura

Ferrell, O.C., Hartline, Michael D. (2006). Estrategia de Marketing. (3ª edición) México: Thomson.

Fischer, Laura y Espejo, Jorge. (2003) Mercadotecnia. (3ª edición) México.: Mc Graw Hill.

Góngora, J. (2013). El panorama de las micro, pequeñas y medianas empresas en México. Comercio Exterior, 63, 1-6. Recuperado el 6 de mayo del 2015 de la fuente http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/754/1/El_paronama_de_las_micros.pdf

González, A. (2011). México país de microempresas. El Economista. Recuperado el 1 de mayo del 2015 de la fuente http://elempresario.mx/opinion/mexico-pais-microempresas

Groover, M. P. (1997). Fundamentos de Manufactura Moderna. México: Pearson.

Gummesson, E. (2001). Relationship marketing activities, commitment and membership behaviors in profesional associations.Journal Marketing, 64 (3).

INEGI, (2011). Micro, pequeña, mediana y gran empresa, Estratificación de los establecimientos, Censos Económicos 2009, México. Recuperado el 1 de mayo del 2015 de la fuente file:///C:/Users/omar/Downloads/mono_micro_peque_mediana.pdf

INEGI, (2011). Sistema de cuentas Nacionales de México. Recuperado el 1 de agosto del 2015 de la fuente http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/regionales/pib/2005_2009_seg/PIBE2009.pdf

Kotler, P. (1985). Dirección de mercadotecnia. México: Prentice-Hall.

Kotler, Philip, Armstrong, Gary. (1998). Fundamentos de Mercadotecnia. (4ª edición) México: Pearson.

Kotler, Philip, Armstrong, Gary. (2007). Marketing versión para Latinoamérica. (14ª edición) México: Pearson.

Lamb, Charles W. Jr, Hair, Joseph F. Jr, McDaniel, Carl. (2006). Fundamentos de Marketing. (4ª edición) Mexico: Thomson.

McKenna (1994). Marketing relacional. Barcelona: Ediciones Paidos.

Münch, L. (2010). Administración, Gestión organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo. Distrito Federal, México: Pearson.

Porter, M. (1999). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires.

Reinares, P. (2002). Marketing relacional, un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente. España: Prentice Hall.

Salgado, L. y Pérez, M. (2010). Certificación de las Mipymes ante la globalización, retos para el desarrollo local en México. 6to Congreso Internacional sobre las Mipymes del Siglo XXI. Habana.

Stanton, William J., Etzel, Michael J., Walker, Bruce J. (2007). Fundamentos de Marketing (14ª edición) México, D.F.: Mc Graw Hill.

ALTERNATIVAS QUE PERMITEN LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN EN LAS PYMES

Cotera Regalado Esperanza, Zavala López Miguel, Cristian González Flores
Universidad Autónoma del Estado de México
peracotera@hotmail.com

RESUMEN

Existen diversas actividades que las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) siguen para no desaparecer del mercado, pero es necesario contar con alternativas de solución que les ayude a mejorar su productividad, en el presente trabajo se hace un análisis de algunos autores que ofrecen dichos instrumentos con los que las empresas pueden lograr el éxito mediante la productividad.

En el presente trabajo se hace una revisión de la bibliografía necesaria para encontrar dichas alternativas de solución que sirvan de estrategia para el desarrollo eficiente de su productividad, haciendo una investigación documental, por otro lado y con la elaboración de un cuestionario, se lleva a cabo la investigación de campo, tomando la como base la investigación cualitativa, debido al interés de buscar solo aquellas cualidades que permitan el análisis del fenómeno de estudio.

Palabras clave: PYMES, competitividad, productividad, tecnologías de la información y la comunicación.

1. IINTRODUCCIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación, se hace un análisis de lo importante que son las PYMES, figurando como el motor principal de la economía de los países, y estas deben estar impregnadas de desarrollos tecnológicos y de factores que les permitan ser más competitivas. Estas cuentan con la más amplia gama de giros.

Por otro lado se habla sobre la producción como elemento indispensable del desempeño eficiente de la empresa, pensando que si se aumenta la cantidad aportada de todos los factores, la producción aumentará indefinidamente, ésta medida puede estar asociada a los procesos y de qué tan bien se utilizan los recursos.

Se muestran algunas alternativas de solución como son: la modernización, en maquinaria, equipos, procesos y gestión, la innovación para no quedarse rezagado, capacitar al personal es la clave para la adquisición nuevos conocimientos, aplicar la administración por procesos, no por funciones, conviértase en un motivador efectivo manteniendo a sus empleados motivados y con actitud positiva, planee ya que ésta ayuda a definir los objetivos.

Administre el tiempo, lograr la adecuada gestión del tiempo, usar la comunicación de forma estratégica, administre inteligentemente el capital de trabajo para garantiza la solvencia de la empresa, considere ingresar a nuevos mercados que sean particularmente favorables para su negocio.

Por otro lado se hace mención de la tecnología y de lo importante que es una adecuada implementación, ésta se deben entender como un medio para el logro de los objetivos y no como un fin, el fin es lograr la competitividad, que se ve como un proceso de creación de ventajas competitivas, donde es importante la capacidad de innovar para obtener saltos tecnológicos.

Base teórica

2. LAS PYMES Y LA PRODUCCIÓN

Las PYMES son el principal motor de cualquier economía, debido a su interés o facilidad de crear más y mejores empleo, aunque no siempre obtienen el éxito esperado, primeramente porque les cuesta lograr una administración eficiente, por no contar con financiamiento o por su mala contabilidad, entre otros factores que hacen que desaparezcan del mercado, como refiere Ávila (2014)

> Para lograr un desarrollo idóneo y adecuado, las PyMES deben estar impregnadas de desarrollos tecnológicos y de factores que les permitan ser más competitivas. Por otra parte México deberá invertir más en la investigación y desarrollo Para poder lograr ese desarrollo es necesario que sean apoyadas por algunos organismos de gobierno como lo es contacto pyme entre otras (p. 2).

Las Pymes cuentan con la más amplia gama de giros productivos, comercializadores y de servicios y tienen la tendencia a realizar actividades autónomas que tienen relación con las empresas más grandes, y de este modo sufriendo la influencia de éstas que suelen someterlas, minimizando sus posibilidades de desarrollo o establecen una interdependencia (Luna, 2013).

Como se puede observar dichas empresas son de suma importancia contando con diversos giros, y deben ser consideradas no como empresas, sino más bien, deben ser consideradas organizaciones pequeñas y familiares, con objetivos y características distintas a la gran empresa.

Empresas productivas

Las PYMES son pequeños negocios que realizan infinidad de actividades para contribuir a la economía, por lo regular estas inician como empresas familiares, estas son agentes económicos destinados a la producción de bienes y servicios. Para realizar su actividad necesitan los factores que realizan las familias.

Como dice Martínez (2007)

> Para cualquier proceso productivo se utilizan los factores en diferentes proporciones según el bien de que se trate. La producción total de una empresa es el resultado de la conjunción de todos los factores productivos. Si se aumenta la cantidad aportada de todos los factores, la producción aumentará indefinidamente (p. 1).

Como refiere el Grupo de Investigación ASGEO (2010) "la Productividad es una medida asociada a los procesos, de qué tan bien se utilizan los recursos o factores de producción, involucrados en dichos procesos" (p. 3).

Se puede decir que la productividad es una característica importante para el desarrollo de las empresas ya que puede servir de indicador para decir que la empresa está teniendo éxito, aunque es necesario que no solo se produzca si no que lo producido se venda y con esto se consiga la competitividad esperada.

Alternativas para mejorar la productividad

Todas las empresas perdiguen objetivos específicos, pero para cada una de ellas se debe de tomar en cuenta algunas alternativas que puede ayudar a que estas no desaparezcan del mercado, principalmente las pequeñas empresas que tienen mayor vulnerabilidad ante el entorno de los negocios.

Cuadro 1. Alternativas para la mejora de la productividad

Alternativa	Característica
Modernícese	Analice las opciones que tiene para modernizar su aparato productivo, maquinaria, equipos, procesos y gestión.
Innove	Su competencia siempre está innovando. Por esta razón es importante que usted también lo haga para no quedarse rezagado.

capacitar al personal	El capital humano de su empresa es su recurso más importante, por esto es clave que sus empleados se capaciten constantemente y adquieran nuevos conocimientos
Aplique la administración por procesos, no por funciones	Si cada uno de sus colaboradores entiende que sus responsabilidades van más allá del simple cumplimiento de unas funciones específicas y que en realidad lo que importa es que los procesos en los que está involucrada la empresa se realicen
Conviértase en un motivador efectivo	Mantener a sus empleados motivados y con actitud positiva frente a las tareas diarias y el trabajo que desempeñan es clave para que todos los procesos en los cuales se encuentran involucrados sean más productivos.
Planee	Un elemento fundamental es la planeación estratégica, ya que ésta ayuda a definir los objetivos
Administre el tiempo	Un rasgo importante que comparten las personas y empresas exitosas es la adecuada gestión del tiempo
Usar la comunicación de forma estratégica	La comunicación es un elemento indispensable para que su empresa sea más productiva,
Administre inteligentemente el capital de trabajo	Una buena administración de su capital de trabajo garantiza la solvencia de su empresa, lo que le permite responder de forma oportuna con todas sus obligaciones financieras y generar condiciones favorables para negociar
Considere ingresar a nuevos mercados	Posiblemente cruzando las fronteras nacionales existen mercados que usted aún no sabe que son particularmente favorables para su negocio.

Fuente: elaboración propia con datos de (Economía, 2018).

En el cuadro 1, se muestran algunas estrategias que han sido parte del fracaso de las pequeñas empresas, debido a que estas en ocasiones consideran que la capacitación no es una inversión

sino un gasto, no se preocupan por motivar al personal, no les interesa entrar en nuevos mercados, no planean y por supuesto que no quieren innovar ni modernizarse.

Dentro del trabajo que se realiza en una empresa, se pueden dar algunas alternativas para mejorar la productividad, en este caso El Tiempo (2018) menciona algunos escenarios que pueden ayudar a mejorar dicho factor:

- El primero de ellos tiene que ver con un aumento de la productividad disminuyendo el número de trabajadores y manteniendo constante la inversión de capital fijo.

Esta propuesta tiene los mayores enemigos, pues sería buscar más productividad a costa de la reducción de empleos.

- El segundo es el que busca que la productividad aumente con mayor inversión de capital fijo, pero manteniendo constante el número de trabajadores.

Esta tampoco es de buen recibo debido a que se mejora la productividad de las empresas pero no hay ninguna incidencia sobre lo laboral.

- El tercero, y el más aceptado por el sector laboral, es el que establece un aumento de la productividad incrementando el capital fijo y al tiempo aumentando el número de trabajadores.

Aunque existe cierto respaldo de la clase empresarial, expertos del Gobierno consideran que a pesar de ser ideal, el país no está en condiciones para comprometerse con un esquema de tal naturaleza.

- Luego existe otro escenario, que consiste en buscar más productividad con el mejoramiento de la calidad del trabajo, manteniendo constante el número de trabajadores.

Aunque puede ser el ideal para las empresas, no aporta nada al crecimiento de las fuentes de trabajo.

- Un quinto escenario tiene que ver con el mejoramiento de la infraestructura y la gestión oficial, manteniendo constante el capital de trabajo y el número de trabajadores.

Este no garantiza tampoco la creación de plazas de empleo, por lo cual no es tan llamativo. Finalmente, los trabajadores sostienen que buscarán una nueva alternativa que recoja las cosas buenas de cada escenario (p. 1).

Otra de las alternativas que pueden ser una propuesta eficiente para el desempeño de las empresas, es la Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC) ya que es una de las principales herramientas de trabajo para que se mejoren los proceso de las actividades de una empresa, ya que estas según Betancourt, Martínez, Costa y Martínez (2016)

> Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) se definen como sistemas tecnológicos mediante los que se recibe, manipula y procesa información, y que facilitan la interacción entre dos o más interlocutores. Por lo tanto, las TICs son algo más que informática y computadoras, puesto que funcionan como sistemas en conexión por red (p. 1).

Por otro lado Carreño (2011)

> Las revoluciones tecnológicas que se han dado en el curso de la historia "muestra que todas se caracterizan por su capacidad de penetración en todos los dominios de la actividad humana no como una fuente exógena de impacto, sino como el paño con el que está tejida esa actividad, se orientan al proceso e inducen nuevos productos, pero a diferencia de cualquier otra revolución, el núcleo de la transformación que se experimenta en la revolución en curso remite a las tecnologías del procesamiento de la información y de la comunicación"

Así que las TICs deben entenderse como un medio para el logro de los objetivos y no como un fin, algunas empresas que ya utilizan la tecnología han visto mejoras en su producción, aunque deben de implementar la necesaria para no incurrir en gastos innecesarios, situación que afectaría la competitividad.

Ya que la competitividad para Cebreros (1993) citado por Espinosa (2010) la competitividad es "un proceso de creación de ventajas competitivas, donde es importante la capacidad de innovar para obtener saltos tecnológicos, al tener la capacidad de innovar en aspectos tecnológicos y además anticipar las necesidades de los consumidores" (p. 4).

3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Dentro del desarrollo de la investigación, se muestran algunas posibles alternativas con las que se puede lograr que las PYMES logren mejorar su productividad, así que como se muestra anteriormente existen diversas alternativas, en este caso se menciona que la tecnología puede ser una herramienta de solución para el éxito de las empresas, de ahí puede lograrse cualquiera de las otras estrategias nombradas, como lo son, la capacitación, la innovación, las mejoras, la motivación y cualquiera que sea necesaria para lograr el éxito.

Algunos de los problemas que se pueden evitar con el desarrollo de las alternativas, como puede ser el aumento de la producción, la rotación de personal, con capacitación eficiente y motivación, desperdicios, con la tecnología, administración del tiempo para evitar horas muertas y finalmente con mayor producción puede incursionar en nuevos mercados.

4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Dentro del cuestionario que se aplicó escala Likert se hizo una serie de preguntas que arrojaron lo siguiente: dentro de las actividades que realiza para mejorar la producción para

actualizar sus procesos la mayoría de los encuestados refiere estar en desacuerdo ante la afirmación, lo que significa que no siempre se busca mejorar los procesos de producción.

En cuanto a la innovación para la mejora de la producción es evidente que no a todos les interesa buscar aquella ventaja que los haga diferente de los demás, no se invierte en capacitación para el mejor desempeño, existen pocas o nulas actividades para motivar al personal a realizar con eficiencia las actividades de producción, lo que significa que el capital de trabajo no ha sido considerado como el factor más importante de las empresas.

No en todos los casos se planea con anterioridad cualquier actividad a realizar en cuanto a producción, falta administración del tiempo la comunicación es deficiente lo que dificulta la comunicación con los empleados, finalmente no todos los pequeños empresarios, consideran ingresar en nuevos mercados para mejorar la producción y por consiguiente la tecnología no es parte de las estrategias para mejorar su producción.

CUESTIONARIO

Se pide su ayuda para contestar las afirmaciones del siguiente cuestionario, para conocer las **ALTERNATIVAS QUE PERMITAN LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA PRODUCCION EN LAS PYMES**. Se agradece su cooperación para contestarlo.

Escala Valor

1 Totalmente de acuerdo (A)
2 De acuerdo (B)
3 Indeciso (C)
4 En desacuerdo (D)
5 Totalmente en desacuerdo (E)

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Dentro de las actividades que realiza para mejorar la producción actualiza sus procesos					
2	Se preocupa por innovar para mejorar la producción					
3	Se da capacitación para el mejor desempeño de las actividades					
4	Motiva a los empleados para la realización de las actividades					
5	Planea con anterioridad cualquier actividad a realizar4 en cuanto a producción					
6	Administra el tiempo para evitar pérdidas					
7	Ofrece amplia comunicación con los empleados					
8	Considera ingresas en nuevos mercados para mejorar la producción					
9	La tecnología es parte de las estrategias para mejorar su producción					

5. BIBLIOGRAFÍA

Ávila H. (2014) Las PYMES en México: desarrollo y competitividad", en Observatorio de la Economía Latinoamericana. Disponible en: http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2014/cooperacion.html

Betancourt E. A. D., Martínez G. P., Costa M. S. M. y Martínez L. L. (2016) Las Tecnologías de la Información y la Comunicación y su Impacto de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de Ciudad Valles, S. L. P. México. TLATEMOANI. Disponible en: http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/16/comunicacion.html

Carreño K. J. H. (2011) El Uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación y las Competencias Profesionales en la Licenciatura en Contaduría Pública en la Universidad de Sonora, 1990-2009. Tesis Doctorales de Ciencias Sociales. Disponible en: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2011/jhck/TECNOLOGIA%20DE%20LA%20INFORMACION%20Y%20LA%20COMUNICACION.htm

Economía (2018) 10 Tips para Mejorar la Productividad de su Empresa. Disponible en: https://www.dinero.com/empresas/articulo/10-tips-para-mejorar-la-productividad-de-su-empresa/193162

El tiempo (2018) Alternativas para mejorar la Productividad. Disponible en: https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-467672

Espinosa A. E. (2010) La Competitividad del Sistema Agroalimentario Localizado Productor de quesos Tradicionales. Tesis Doctorales de Ciencias Sociales. Disponible en: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/eea/Competitividad.htm

GRUPO DE Investigación ADGEO (2010) Determinantes del Análisis y diseño Organizacional. Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales.

Martínez C. J. C. (2007) “La producción y las empresas" en La Economía de Mercado, virtudes e inconvenientes http://www.eumed.net/cursecon/5/index.htm

MARKETING RELACIONAL EN LAS MEDIANAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DE MORELIA MICHOACÁN. UN ACERCAMIENTO TEÓRICO

Corral Calderón M. A., Galeana Figueroa E.
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. México.
ma_corral75@hotmail.com,e_galeana@hotmail.com

RESUMEN

El problema principal que se presenta para las medianas empresas son los diferentes acontecimientos económicos y sociales que rodean a las mismas por lo que son obligadas a elevar su competitividad en un mundo cada día más cambiante y globalizado.

Dentro del entorno del marketing interno existen recursos que afectan la capacidad de dirección de esté, para crear y mantener relaciones provechosas con sus clientes meta, considerando un entorno microeconómico en el que influyen factores como las relaciones entre departamentos, proveedores, clientes, canales de distribución, etc.

Este hecho ha dado como resultado que dichas empresas han tenido que transformar sus estructuras, sistemas y prácticas gerenciales en general, considerando el marketing para moldearse a los retos que se presentan en el día a día.

La cultura ética es una estrategia fundamental para el marketing interno debido a que los consumidores viven, trabajan y toman decisiones de compra. También conforme los mercados maduran, algunos clientes nuevos se vuelven parte del mercado meta, es por ello, que los gustos y necesidades debe de considerarse como el objetivo principal.

Para las medianas empresas en México, y en particular en la ciudad de Morelia, Michoacán, se deberá analizar los diversos mecanismos de eficiencia para lograr un mejor posicionamiento en el mercado. La conformación de estás, debe ser por etapas, cada etapa es una forma de hacer negocios, el contacto con los clientes cautivos y potenciales, así como la búsqueda de nuevos mercados.

Palabras Clave: Marketing y Marketing Relacional.

ABSTRACT

The main problem that is present in medium-sized companies are the different economic and social events that surround them, which is why they are forced to increase their competitiveness in a world that is increasingly changing and globalized.

Within the internal marketing environment there are resources that affect the management capacity of this, to create and maintain profitable relationships with their target customers, considering a microeconomic

environment influenced by factors such as relationships between departments, suppliers, customers, distribution channels, etc.

This fact has given as a result that these companies have had to transform their structures, systems and management practices in general, considering marketing to mold themselves to the challenges that arise in the day to day.

Ethical culture is a fundamental strategy for internal marketing because consumers live, work and make purchasing decisions. Also, as markets mature, some new customers become part of the target market, which is why tastes and needs should be considered as the main objective.

For medium-sized companies in Mexico, and particularly in the city of Morelia, Michoacán, the various efficiency mechanisms should be analyzed to achieve a better positioning in the market. The conformation of these, must be in stages, each stage is a way of doing business, contact with captive and potential customers, as well as the search for new markets.

Keywords: Marketing and Relationship Marketing.

1. INTRODUCCIÓN

Las medianas empresas han tenido un destacado papel en la industrialización de la mayoría de los países, independientemente del desarrollo de sus economías, ya que fueron la base para arranque de dicho proceso. Es claro que las medianas empresas que quieren mejorar su posición competitiva frente a la competencia deben adquirir o desarrollar nuevos activos tecnológicos, sin dejar por un lado las mejoras en sus procesos, así como en sus productos. Las medianas empresas deben prestar atención a las prácticas que favorezcan el desarrollo del capital humano y que permitan gestionar correctamente el conocimiento organizativo.

Para Cruz, A. (2012), menciona que para poder mantenerse en el gusto de los consumidores las empresas dedicadas a la producción de algún bien deben buscar la innovación para ser competitivas, sin embargo, muchas ven entorpecida esta labor por procesos de negocio y sistemas informáticos inadecuados, que generan fallas de comunicación, errores laborales, retrasos y mayores costos.

Dichas empresas tienen 2 opciones o Innovan o mueren, en nuestra actualidad esta podría ser la frase en el mundo de los negocios.

La importancia de la mercadotecnia, el diseño y el servicio se han convertido, en piedras angulares que se deben tomar en cuenta cuando se habla de competitividad. Se necesita conocer una necesidad y diseñar un producto con el que sea cubierta ya que estas son cada vez más específicas. Una vez que se tiene el producto se requiere promocionarlo y venderlo.

Actualmente en Michoacán se presenta una contracción económica y social por lo que las empresas se topan con condiciones sumamente adversas ya que no solo se deben de preocupar por satisfacer de la mejor forma las necesidades de los consumidores, sino que también deben de estar al tanto de los cambios que se presentan cada día y considerar los avances e innovaciones que pueda presentar la competencia.

Es por ello, que el marketing interno, es una estrategia viable y sencilla ya que para su implementación solo se debe prestar mayor atención al trato que se le presta al cliente, así como, dar un seguimiento para poder evaluar la satisfacción del comprador otorgada por nuestro producto.

2. LAS MEDIANAS EMPRESAS

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) tienen una relevancia socioeconómica muy importante, en la mayoría de los países del mundo. Ya sea por su capacidad de generar empleos o por su participación en el crecimiento económico, este estrato de empresas se ha ganado un espacio en el debate internacional y en la captación de recursos y apoyos gubernamentales para su fomento (Góngora, 2013).

De acuerdo con Álvarez & Durán (2009), en Latinoamérica, las MIPYMES juegan un papel fundamental en la sociedad, ya que favorece significativamente a la generación de empleo, de ingresos y moviliza la actividad productiva de las economías locales. Por lo anterior las PYMES constituyen un factor determinante en el desarrollo para las economías latinoamericanas, por lo que el desarrollo de políticas, programas, instrumentos y herramientas innovadoras para su promoción son de vital importancia para mejorar la competitividad de estas.

México cuenta con 5 millones 144 mil 56 empresas, de las cuales el 95.2 por ciento son microempresas, el 4.3 por ciento (221 mil 194) son pequeñas empresas, el 0.3 por ciento (15 mil 432) medianas y el 0.2 por ciento (10 mil 288) grandes compañías, (INEGI, 2011).

Como menciona, González (2011), México es un país de MIPYMES, con la problemática que eso significa. Una economía de escasa especialización y poca innovación en esta área empresaria. Para mejorar esto se debe canalizar más recursos tanto económicos, intelectuales y sociales para apoyarlas, transformarlas y hacerlas crecer.

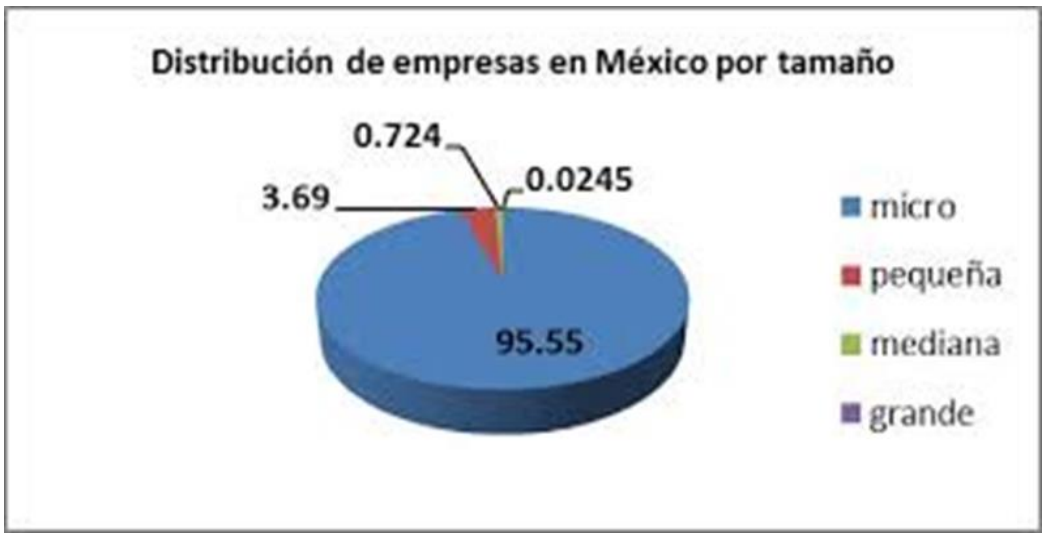
Cabello, Conde y Reyes (2007) plantan que de cada 100 MIPYMES que surgen el 90 no sobreviven a los dos años después de haber empezado operaciones, esto ocasionado por diversos factores, tanto internos como externos. Se considera que los factores externos son incontrolables; por lo tanto, los que se originan dentro de ellas se convierten en la clave para identificar aquellos aspectos que no dejan crecer a las empresas y empezar a trabajar en ellos (Zahra, Neubaum, y Lucia, 2007).

Las MIPYMES mexicanas representan el 99.8% de unidades económicas o empresas en la economía del país, contribuyendo con una aportación del 71% de los empleos del país (Salgado y Pérez, 2010).

Asimismo, las cifras indican que, en promedio, el 50% de estas empresas quiebran en el primer año de actividades, el 80% fracasa antes de los 5 años, y el 90% de ellas no llega a los diez años, esto de acuerdo con datos obtenidas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en el censo 2009".

Otros de los datos que resalta Sosa (2011) son los estados con mayor participación de micro, pequeñas y medianas empresas donde se encuentran las siguientes: Estado de México (12.1%), Distrito Federal (11.4%), Veracruz de Ignacio de la Llave (6.1%), Puebla (5.5%), Guanajuato (5%), Michoacán de Ocampo (4.7%).

Figura 1. Empresas en México



Fuente: INEGI 2011

Industria Manufacturera

La palabra manufactura se deriva de las palabras latinas manus y factus que se refieren a manos y hacer. El término es bastante antiguo y describe el método manual que se utilizaba cuando se acuñó la palabra. Actualmente la manufactura moderna se realiza con maquinaria computarizada y automatizada que se supervisa manualmente (Groover, 1997).

De esta manera la industria manufacturera es la actividad económica que transforma una gran variedad de materias primas en diferentes artículos para el consumo. Se encuentra conformada por empresas desde pequeñas como tornillerías, panaderías, molinos, etc.; hasta grandes conglomerados como armadoras de automóviles, embotelladoras, empacadoras, laboratorios, etc. A partir de los productos que se elaboran en ellas, la industria manufacturera se clasifica en 10 tipos que son (INEGI, 2011).

I. Productos alimenticios, bebidas y tabaco

II. Maquinaria y equipo

III. Derivados del petróleo y del carbón, industrias químicas del plástico y del hule

IV. Industrias metálicas

V. Productos a base de minerales no metálicos

VI. Industrias textiles, prendas de vestir e industrias del cuero

VII. Papel, impresión e industrias relacionadas

VIII. Otras industrias manufactureras

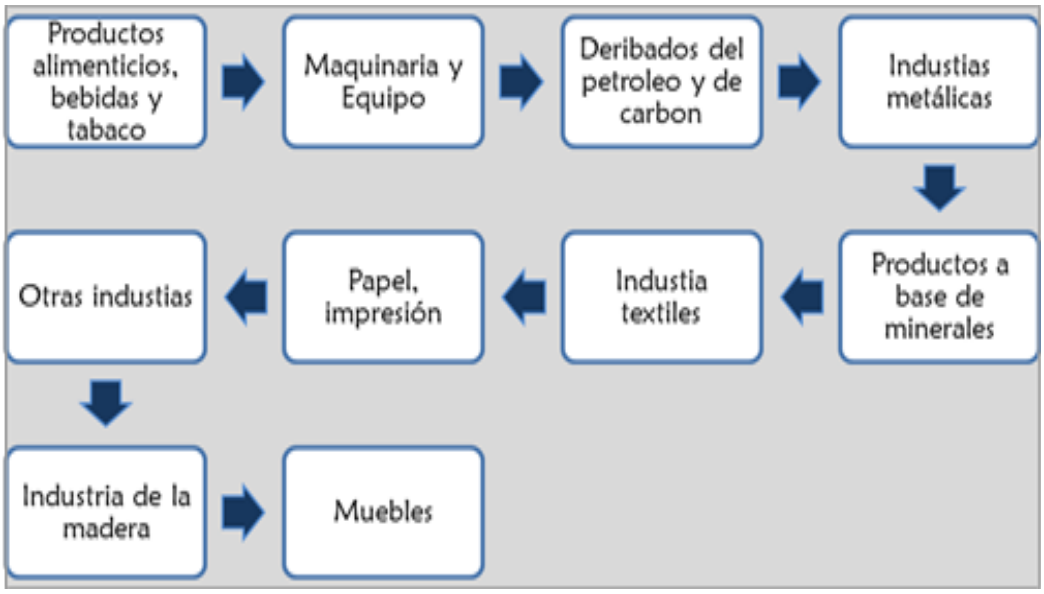
IX. Industria de la madera

X. Fabricación de muebles y productos relacionados

La industria manufacturera en México

México cuenta con 436 851 unidades económicas dedicadas a las manufacturas y 4, 661,062 personas que laboran en este sector. Al 2011, la industria alimentaria, de las bebidas y del tabaco, así como la industria productora de maquinaria y equipo aportaron el mayor porcentaje al PIB manufacturero con 27.9 % y 26.9% respectivamente.

Figura 2. Actividades que conforman la industria manufacturera



Fuente: Elaboración propia a partir de INEGI (2011).

3. MARKETING

El concepto de mercadotecnia tiene un trasfondo filosófico que conduce a las empresas u organizaciones que la practican hacia la identificación y satisfacción de las necesidades o deseos de sus mercados meta a cambio de la obtención de una determinada utilidad o beneficio.

Kotler (1985) plantea que la mercadotecnia es un proceso social y administrativo a partir del cual las personas obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio de productos de valor con otros.

Para Stanton, William J., Etzel, Michael J., Walker, Bruce J. (2007) es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precios, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización. Esta definición tiene dos implicaciones significativas:

- Enfoque. El sistema entero de actividades de negocios debe orientarse al cliente. Los deseos de los clientes deben reconocerse y satisfacerse.
- Duración. El marketing debe empezar con una idea del producto satisfactor y no debe terminar sino hasta que las necesidades de los clientes estén completamente satisfechas, lo cual puede ser algún tiempo después de que se haga el intercambio.

Por otro lado, Buzzell (1978: 16) sostiene que "La mercadotecnia implica aquellas actividades de negocios relacionadas con: 1) Identificar y estimular la demanda de los bienes y servicios de una compañía, 2) Cumplir con la demanda haciendo disponibles los bienes y servicios en la forma más efectiva, 3) Alcanzar utilidades y otros objetivos relacionados con la identificación, estímulo y satisfacción de la demanda".

En este sentido el objeto de la mercadotecnia es buscar la satisfacción de las necesidades de los consumidores, mediante un grupo de actividades coordinadas que al mismo tiempo permita a los empresarios alcanzar sus metas. La satisfacción de los clientes es lo más importante de la mercadotecnia y para lograrlo el empresario debe investigar cuales son las necesidades del cliente para poder crear productos realmente satisfactorios. Pero no solo debe hacer llegar estos productos, sino adaptar y modificar los productos con el fin de mantenerlos actualizados, de acuerdo con los cambios en los deseos y preferencias del consumidor.

Evolución de la Mercadotecnia

La mercadotecnia ha evolucionado en forma muy importante durante las últimas seis décadas al cambiar su enfoque de venta masiva de productos a desarrollo de relaciones con los clientes. Vivimos en un mundo cambiante donde la mayoría de los seres humanos nos desenvolvemos, tenemos diferentes gustos y deseos diferentes, es por esto que la mercadotecnia tuvo la necesidad de desarrollar actividades y estrategias donde pudiesen ganar mayor mercado para que sus productos o servicios lleguen finalmente hasta nosotros.

Para Fischer y Espejo (2003) a partir de la conquista de México, las costumbres y creencias de los españoles se difundieron de tal forma que desplazaron varios ritos y fiestas de los pueblos mexicanos, además de sustituir los tianguis típicos de los indígenas por edificios diseñados especialmente para fungir como mercados, en donde en vez de extender las mercancías en el suelo, se utilizaron tablas, mesas y banquillos para colocarlas.

Así, el comercio se intensifico a medida que se construían mercados con mayores ventajas para el público consumidor, como el hecho de tener una distribución más uniforme, lo que permita mayor comodidad.

La planificación urbana de aquella época produjo un fenómeno en el comercio, el cual sigue vigente hasta la fecha, el hecho de construir en el centro de la ciudad edificios que albergaran a los poderes civiles, militares y religiosos provoco una gran afluencia de personas, lo cual resulto muy atractivo para los comerciantes, quienes aprovecharon las zonas circunvecinas para ubicar extensas zonas comerciales.

Fue entonces cuando se concentraron en el centro de la ciudad las casas comerciales de prestigio y surgió la costumbre de acudir a este lugar para satisfacer las necesidades de compra. A medida que crecía la ciudad se fueron creando zonas urbanas en los suburbios. Primero se instalaron supermercados, y luego tiendas de

autoservicio, donde la clientela encontraba todos los productos que necesitaba en un solo lugar. Estas tiendas se constituyeron en cadenas que hasta la fecha siguen funcionando en el país.

Por otra parte, en México también empieza a desarrollarse el e-commerce, o venta a través de internet, y aunque los mexicanos todavía desconfían un poco de este medio, cada día lo usan más para informarse de los productos y las ofertas existentes. Es así como muchas tiendas departamentales han creado su propia página.

La estrategia de marketing en la era digital requiere un nuevo modelo de la estrategia y practica del marketing. Internet está revolucionando la manera en que las compañías crean valor para sus clientes y cultivan relaciones con ellos. La era digital ha cambiado fundamentalmente las opciones de los clientes sobre comodidad, velocidad, precio, información del producto y servicio. Por lo tanto, el marketing actual demanda nuevas formas de razonar y actuar. Las compañías deben conservar la mayoría de las habilidades y prácticas que les han funcionado en el pasado, pero también añadir nuevas capacidades y practicas si esperan poder crecer y prosperar en el cambiante entorno digital de hoy en día (Kotler, Philip, Armstrong, Gary, 1998)

Sería difícil imaginar un mundo sin marketing. Pero puede ser igualmente difícil apreciar la importancia que el marketing real desempeña en la mayoría de los aspectos de nuestra vida. Como cosa hecha que siempre está ahí, solemos subestimar los medios apoyados en gran medida por la publicidad, el gran surtido de bienes distribuidos por tiendas cercanas a nuestros hogares o la facilidad con que podemos hacer compras. Para apreciar mejor, consideremos por un momento como desempeña el marketing una de las funciones principales en la economía global, en el sistema socioeconómico de cualquier país, en cualquier organización y en la vida de usted (Stanton, William, Etzel, Michael, Walker, Bruce, 2007)

Hoy en día, la mayoría de los países, sin importar su etapa de desarrollo económico o sus ideologías políticas, reconocen la importancia de la mercadotecnia. Las actividades de la mercadotecnia contribuyen en forma directa a la venta de los productos de una organización, además de crear oportunidades para realizar innovaciones en ellos. Esto permite satisfacer de manera más completa las cambiantes necesidades de los consumidores y proporciona mayores utilidades a la empresa, lo que ayuda no solo a la supervivencia de los negocios particulares, sino también al bienestar de la economía en general. La falta de utilidades dificultaría adquirir materias primas, nuevas contrataciones de empleados, atraer mayor capital y, por ende, el fabricar más productos que satisfagan otras necesidades. (Fischer y Espejo 2003)

Es bastante común en nuestros tiempos escuchar comentarios en los cuales se acusa a marketing de crear necesidades superfluas en los individuos y por ello fomentar el consumismo. El marketing seria entonces una especie de arma secreta que utiliza el sistema comercial mediante la manipulación de individuos. Nada más lejos de la realidad. Lo que sucede es que muchas personas confunden la necesidad con la manera de satisfacer esta. Por esta razón, cuando el sistema comercial propone a la sociedad un producto que satisface una necesidad existente, muchas veces el producto mismo va a ser considerado indispensable puesto que la necesidad que satisface es grande. Por cierto, muchas veces el producto va a servir para satisfacer una necesidad que algunos consideran superflua, pero ello no es culpa de quien propone el producto, sino de quien lo utiliza para ese fin. Evidentemente se puede acusar a algunos especialistas de marketing de actuar

deshonestamente pues proponen productos o servicios para satisfacer necesidades superfluas. Sin embargo, si bien esta posición es razonable, apoyarla resulta mucho menos evidente de un punto de vista práctico.

Los mercados son cambiantes y las empresas que no lo entiendan están destinadas al fracaso. Hablando en términos de mercadotecnia ya no es suficiente con adaptar el satisfactor, sino que ahora también se debe de considerar las actividades que lo acompañan.

En la actualidad nuestra única amenaza ya no solo es la competencia directa, es decir productos similares que satisfacen una misma necesidad, sino que también existe la competencia indirecta que son productos diferentes que satisfacer una misma necesidad y además las empresas de diferentes giros con productos/servicios completamente diferentes que compiten por los ingresos de los consumidores.

Por lo anterior se resalta la importancia de que la mercadotecnia se vaya adaptando conforme a los cambios que se presentan en la sociedad.

A continuación, se enumeran las etapas de la mercadotecnia:

1.- Mercadotecnia Masiva

2.- Mercadotecnia de Segmentos

3.- Mercadotecnia de Nichos

4.- Mercadotecnia Personalizada

El desarrollo de las tecnologías de la información ha sido un factor fundamental para soportar la evolución de las estrategias de mercadotecnia, ya que han permitido desarrollar las capacidades de inteligencia de las empresas, con características distintivas en cada una de las etapas de evolución de la estrategia de mercadotecnia.

Con la evolución de la mercadotecnia podemos observar que en la actualidad no se trata sólo de lograr una venta, pues si buscamos un mayor beneficio, el empresario debe lograr una buena relación y lealtad con los clientes. Hoy en día se requiere de una minuciosa obtención de datos que el mismo cliente proporciona y de este modo, la empresa conoce qué quiere y necesita, así como su estilo de vida.

Importancia de la Mercadotecnia

Las actividades desarrolladas por la mercadotecnia contribuyen en forma directa o indirecta a la venta de los productos de una empresa, creando oportunidades para realizar innovaciones en ellos. Esto permite satisfacer en forma más completa las cambiantes necesidades de los consumidores y a la vez, proporciona mayores utilidades a la empresa.

La competencia entre empresas en los mercados de países desarrollados se convirtió rápidamente en una pesadilla para productores y clientes. En efecto el público se vio confrontado al acecho de los vendedores de diversas empresas que les ofrecían prácticamente el mismo producto de manera insistente. Por su parte, las empresas gastaron cantidades enormes en publicidad y vendedores, y debieron bajar sus niveles de

utilidad para ofrecer mejores precios que la competencia. Nadie parecía ganar nada en ese juego que se acrecentaba día tras día.

Frente a esta situación, algunos empresarios comenzaron a cuestionar la orientación tomada frente al consumo. Se preguntaron si la estrategia de utilizar toda su capacidad tecnológica para producir y luego ofrecer a los clientes los productos era el enfoque adecuado. Se dieron cuenta entonces de que estaban obligando a los consumidores a adaptarse a sus productos, en lugar de que las empresas se adaptaran a las necesidades de los consumidores.

Muchas empresas comenzaron a ver que, en lugar del enfoque tradicional (primero producción, luego análisis del consumidor para venderle el producto). Resulta mucho más eficiente analizar primero las necesidades de los consumidores para luego producir lo que ellos quieran (primero consumidor, luego producción). En otras palabras, la aparición de la orientación al marketing obligo a las empresas a pasar de la estrategia de producir lo que se sabe producir, a la de producir lo que el mercado necesita.

Este cambio tan simple en la filosofía permite a las empresas obtener dos ventajas estratégicas en los mercados: a) reduce el riesgo de fracaso en la introducción de nuevos productos (puesto que de cierta manera solo se producen los bienes o servicios que los consumidores necesitan) y b) provee una gran ventaja competitiva, puesto que los productos ofrecidos se adaptan mejor a las necesidades del consumidor que los productos de la competencia.

Las empresas que tendrán éxito en los mercados serán las que respondan a las necesidades de los consumidores.

El corolario de esta filosofía se dio cuando muchas empresas empezaron a tomar la filosofía del marketing, de hecho, se identifica como la creación del concepto de marketing competitivo.

En esta orientación al marketing competitivo, las empresas que tendrán éxito en los mercados serán las que respondan a las necesidades de sus consumidores de una manera más adecuada que sus competidores.

En épocas de crisis, la gerencia de mercadotecnia tiene que preocuparse de cómo comercializar la producción ya que la industria se enfrenta a una situación de escasez y no encontrara fácil esta tarea. Las empresas enfrentan desafíos sustanciales en la mercadotecnia pues la competencia en las organizaciones es todavía intensa en la mayoría de los casos y estas deben estar alertas para adaptar sus programas mercadológicos a los cambios que se están dando.

La mercadotecnia está en plena evolución, es una corriente que ha ayudado a las empresas a sobrevivir en el mercado, pero no solo se utiliza con fines comerciales también tiene aplicación en el plano social como lo demuestra el hecho de que el gobierno utilice cada vez más la mercadotecnia para difundir los programas de desarrollo social. Podemos notar que diariamente estamos en contacto con algún aspecto de la mercadotecnia: publicidad, ventas, promoción, distribución, etcétera. Pero ninguna de estas actividades es por sí sola la mercadotecnia, ya que esta consiste en la interrelación de todas.

Mezcla de mercadotecnia

El conjunto de variables que atiende la mercadotecnia para lograr los objetivos de la empresa y desarrollar estrategias de marketing se conocen como Marketing Mix o Mezcla de Mercadotecnia. Estas variables se visualizan a través de las estrategias de mercadotecnia, que permiten alcanzar las metas y objetivos que pretende la empresa.

En la actualidad, las empresas u organizaciones modernas necesitan más que antes de la mercadotecnia para lograr objetivos muy importantes, como: lograr un determinado nivel de satisfacción en sus clientes, una participación en el mercado, un determinado crecimiento, un retorno sobre la inversión, entre otros.

Mezcla de las 4P´s

Esta mezcla de mercadotecnia es la más común y antigua y se conforma de 4 variables: Producto o servicio, Distribución o plaza, Promoción o comunicación y Precio.

A. Producto

- Mezcla de productos: es la lista completa de todos los productos que una empresa ofrece al consumidor. La estructura de la mezcla tiene dos dimensiones: de amplitud y profundidad.

La amplitud se mide por el número de líneas de productos que ofrece la empresa en una línea. A esto se le conoce también como variedad.

La profundidad es el surtido de tamaños, colores, modelos, precios y calidad que ofrece una línea.

- La estrategia de producto es una de las más importantes dentro de la mezcla de mercadotecnia, ya que estos productos fracasarán sino satisfacen los deseos y necesidades de los consumidores.
- Producto: Se puede considerar un producto como el conjunto de beneficios y servicios que ofrece un comerciante en el mercado.

Un producto es un complejo de atributos tangibles e intangibles e incluso embalaje, color, precio, prestigio del fabricante y del vendedor, que el comprador puede aceptar como algo que ofrece satisfacción a sus deseos o necesidades (Stanton, 2007).

B. Precio

Las estrategias de precio son las políticas de fijación de precios, éstas deben dar origen a precios establecidos en forma consciente, de tal manera que ayuden a alcanzar los objetivos de la empresa.

- Política de precios por área geográfica
- Política de un solo precio
- Política de precios variables
- Política de sobrevaloración del precio
- Política de penetración
- Política de precios de línea
- Política de fijación de precios por prestigio

- Política de liderazgo en el precio
- Política de fijación de precios por costumbre
- Política de precios de supervivencia
- Precios relacionados con la demanda

C. Promoción

Los elementos más importantes que se incluyen en la estrategia promocional dentro de una organización comercial, industrial o de servicios son:

- Publicidad
- Venta personal
- Envase y empaque
- Promoción de ventas

La promoción de ventas es dar a conocer los productos de forma directa y personal, además de ofrecer valores o incentivos adicionales del producto a vendedores o consumidores; este esfuerzo de ventas no es constante como en el caso de la publicidad.

También se emplea con el objeto de lograr aumentos inmediatos de ventas. Cuando la empresa usa la publicidad o la venta personal, normalmente lo hace de forma continua o cíclica; pero el empleo de los sistemas de promoción de ventas por parte del responsable de mercadotecnia suele ser de índole irregular y su resultado es inmediato.

D. Plaza

Estrategias de distribución. El canal de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales.

- Funciones de los canales de distribución:

Beneficio del lugar: se refiere al hecho de llevar un producto cerca del consumidor para que éste no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así una necesidad.

- Diseño de los canales de distribución

Los diferentes tipos de canales de distribución corresponden a las condiciones de cada empresa, sin que constituyan un canal a la medida de la empresa que empieza a operar. Por esta razón el diseño del canal es un problema periódico para las empresas establecidas y una gran dificultad para los nuevos productores para el diseño eficaz de los canales.

Mezcla de las 4P Extendida

El objetivo de la mezcla de marketing nació principalmente enfocado al desarrollo y la venta de productos, sin embargo, los cambios de los últimos años y el auge de la oferta de servicios han reclamado incluir otros aspectos a la mezcla de marketing de las cuatro P, por lo que se han adicionado 3 variables extras: Personal, Physical Evidence (evidencia física) y Procesos.

1. Personal: las personas que directa o indirectamente participan en el desarrollo y proceso del producto; y las características profesionales que se requieren para ofrecerlo.

2. Physical Evidence (evidencia física): es la evidencia de elementos relacionados con el producto o servicio (etiquetas, folletos, obsequios) que aportan cierto carácter visible y material para palpar su existencia y neutralizar su intangibilidad, principalmente relacionada con los servicios.

3. Procesos: corresponde al estudio y control de los procesos que se requieren para concretar el servicio o producto.

4. MARKETING RELACIONAL O INTERNO

Para poder definir el marketing relacional se recomienda replantear los conceptos que tradicionalmente se han tenido en la mercadotecnia por los del marketing de relaciones, y se propone lo siguiente:

1. En primer lugar, tener un enfoque al cliente, que es en sí el concepto que se podría considerar como el centro del marketing relacional, es decir, pasar de una economía centrada en el producto a una economía centrada en el cliente.

2. Que se tenga un sistema de inteligencia de clientes, que esté basado en la base de datos de los clientes y que sea útil para convertir datos en conocimientos relacionados con el desarrollo de productos y servicios enfocados a las expectativas del cliente. Una base de datos que se mantenga actualizada en base a la comunicación constante con los clientes.

3. Comunicación bilateral entre el cliente y la empresa, es decir, que se dé una interacción entre las dos partes y que el cliente sea quien dirija y decida cuándo empezar y cuándo terminar. Lo anterior se puede llevar a cabo manteniendo la comunicación a través de Internet.

4. Lograr fidelizar a los clientes, para lograrlo, es de mucha utilidad contar con las herramientas de MR. Actualmente se ha experimentado que es mejor fidelizar los clientes con los que se cuenta que adquirir nuevos clientes.

5. Los medios de comunicación son dirigidos a clientes individuales, para lograrlo, no es suficiente con la comunicación a través de los medios masivos, como tradicionalmente se había hecho.

6. Personalización en los mensajes, comunicaciones, ofertas, etc.; para lograrlo, se requiere tener una eficiente inteligencia y segmentación de clientes.

7. Los clientes son un activo de la empresa que su rentabilidad se obtiene en el mediano y largo plazo.

De acuerdo con Reinares (2002) la teorización del marketing relacional tiene antecedentes confusos, debido a la focalización de instrumentos concretos más que en los propios conceptos genéricos o bien estratégicos. En este sentido se pueden encontrar desde los conceptos básicos hasta los análisis más completos en donde se mencionan las actividades de este, definiciones que describen las dimensiones del marketing relacional y su orientación al mercado.

Dicho lo anterior, la información y el conocimiento son hoy en día el corazón de la nueva economía, caracterizada por la globalización y el uso de las nuevas tecnologías. Esto es así desde el momento en que la economía encuentra en el talento su piedra básica de sustento de la competitividad. Un talento contenido en un nuevo trabajador autoprogramable, flexible, técnicamente equipado y bien formado para adaptarse a diferentes tareas, contextos y necesidades. Por tanto, no es el conocimiento en sí mismo, sino el conocimiento provisto (nuevas tecnologías), integrado y formado en una organización el que se convierte en ventaja competitiva.

Sin embargo, mientras el conocimiento objetivo es importante, su fuente que es la capacidad creativa del hombre, lo es todavía más. Esto nos conduce hacia aspectos consustanciales al ser humano que parecían olvidados y caducos: la ética y los valores morales. Problemas como la igualdad de oportunidades para el desarrollo o la justicia y equidad en el trato, además de la fidelidad, están presentes, hoy en día en el seno de las organizaciones.

Los mercadólogos concienzudos enfrentan muchos dilemas morales y, a menudo, la mejor solución no queda clara. Debido a que no todos los directores tienen una sensibilidad moral muy marcada, las compañías deben desarrollar políticas corporativas de ética de marketing-extensos lineamientos que todas las personas de la organización deben seguir-. Estas políticas deben cubrir las relaciones con los distribuidores, los estándares de calidad, el servicio al cliente, la fijación de precios, el desarrollo de producto, y normas generales de ética (Kotler, Philip, Armstrong, Gary, 1998)

Según Stanton, William, Etzel, Michael, Walker, Bruce (2007) la ética es el conjunto de normas de comportamiento generalmente aceptadas por una sociedad. Tenga en cuenta que la ética va más allá de las leyes que establecen las reglas mínimas que una sociedad conviene cumplir. Así, es posible conducirse legalmente, pero estar, no obstante, fuera de la ética. La tentación de actuar de un modo éticamente cuestionable puede ser muy fuerte, en particular cuando ese comportamiento pueda tener recompensas.

En situaciones de conflicto de intereses, los mercadólogos suelen guiarse por dos manos:

A) la mano invisible gobierno ("si esto no es ético entonces que venga una autoridad-la mano del gobierno- y me diga cómo hacerlo, lo que no está prohibido está permitido…").

B) la mano del mercadólogo socialmente responsable ("si esto no es visto como ético, lo cambiamos o lo detenemos").

Sin importar la intensidad de la competencia ni el cambiante entorno externo, las empresas deben competir éticamente. La ética se refiere a los principios o valores morales que generalmente gobiernan la conducta de un individuo o un grupo. La ética también puede verse como el estándar del comportamiento a través del cual se juzga la conducta. Estándares legales, pueden no siempre ser éticos y viceversa. Las leyes son los valores y estándares aplicables en los tribunales. La ética consiste en principios y valores morales personales, más que de prescripciones sociales.

La actual ética de negocios en realidad consiste en una subserie de valores de vida importantes y aprendidos desde el nacimiento. Los valores que las personas relacionadas con los negocios usan para tomar decisiones los adquieren a través de instituciones familiares, educativas y religiosas. Los valores éticos son específicos

de la situación y tienen una orientación de tiempo. No obstante, todos deben tener una base ética que aplica a la conducta en el mundo de los negocios y en la vida personal. Un enfoque para desarrollar una serie de éticas personales es examinar las consecuencias de un acto en particular ¿A quién se ayuda o perjudica? ¿Qué tan duraderas son las consecuencias? ¿Qué acciones producen el mayor bien para la mayor cantidad de personas? (Lamb, Joseph, McDaniel 2006)

Dentro de las decisiones en los negocios que enfrentan mayores dilemas éticos se encuentra las actividades de mercadeo, tanto de forma individual como organizacional.

Los mercadólogos se encargan de la dirección de la demanda, tratan de influir en su nivel, tiempo y composición, con la finalidad de cumplir con los objetivos de la organización. Para tal fin, toman múltiples decisiones de distintos grados de importancia y trascendencia, referentes a los elementos de la mezcla de la mercadotecnia, que pueden afectar la sociedad. Por lo anterior es necesario que se sigan los lineamientos éticos que permitan competir con principios y valores morales teniendo en cuenta no solo los intereses propios sino también los derechos y necesidades ajenos.

Esto cambia las relaciones de poder al interior de las compañías: los accionistas, propietarios de la empresa o simples inversores en busca de beneficios rápidos, no son capaces de mantener durante mucho tiempo el pleno control sobre los recursos humanos, que son móviles y no dependen del capital físico. Esto, unido a la nueva concepción de empresa, saca a la luz los temas de justicia, lealtad y confianza anteriormente aludidos.

Para ver en qué medida la justicia, lealtad y confianza se encuentran establecidas hoy en día en el mundo empresarial, basta con analizar los cambios ocurridos en las relaciones laborales tradicionales en este nuevo entorno (Argandoña, 2002).

a) El trabajo debe ser flexible para que exista buena disposición a los cambios. Pero éstos pueden significar también la búsqueda de un mejor postor, es decir, el oportunismo por ambas partes.

b) Debe hablarse de formación durante toda la vida laboral y profesional del individuo. Sin embargo, esto conlleva un costo monetario para la organización y psicosocial para el individuo el cual puede sentirse oprimido por la necesidad de no quedarse obsoleto.

c) La carrera profesional se ve como un proyecto del individuo que se vislumbra para toda la vida en una unidad espacio y tiempo de individuo y empresa. Sin embargo, la realidad es que el trabajo es inestable y el compromiso del trabajador con la empresa y de ésta con el primero suele ser muy bajo o por motivos poco deseables. De esta doble realidad depende la viabilidad de tal proyecto.

d) El empleado se siente más poderoso pues es dueño del elemento clave de la competitividad de la organización: el conocimiento. Esto provoca una posición más fuerte para negociar su relación laboral y la necesidad de retribuir esa propiedad mediante políticas retributivas como las operaciones de acciones.

e) La importancia de la movilidad geográfica es similar a la importancia de la deslocalización geográfica de las empresas. Sin embargo, esta movilidad es costosa.

f) La proliferación de las figuras del trabajador en red y a tiempo parcial están cuestionando la lealtad de los empleados hacia la empresa.

g) Las nuevas tecnologías se han considerado como la panacea del ser humano para dejar de trabajar. Sin embargo, la evidencia señala un incremento en el número de horas trabajadas, en detrimento del tiempo empleado con la familia, en descansar, en actividades de tiempo libre o cultural.

h) El sentido de pertenencia a la organización, de ser parte de una organización es, en estas circunstancias, bastante difícil.

Toda esta nueva problemática motiva a reconsiderar el modelo tradicional de gestión, de manera que se proporcione importancia a la ética a través del desarrollo de determinados valores en el seno de las organizaciones y a la reputación corporativa. Pensamos que la reputación corporativa ayuda a atraer el talento a través de la comunicación de los valores de la organización y, por otro lado, la ética, vía el fomento y creación de verdaderos valores, buscando retenerlo. Sin esta ética y valores morales, se corre el riesgo de desarrollar un tipo de directivo que, mientras está atento a las oportunidades que la nueva economía puede ofrecerle a él y a su compañía en el corto plazo, deja de estar involucrado en la creación de las condiciones de trabajo y las relaciones con los interesados, los cuales hacen a la compañía más humana, cultiva el desarrollo personal y, a largo plazo, preserva la unidad de la organización: en resumen, existe el riesgo de tener compañías más viciosas y deshumanizadas en lugar de más éticas y humanas; precisamente ahora, que las personas se muestran como el eje principal de creación y vertebración del valor en las organizaciones. En este nuevo entorno, caracterizado por la globalización y el uso de las nuevas tecnologías, no es posible afirmar que éstas sean la panacea para las relaciones industriales y laborales. Y esto es comprensible porque la tecnología no puede resolver problemas humanos. La globalización requiere de la ética en las organizaciones. Estos no son problemas nuevos, pero ahora los desafíos están emergiendo con mayor fuerza.

La mezcla de las 4 C´s

Actualmente, el cliente es el factor principal en torno al cual se desarrollan las estrategias y una nueva mezcla de marketing, estableciendo las cuatro C, donde se reemplaza el producto por el consumidor, precio por costo, plaza por conveniencia y la promoción por la comunicación.

Cada una de estas se definen a continuación:

- Consumidor: se busca analizar las necesidades del cliente y en base a ello diseñar y producir el producto o servicio a ofrecer, así como las acciones de marketing para la presentación del producto.
- Costo: Es la relación entre el costo-beneficio, analizado desde el punto de vista del consumidor, el costo del producto es solo un aspecto del precio, lo que este factor involucra es considerar el beneficio que obtiene el consumidor más allá de cubrirle una necesidad, así como el costo en que incurre para poder acceder al producto y la conveniencia de la transacción, no modifica el costo real del producto o servicio, pero si influye en el costo final.

- Conveniencia: Se refiere principalmente las diferentes formas de comercialización, tales como las ventas por internet y por catálogo, ofertas de grandes centros comerciales, la concentración de productos, el uso de tarjetas de crédito y los hábitos de compra, lo cual se presenta como un factor alterno a la plaza y a los canales tradicionales de distribución.; permitiendo un mejor acceso del consumidor al producto.
- Comunicación: Se centra principalmente en establecer una comunicación de doble vía entre la empresa y el consumidor, al cual se considera como una persona con necesidades y deseos y no un simple cliente, esto permite establecer un vínculo de comunicación con el cliente más provechoso y la obtención de mucho más información sobre las personas, sus expectativas y necesidades y las motivaciones que influyen en su decisión de compra; lo que permite detectar nuevas necesidades y orientar la actividad empresarial con los productos que el mercado quiere. Aun así, la promoción y publicidad siguen usándose, pero la comunicación entre los dos entes toma nueva importancia.

Los expertos en mercadotecnia han definido algunos principios o recomendaciones para aplicar la mercadotecnia en las organizaciones, con la finalidad de adaptar las prácticas mercadológicas a los nuevos tiempos.

Kotler (2004), considerado uno de los mayores estudiosos de la mercadotecnia, durante una conferencia realizada en el Forum Mundial de Marketing y Ventas, en Barcelona en octubre 2004, enunció 10 principios para la nueva mercadotecnia,

Tabla 1. Principios para la nueva mercadotecnia

1.	Reconocer que el poder ahora lo tiene el consumidor.
2.	Desarrollar la oferta apuntando directamente sólo al público objetivo de ese producto o servicio
3.	Diseñar las estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente.
4.	Focalizarse en cómo de distribuye/entrega el producto, no en el producto en sí.
5.	Acudir al cliente para crear conjuntamente más valor: el rol de la empresa ha cambiado.
6.	Utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente con nuestros mensajes.
7.	Desarrollar métricas y analizar el ROI (Retorno de la Inversión).
8.	Desarrollar marketing de alta tecnología
9.	Focalizarse en crear activos a largo plazo
10.	Mirar al marketing como un todo, para ganar de nuevo influencia en tu propia empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler (2004).

Características básicas

McKenna (1994) considera que el marketing relacional es toda aquella actividad de marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener intercambios relacionales exitosos. A partir de esta definición se puede determinar que dentro de las características básicas del marketing relacional se encuentra la *dirección de*

acciones a partir de las necesidades y circunstancias de cada cliente, surgiendo de esta manera la siguiente característica fundamental que es la *orientación al cliente* ya que se parte de que el consumidor es el que brinda el valor al producto o servicio.

Ahora bien, Gummesson (2001) dice que el marketing relacional es simplemente marketing aplicado a relaciones, canales e interacciones, por lo cual adquiere la característica de *interactividad*.

Dimensiones del Marketing

Gronroos (2007) piensa que el marketing relacional o administración de la relación con el cliente, es un enfoque en el consumidor a largo plazo; hacer y mantener promesas a los consumidores; involucrar al conjunto de la organización en su sentido más amplio en actividades de marketing; implementar interactividad en los procesos de marketing; desarrollar una cultura de servicios a los consumidores; conseguir y usar información de los consumidores.

Por su parte, Alfaro (2004) argumenta que el marketing relacional se define como la gestión estratégica de gestiones de colaboración con clientes y otros actores, con el objetivo de crear y distribuir valor de forma equitativa.

Orientación a un mercado

Zeithaml (2002) lo considera como una forma de orientar a toda la empresa hacia el mercado buscando un equilibrio entre los objetivos de la empresa y los clientes, para lo cual se analiza y anticipa la evolución del mercado; desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar el posicionamiento deseado a largo plazo; negociar con la dirección y demás áreas, con el fin de desarrollar estrategias y cultura de marketing en todos los elementos de la empresa; fomentar un marketing relacional, integrando al cliente en el diseño, fabricación y venta de productos.

Kasper (2006) conceptúa que el marketing relacional como la administración del cliente; a través de medir sus necesidades, temores, gustos, comportamiento dentro de su entorno o medio ambiente (social, cultural, político) teniendo en cuenta que estas características varían rápidamente lo que significa que las empresas deben estar en disposición y a la expectativa de dichas variaciones, con el fin de mantener la satisfacción de sus clientes y la consecución de otros.

Dimensión Estratégica

Kotler y Keller (2006) dicen que el marketing relacional tiene por objeto establecer relaciones mutuamente satisfactorias y de largo plazo con los principales actores, con la finalidad de conservar e incrementar la participación de la empresa en el mercado. Sáinz, (2001), argumenta que el marketing relacional, es la herramienta que nos ofrece el sustento para lograr conseguir la confianza del cliente, y por consecuencia su recomendación a otros compradores; esto contribuye como una estrategia de relación con nuestra clientela, creando lazos estables que satisfagan y logren un beneficio en común.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Considerando la información anterior nos permite tener una visión clara de aquellos aspectos que son importantes para que las empresas logren posicionar en el mercado como entes económicos competitivos capaces de crecer, desarrollarse y permanecer. Se aprecian aquellas áreas de oportunidad en las cuales se puede atacar y mejorar para lograr mejores resultados financieros.

El primer aspecto de un análisis de situación comprende la evaluación crítica del ambiente interno de la empresa en cuanto a sus objetivos, estrategia, desempeño, distribución de los recursos, características estructurales y clima político, por lo que la revisión de los objetivos, la estrategia y el desempeño actuales es crucial.

Primero, el gerente de marketing debe evaluar los objetivos, la estrategia y el desempeño de marketing de la empresa en la actualidad. Es necesaria una evaluación periódica para garantizar que sigan siendo consistentes con la misión de la compañía y los ambientes eternos y para los clientes, que cambian en forma constante, por ello, también debe evaluar el desempeño de la estrategia de marketing actual en relación con el volumen de ventas, la participación en el mercado, la productividad y otras medidas relevantes. Este análisis puede tener lugar en varios niveles: por mercado, línea de producto, mercado, unidad de negocios, satisfacción del cliente, etc.

En segundo lugar, el gerente de marketing debe revisar los niveles actuales y anticipados de recursos de la organización que se pueden utilizar para propósitos de marketing. Esta revisión incluye un análisis de los recursos financieros, humanos y de experiencia, así como de cualquier recurso que la empresa maneje en relaciones clave con sus socios de la cadena de abastecimiento, los socios de alianzas estratégicas o grupos de cliente. Es posible utilizar recursos adicionales para crear ventajas competitivas al cubrir las necesidades de los clientes.

Por último, el gerente de marketing debe revisar los aspectos culturales y estructurales actuales y anticipados que podrían afectar las actividades de su área. Uno de los aspectos más importantes de esta revisión comprende la cultura interna de la empresa. La cultura interna también incluye cualquier cambio anticipado en los puestos ejecutivos clave de la empresa.

Para la mayor parte de las empresas, la cultura y la estructura son aspectos relativamente estables que no cambian mucho de un año a otro. De hecho, el cambio o la reorientación de la cultura de una organización es un proceso difícil y que requiere de mucho tiempo (Ferrell, Hartline, Michael 2006)

La evaluación del negocio ofrece un formato que distribuye en segmentos a los clientes reales y potenciales. La segmentación permite agruparlos en conforme a características comunes de demografía, uso del producto y compra. De este modo se incluye el análisis de que grupo de clientes es actualmente la más rentable y que grupo ofrece el máximo potencial para la empresa.

La evaluación del negocio proporciona además un formato que describe el perfil de la actual categoría de consumidor, en comparación con el cliente actual de la compañía.

A partir de esto la recomendación para aquellas empresas que deseen aprovechar aquellas áreas de oportunidad serian en cuanto al Marketing, posicionar la marca de su producto o servicio aprovechando todos los medios de comunicación que en la actualidad se encuentran como herramientas para favorecer una mejor posición del producto en los mercados. Tomar en cuenta las necesidades del nicho de mercado a los cuales va dirigido y en cuanto al marketing relacional, es importante partir de la opinión o necesidades del cliente para planificar las operaciones, servicios o productos de la empresa, ya que, si esto se hace de tal manera, los servicios y productos estarán cumpliendo las expectativas totales en cuanto a precio, calidad y funcionalidad del cliente. No basta con conocer la opinión de los clientes respecto a un servicio o producto, para que esto brinde un beneficio a la empresa ya que se debe llevar un seguimiento para mejorar o mantener aquellos aspectos de interés para los clientes, realizar planes de acciones que permitan acercarse lo más posible a las necesidades del cliente.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, M. & Durán, J. (2009). Manual de la micro, pequeña y mediana empresa, una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas. Publicado por Deutsche Gesellschaft. Recuperado el 5 de mayo del 2015 de la fuente http://www.sela.org/attach/258/default/Manual_MIPYME.pdf

Argandoña, A. (2002). "Ethical Challenges of the New Economy: An Agenda of Issues" en Documento de Investigación núm. 463, IESE, abril.

Buzzell, R. (1978). Modelos matemáticos y management del márketing, Oikos-Tau, S.A. Ediciones. España

Cabello, A., Conde, R., y Reyes, R. (2007). Consecuencias de la Globalización en las Mipymes. En R. Regalado, Las Mipymes en Latinoamérica (pp. 106-118). Organización Latinoamericana de Administración.

Cruz, A. (2012) Pequeñas empresas. Innovación indispensable para empresas de manufactura, Recuperado el 10 de agosto de 2015 de http://www.pymempresario.com/2012/02/innovacion-indispensable-para-empresas-demanufactura

Ferrell, O.C., Hartline, Michael D. (2006). Estrategia de Marketing. (3ª edición) México: Thomson.

Fischer, Laura y Espejo, Jorge. (2003) Mercadotecnia. (3ª edición) México.: Mc Graw Hill.

Góngora, J. (2013). El panorama de las micro, pequeñas y medianas empresas en México. Comercio Exterior, 63, 1-6. Recuperado el 6 de mayo del 2015 de la fuente http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/754/1/El_paronama_de_las_micros.pdf

González, A. (2011). México país de microempresas. El Economista. Recuperado el 1 de mayo del 2015 de la fuente http://elempresario.mx/opinion/mexico-pais-microempresas

Groover, M. P. (1997). Fundamentos de Manufactura Moderna. México: Pearson.

Gummesson, E. (2001). Relationship marketing activities, commitment and membership behaviors in profesional associations.Journal Marketing, 64 (3).

INEGI, (2011). Micro, pequeña, mediana y gran empresa, Estratificación de los establecimientos, Censos Económicos 2009, México. Recuperado el 1 de mayo del 2015 de la fuente file:///C:/Users/omar/Downloads/mono_micro_peque_mediana.pdf

INEGI, (2011). Sistema de cuentas Nacionales de México. Recuperado el 1 de agosto del 2015 de la fuente http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/regionales/pib/2005_2009_seg/PIBE2009.pdf

Kotler, P. (1985). Dirección de mercadotecnia. México: Prentice-Hall.

Kotler, Philip, Armstrong, Gary. (1998). Fundamentos de Mercadotecnia. (4ª edición) México: Pearson.

Kotler, Philip, Armstrong, Gary. (2007). Marketing versión para Latinoamérica. (14ª edición) México: Pearson.

Lamb, Charles W. Jr, Hair, Joseph F. Jr, McDaniel, Carl. (2006). Fundamentos de Marketing. (4ª edición) Mexico: Thomson.

McKenna (1994). Marketing relacional. Barcelona: Ediciones Paidos.

Münch, L. (2010). Administración, Gestión organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo. Distrito Federal, México: Pearson.

Porter, M. (1999). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires.

Reinares, P. (2002). Marketing relacional, un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente. España: Prentice Hall.

Salgado, L. y Pérez, M. (2010). Certificación de las Mipymes ante la globalización, retos para el desarrollo local en México. 6to Congreso Internacional sobre las Mipymes del Siglo XXI. Habana.

Stanton, William J., Etzel, Michael J., Walker, Bruce J. (2007). Fundamentos de Marketing (14ª edición) México, D.F.: Mc Graw Hill.

GUÍA PRÁCTICA DE BACKUP EN WINDOWS 10: COPIA DE SEGURIDAD, RESTAURACIÓN Y RECUPERACIÓN EN SISTEMAS OPERATIVOS

Fernández Mandujano Ivan, López Escalera Rigoberto
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. México.
fernandezivan252@gmail.com, rlelopez@hotmail.com

Resumen—En este artículo se da a conocer de forma breve una guía práctica para crear un Backup en Windows 10, la copia de seguridad es una tarea de mantenimiento esencial para cualquiera que pretenda proteger la información personal y corporativa de un equipo informático. Con esto se pretende explicar de forma detallada la forma de elaborar una copia de seguridad, restauración y la recuperación en los sistemas operativos para en un determinado suceso poder recuperar una base de datos o todo nuestro sistema operativo dañado. Se brinda al usuario el uso y manejo de la herramienta copias de seguridad y restauración, para que así le permita solucionar cualquier falla en sus equipos de cómputo, así mismo se muestra paso a paso la metodología necesaria para poder llevar acabo la restauración de nuestro sistema operativo sin que tengamos que realizar la instalación desde cero, es decir , instalar sistema operativo, controladores, antivirus, bases de datos y todos aquellos programas que son indispensables para realizar nuestras actividades diarias.

***Palabras clave*—Copias de seguridad, Recuperación, Restauración, Archivos.**

Introducción

Anteriormente el hacer una copia idéntica de nuestro sistema operativo era una tarea difícil. Windows da la posibilidad al usuario de crear una copia de seguridad del sistema, esta no es más que una imagen de la partición donde se encuentra instalado Windows, una copia exacta de una unidad de sistema. Crear una imagen del sistema y tenerla a salvo nos permite restaurar completamente una partición completa en caso de daños graves al sistema operativo por cualquier situación inesperada. Podemos restaurar la copia

guardada usando un disco de arranque o de inicio. De esa forma recuperaremos completamente el sistema operativo, incluyendo Windows, la configuración del sistema, las aplicaciones, programas instalados y todos los datos e informaciones que teníamos en dicha partición.

En este trabajo se presenta paso a paso el proceso de restauración de un sistema operativo en nuestro caso se realizó en el sistema operativo de Microsoft (Windows 10), se muestran en las gráficas la forma en como llevamos a cabo la ejecución de la restauración del sistema operativo mediante el uso de la herramienta copias de seguridad y restauración ya instalado automáticamente por Windows , para lo cual se han capturado las pantallas correspondientes que muestran cada paso , cabe mencionar que el usuario debe de contar con conocimientos previos sobre el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos de cómputo.

Objetivo General

Brindar al usuario la estrategia de copias de seguridad y restauración para que le permita solucionar cualquier falla relacionada con equipos de cómputo.

Descripción del Método

Estrategias de copias de seguridad y restauración.

Una estrategia de copia de seguridad y restauración contiene una parte de copia de seguridad y una parte de restauración. La parte de copia de seguridad de la estrategia define el tipo y la frecuencia de las copias de seguridad, la naturaleza y la velocidad del hardware necesario, cómo se prueban las copias de seguridad, y dónde y cómo se almacenan los medios de copia de seguridad (incluidas las consideraciones de seguridad).

La parte de restauración de la estrategia define quién es responsable de llevar a cabo las operaciones de restauración y cómo se deben realizar para satisfacer sus objetivos de disponibilidad de la base de datos y minimizar la pérdida de datos. Se recomienda documentar los procedimientos de copia de seguridad y restauración, y mantener una copia de la documentación en su libro de documentación de procesos.

Debe tener en cuenta varios factores. Entre ellos, figuran:

- Los objetivos de producción de la organización para las bases de datos, especialmente los requisitos de disponibilidad y protección de datos frente a pérdidas.
- La naturaleza de cada una de las bases de datos: el tamaño, los patrones de uso, la naturaleza del contenido, los requisitos de los datos, etc.

- Restricciones de los recursos, como hardware, personal, espacio para almacenar los medios de copia de seguridad, seguridad física de los medios almacenados, etc.

Concepto de Formateo.

Un formateo consiste en restablecer los sectores de un disco duro al estado original de fábrica. Este formateo es necesario en muchas ocasiones a causa de errores en los sectores del disco, o también a fallas en nuestro Software de Sistema y Software de Aplicación.

Rodríguez (2007) El formatear es borrar por completo la información existente en el disco duro (dispositivo de almacenamiento) de la computadora. Para esto es importante tener respaldada toda nuestra información importante para nosotros. Formatear se realiza cuando: el sistema es inestable y es necesario una instalación total del Sistema operativo, se sospeche de algún virus que es imposible eliminarlo del sistema, trabaja demasiado lento nuestro equipo, cuando demora en abrir los programas o simplemente cuando deja de funcionar.

¿Qué es una Partición de Disco?

Carrodegua (s.f) Para los que no lo conocen, una partición es un sector o porción del disco duro que se crea antes de instalar el sistema operativo con el objetivo tener todos los archivos de sistema, es decir archivos propios de Windows en un espacio del disco independiente. En un disco duro es posible crear dos o varias particiones, que para el sistema serán unidades independientes, aunque verdaderamente compartan un mismo soporte físico. *Administración del Espacio en Disco.*

Tanenbaum (2009) Por lo general los archivos se almacenan en disco, así que la administración del espacio en disco es una cuestión importante. Hay dos estrategias generales posibles para almacenar un archivo de n bytes: se asignan n bytes consecutivos de espacio en disco o el archivo se divide en varios bloques (no necesariamente) contiguos. La misma concesión está presente en los sistemas de administración de memoria, entre la segmentación pura y la paginación.

Respaldos del Sistema de Archivos.

Tanenbaum (2009) La destrucción de un sistema de archivos es a menudo un desastre aún mayor que la destrucción de una computadora. Si una computadora se destruye debido a un incendio, tormentas eléctricas o si se derrama una taza de café en el teclado, es molesto y costará dinero, pero en general se puede comprar un reemplazo sin muchos problemas. Las computadoras personales económicas se pueden

reemplazar incluso en un lapso no mayor a una hora, con sólo ir a una tienda de computadoras. Si el sistema de archivos de una computadora se pierde de manera irrevocable, ya sea debido a hardware o software, será difícil restaurar toda la información, llevará mucho tiempo y en muchos casos, podrá ser imposible.

Por lo general se realizan respaldos en disco duro, memoria USB o en la nube, para manejar uno de dos problemas potenciales:

1. Recuperarse de un desastre.
2. Recuperarse de descuidos accidentales.

Para realizar un respaldo se requiere mucho tiempo y se ocupa una gran cantidad de espacio, por lo que es importante hacerlo con eficiencia y conveniencia.

Ventajas de tener el Sistema Operativo en una Partición Independiente.

Es posible dividir un disco duro en varias particiones, esto se realiza antes de instalar el sistema operativo utilizando solo el disco de instalación. En la figura 1 que muestra la forma en que se puede distribuir el espacio dividiendo un disco duro en varias particiones, con propósitos diferentes para así optimizar su empleo. En el ejemplo la capacidad del disco es de 500 GB (GigaByte).

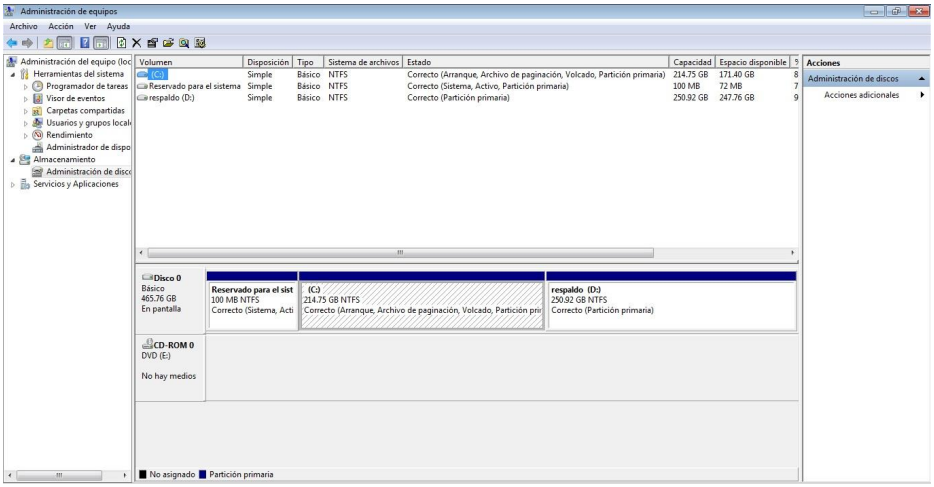


Figura 1. Distribución del espacio en un disco duro.

Son varias las ventajas que nos proporciona tener el sistema operativo instalado en una partición independiente, entre ellas:

- En caso de que sea necesaria la reinstalación del sistema no se perjudicarán en lo absoluto los datos e informaciones que se encuentran en otras particiones.

- Daños graves causados virus que hagan necesario el formateo del disco del sistema, no causaran conflictos secundarios.
- Mejor rendimiento del sistema.

Ventajas de Crear y Guardar una Imagen del Sistema.

Carrodegua (s.f) La instalación del sistema operativo en un equipo, es un proceso algo delicado y bastante tedioso, además después de instalar el sistema es necesario, para que el mismo funcione de la forma adecuada, instalar drivers y controladores para los dispositivos auxiliares que se conectan. No es todo después es necesario instalar todos las programas y aplicaciones que utilizamos, en algunos casos serán necesarias de registrar o de actualizar por internet. Debido a todo lo anterior, la instalación de un sistema operativo, específicamente Windows, en muchos casos puede resultar compleja, hasta inclusive para algunos será necesario acudir a un especialista.

¿Cómo Crear Una Imagen del Sistema o Copia de Seguridad en Windows ?

Accede al Panel de control y allí abre la herramienta "Copias de seguridad y restauración". También puedes abrirla de otro modo, para eso escribe o pega en el cuadro de Inicio o en Ejecutar: SDCLT y presiona la tecla Enter figura 2. Creación de una copia de seguridad y restauración.

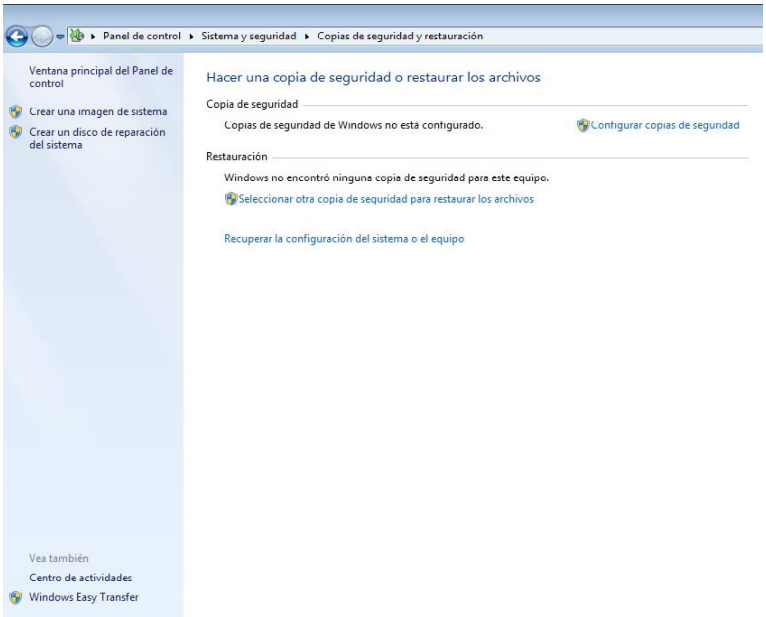


Figura 2. Creación de una copia de seguridad y restauración.

En la barra lateral izquierda selecciona: "Crear una imagen de sistema". El asistente abrirá una ventana similar a la figura 3.Almacenamiento de la copia de seguridad, donde después de un rápido escaneo estarán disponibles tres opciones, para elegir la ubicación donde se guardará la imagen a crear:

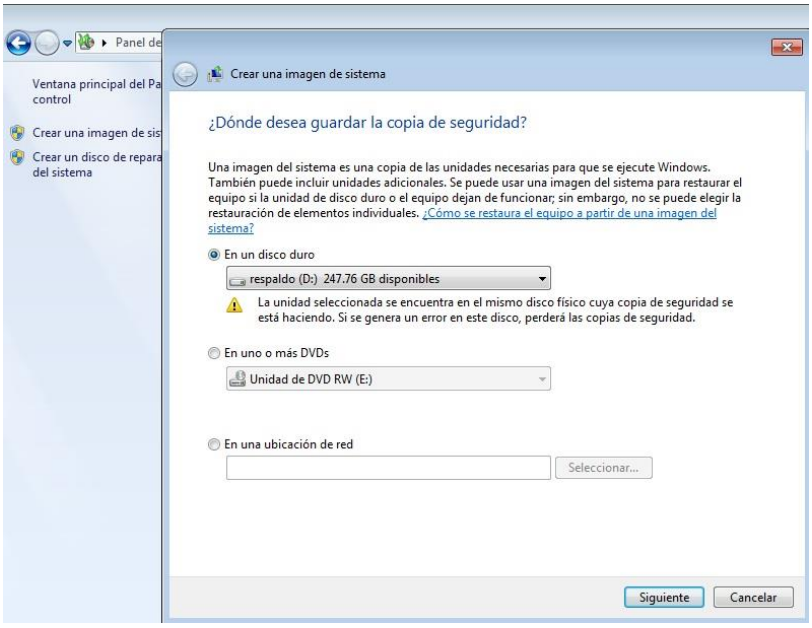


Figura 3. Almacenamiento de la copia de seguridad

En nuestro ejemplo utilizaremos en un disco duro. En la pestaña podrás escoger entre las particiones o discos diferentes, por supuesto que no podrás guardarla en la partición actual. Escoge una con espacio libre suficiente, inmediato nos aparece la figura 4. Unidades para incluir en la copia de seguridad.

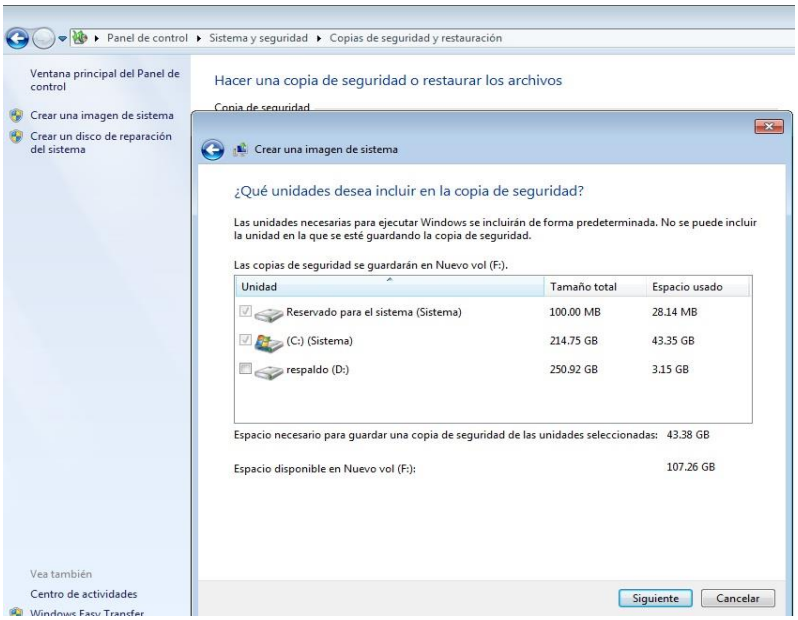


Figura 4. Unidades para incluir en la copia de seguridad.

Presionamos siguiente y nos aparece otra ventana de confirmación en la cual nos menciona que se harán las copias de seguridad de las unidades seleccionadas figura 5.Confirmacion de las copias de seguridad e inicio.

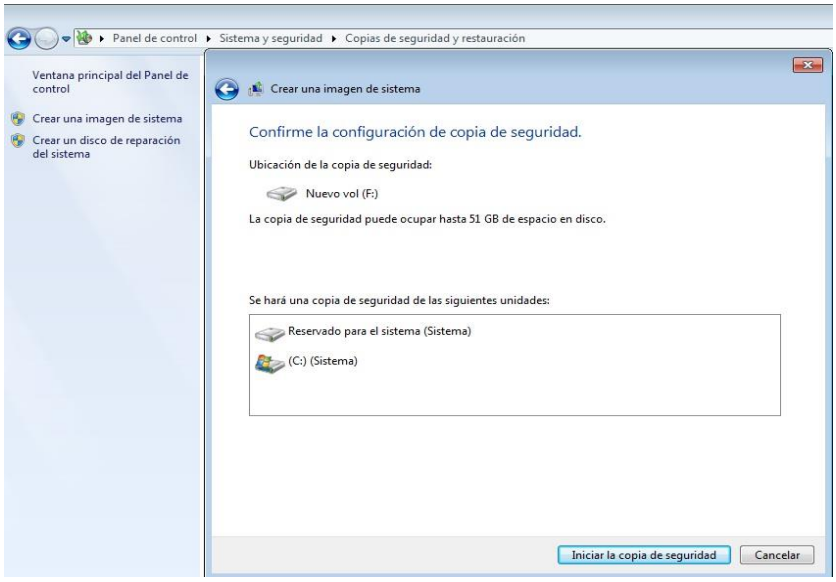


Figura 5. Confirmación de las copias de seguridad e inicio.

Al presionar iniciar la copia de seguridad empezara a grabar todo nuestro sistema. Al terminar el proceso nos aparece que si deseamos crear un disco de reparación del sistema le indicamos que sí y empezara a crear el disco de arranque en un dvd. Este disco nos servirá posteriormente para poder instalar nuestra copia nuevamente a nuestra computadora las veces que así lo necesitemos.

Comentarios Finales

Conclusión

La finalidad de crear copias de seguridad consiste en poder recuperar una base de datos dañada. Sin embargo, las operaciones de copia y restauración deben personalizarse en un entorno concreto y funcionar con los recursos disponibles. Por tanto, un uso confiable del proceso de copia de seguridad y restauración para la recuperación de datos requiere una estrategia de copia de seguridad y restauración. Una estrategia bien diseñada maximiza la disponibilidad de los datos y minimiza la pérdida del mismo, teniendo en cuenta los requisitos concretos de la empresa u organización.

Con el uso de estas estrategias podemos realizar una copia idéntica de la partición del sistema con todos los archivos del sistema operativo, las aplicaciones, los programas instalados y todos los datos e informaciones del usuario para restaurarla en caso de conflictos o daños graves.

Con esta copia de seguridad podemos restaurar nuestro sistema una y otra vez sin necesidad de tener que llevar nuestro equipo de cómputo con especialistas que en muchas ocasiones no saben respaldar nuestros archivos y se demoran en entregar nuestro equipo.

Referencias

Carrodegua, N. (s.f.). www.norfipc.com. Consultado el 11 de 03 de 2015, de www.norfipc.com. Dirección de internet:
https://norfipc.com/articulos/como-crear-guardar-imagen-sistema-copia-seguridad-windows.html

Furht, B. y Escalante, A. (2011). Handbook of Cloud Computing. New York: Springer.

Tanenbaum, A. S. (2009). Sistemas Operativos Modernos. (Tercera edición)México: Pearson.

Rodríguez A. M. (2007). Recuperación de Información en Discos Duros. Tesis de Licenciatura .Instituto Politécnico Nacional .México.

www.microsoft.com. (s.f.). Consultado por internet el 15 de 07 de 2015, de www.microsoft.com: Dirección de internet http://www.microsoftstore.com/store/msmx/es_MX/cat/categoryID.70036100

https://technet.microsoft.com (s.f.). Consultado el 20 de julio de 2016, de www.microsoft.com. Dirección de internet: https://technet.microsoft.com/es-es/library/ms191239(v=sql.105).aspx

HERRAMIENTAS DE MARKETING DIGITAL QUE INCIDEN EN EL CONSUMO DE LOS JÓVENES DE LA GENERACIÓN Y A TRAVÉS DE SUS DISPOSITIVOS MÓVILES

Flor Madrigal Moreno, Fernando Ávila Carreón, Salvador Madrigal Moreno
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
fmm77@hotmail.com, favila_68@yahoo.com.mx, madrigal.moreno@gmail.com

Resumen

El propósito de este trabajo es el de conocer y contrastar los hábitos de consumo de los jóvenes de la generación Y, a partir del consumo a través de dispositivos móviles y la injerencia del marketing digital, mediante estrategias dirigidas a este segmento de mercado. El diseño metodológico está basado en primer instancia en la revisión de la literatura, después se consultaron de datos oficiales del comportamiento de consumo de los miembros de la generación Y en México, y finalmente se contrastó esta información con una muestra de 384 jóvenes universitarios de Michoacán, donde se destaca el uso y la apropiación de dispositivos móviles, las redes sociales y la reconfiguración de las compras en línea. Con los datos obtenidos se podrá tener una visión más clara y particular de cómo se ha sido utilizado el marketing digital a través de los dispositivos móviles de los jóvenes para generar anclaje y orientarlos al consumo.

Palabras clave: Dispositivos Móviles, Marketing Digital, Generación Y, Comportamiento de Consumo

Abstract

This paper aims to know and contrast the consumption habits of young people from generation Y, from the use of mobile devices and the interference of digital marketing, through marketing strategies aimed to this market segment. The methodological design is based primarily on the review of the literature, followed by official data on generation Y consumption behavior in Mexico, and finally this information was compared with a sample of 384 collage students from Michoacán, where it stands out the use and appropriation of mobile devices, social networks and the reconfiguration of online shopping. With the data obtained it will be possible to have a clearer and more specific vision of how digital marketing has been used through the mobile devices of the young population to generate anchorage and guide them to consumption.

Key words: Mobile devices, digital marketing, Generation Y, consumption behavior.

Introducción

las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) han reconfigurado la forma de consumir, el vínculo entre estos dos elementos, se torna más evidente ante una generación de jóvenes que actualmente interactúan e integran a su vida diaria las TIC para el consumo de bienes y servicios.

La generación Y, también conocida como generación milenio ha sido bombardeada con mensajes publicitarios desde su nacimiento. Ellos han aprendido a filtrar esos mensajes ruidosos y sus padres y maestros les han dado el poder de tener su propia opinión y no solo creer lo que cualquier persona proclame. Pero las marcas globales aún están ahí, así como los comerciales de los medios; y las veces en que se tienen más opciones que solo esas dos deben ser infinitas. Los jóvenes usan la sabiduría colectiva de sus iguales y sus conexiones sociales, el reto radica en conectarse con esta generación que determinará cómo evolucionarán los mercados de los consumidores en las siguientes tres décadas (Van Den Bergh & Behrer, 2012).

A las personas les gusta diferenciarse y, con la aparición de las nuevas tecnologías, esto ya es posible. Los individuos cada vez están menos dispuestos a consumir productos estándares (Carrasco, 2007). Además la información y los comportamientos parecen realidades distintas o de géneros diferentes e inconexos mezclados y unidos, cada persona parece expresar su propio esquema mental y percibe la información de manera diferente (Velilla, 2010). Las personas se auto segmentan al buscar y encontrar determinada información.

Las personas jóvenes en la actualidad son capaces de seguir a su *blogger* favorito de viajes en Instagram, mientras al mismo tiempo participar en conversaciones de *Twitter* con políticos y artistas, y comparten chistes con los amigos a través de *WhatsApp* o utilizan Facebook para obtener noticias y actualizaciones (Linden & Linden, 2017). Ante este escenario, los jóvenes miembros de la generación Y han modificado su comportamiento orientados a la tecnología y a la inmediatez, provocado comportamientos atípicos a las tradicionales formas de consumo, particularmente por el uso de redes sociales, el apego a sus dispositivos móviles y la capacidad extraordinaria de manejo de tecnologías, siendo la primer generación que nació digital, pues los aparatos parecen una extensión se sus brazos en particular de los dispositivos móviles, han dado como resultado casas llenas de aparatos tecnológicos, servicios digitales y otras tecnologías que operan al mismo tiempo y a velocidades cada vez mayores (Caraher, 2015).

El objetivo de este trabajo es realizar una revisión bibliográfica de la influencia del marketing digital a través del los dispositivos móviles en la generación Y, la cual ha modificado su comportamiento de compra en los últimos años. El estudio se desarrolla bajo la siguiente estructura: revisión bibliográfica para contextualizar el fenómeno, se explica la metodología a seguir para el desarrollo de este trabajo, posteriormente se analiza algunos datos duros para exponer cómo se identifica el comportamiento de compra de los jóvenes, y posteriormente se complementa esa información con datos recabados en Michoacán, con la intención de identificar cómo la generación de jóvenes universitarios miembros de la generación y en Michoacán han sido influidos por el marketing digital.

Base teórica

Marketing digital

El internet, las redes sociales y las tecnologías interactivas están empoderando a los Millennials para ser más activos en la creación y el avance de productos y marcas. Esta generación quiere tener información sobre todos los aspectos de un producto, incluso su promoción. Los vendedores exitosos deben realinear sus técnicas con el fin de comprometer positivamente a estos consumidores vocales. Los consumidores empoderados por el Internet están dispuestos a "saltar en el tren" si el mensaje digital les atrae, o evitar un producto si el mensaje los molesta (Taken, 2011).

Los mensajes de marketing se han convertido en una parte fundamental e inseparable de la sociedad. Décadas de escuchar mensajes similares de empresa a consumidor han hecho a los consumidores desatentos y escépticos acerca de los anuncios. El advenimiento de los nuevos medios a través de Internet ha permitido a las empresas a cambiar sus métodos de publicidad para ser más adecuado para las tendencias emergentes en el comportamiento del consumidor como el intercambio a través de los medios de comunicación social. La comunicación instantánea ha proporcionado a los consumidores una forma de comunicarse directamente con las empresas, permitiendo así la comunicación bidireccional (Rollins, 2017).

En este sentido, el marketing digital nace con el auge de las nuevas tecnologías y la nueva forma de usar y entender internet, y consiste en utilizar las técnicas del marketing tradicional en entornos digitales. Va dirigido a una gran masa, donde cada uno de los individuos deben sentirse único, especial, volviendo al trato personal que ofrecían los dependientes a sus clientes habituales en otras épocas, pero todo ello en un entorno digital (Castaño & Jurado, 2014).

En relación a las compras a través de un sitio web, la investigación de (Chen, Yen, Kuo, & Capistrano, 2016), menciona que antes de hacer una compra en línea, los compradores evalúan alternativamente a los productos en los distintos sitios web, especialmente para mitigar la incertidumbre y el riesgo y la popularidad de la marca juega un papel importante en las compras en línea para mitigar los efectos del riesgo del producto. Los consumidores generalmente tienen altas actitudes de marca o intensiones de compra hacia las marcas con las que se encuentran familiarizados. Es importante destacar que el promedio diario de conexión a internet del mexicano es de 8 horas (Asociación de Internet, 2017).

Los sectores de la población educados en un entorno completamente digital tienen mayor capacidad de asimilación de los avances tecnológicos, lo que les permite aprovechar todas las posibilidades que brinda la web social. El dominio de lo inmediato se traslada a los hábitos de consumo de la audiencia más joven, limitando su capacidad de reflexión e interpretación de la información (Lago-Vázquez, Direito-Rebollal, Rodríguez-Vázquez, & López-García, 2016).

Dispositivos móviles

Un dispositivo móvil se puede definir como un aparato de pequeño tamaño, con algunas capacidades de procesamiento, con conexión permanente o intermitente a una red, con memoria limitada, que ha sido diseñado específicamente para una función, pero que puede llevar a cabo otras funciones más generales.

Una característica importante es el concepto de movilidad, los dispositivos móviles son pequeños para poder portarse y ser fácilmente empleados durante su transporte. En muchas ocasiones pueden ser sincronizados con algún sistema de la computadora para actualizar aplicaciones y datos.

Otra característica es el que se pueda conectar a una red inalámbrica, por ejemplo, un teléfono móvil, los comunicadores de bolsillos o PDAs. Este tipo de dispositivos se comportan como si estuvieran directamente conectados a una red mediante un cable, dando la impresión al usuario que los datos están almacenados en el propio dispositivo (Guevara, 2010).

La evolución de los dispositivos móviles ha sido veloz y universal, pero apenas ha permitido reflexionar sobre las posibilidades en distintos ámbitos. Actualmente estos recursos multiplican sus aplicaciones y uno de los ámbitos de desarrollo es el uso en propuestas innovadoras bajo la tecnología de la Realidad Aumentada, que posibilita relacionar las imágenes en tiempo real y la posición geográfica del usuario, con metadatos asociados y almacenados en un equipo informático. El desarrollo de esta tecnología abre múltiples posibilidades en el ámbito educativo, también favorece acciones socializantes e inclusivas en personas con necesidades especiales (Fombona, Pascual, & Ferreira, 2012) .

Se han realizado investigaciones que pretenden entender cuales son los elementos que inciden en la toma de decisiones al momento de adquirir in dispositivo móvil, en el estudio realizado por Wu & Vasquez-Parraga, (2016) en relación a La adecuación de las necesidades del consumidor al valor percibido del producto utilizando , toma como ejemplo de dos líneas de productos competitivos en el área de la electrónica de comunicación, los productos de Apple frente a los productos de Samsung. Y analiza las cinco necesidades en materia de comunicación digital.

Por otra parte, (Bødker, Gimpel, & Hedman, 2009) investigaron a usuarios de teléfonos inteligentes (iPhone) utilizando un método cualitativo para evaluar la experiencia de uso de los consumidores. El propósito de su trabajo es mejorar la comprensión del papel de los sustitutos, los problemas de ajuste del contenido de los dispositivos y las implicaciones para los modelos de negocio formulando la pregunta: ¿Cuál es el modelo para abordar la relación entre la preferencia del usuario y el ajuste del teléfono inteligente y la tarea cotidiana? Los datos del estudio de campo sugieren la necesidad de que los modelos de negocio reconozcan que las decisiones de adopción dependen de la referencia y están fuertemente influenciadas por el ajuste entre la tarea y el teléfono inteligente. Donde las experiencias de uso están asociadas con las creencias previas a la adopción, el uso inicial y los cambios de actitud después de la adopción en un estudio longitudinal.

Las 5 necesidades básicas que generan la demanda de servicios de y consumo a través de dispositivos móviles son: Conectividad, Comunicación, Información, Entretenimiento y Comercio, de acuerdo a (Cole, 2001). Estas cinco necesidades derivan de la movilidad asociada con los dispositivos habilitadores, por lo que el contexto para cada uno de ellos gira en torno al tema de la accesibilidad "en cualquier momento y en cualquier lugar".

En la investigación sobre dispositivos electrónicos, Coursaris, Hassanein, & Head, (2003) retoman esas 5 esas cinco tipos de necesidades cuando los consumidores utilizan teléfonos móviles. Estas necesidades incluyen conectividad, comunicación, información, entretenimiento y comercio. Estos autores indican que los dispositivos móviles sirven como un medio para que los consumidores realicen las necesidades de comunicación al más alto nivel.

Comportamiento de compra de los jóvenes de la generación Y

Los estudios recientes sobre comportamientos de consumo se centran principalmente en las generaciones más jóvenes porque son las generaciones con la mayor tasa de consumo. Se puede decir que el consumo en el siglo XXI es percibido por las

generaciones jóvenes como un medio de comunicación y símbolos de estatus social y desde su perspectiva, el objetivo principal del consumo es ganar reputación por alto valor de cambio (Bulut, Kökalan Çimrin, & Doğan, 2017).

Los miembros de la generación Y son intrínsecamente escépticos sobre la comercialización. Han crecido con una abrumadora cantidad de mensajes de marketing y tienen un radar finamente sintonizado para hablar de marketing, buscan autenticidad en sus fuentes, marcas y relaciones (Martin, 2015).

La generación Y 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).

Este grupo generacional es más activo en integrar las tecnologías en su vida cotidiana con fines de marketing, utilizan su dispositivo móvil y los medios tradicionales de Internet para comunicarse con sus marcas (Moore, 2012). Su capacidad de compra y capacidad tecnológica ha sido determinantes para que los vendedores al menudeo en línea se hayan beneficiado de este importante segmento de consumidores.

Desarrollo

De acuerdo con una encuesta de PayPal, los jóvenes de la generación Y o millennials también están cambiando de plataforma para realizar sus compras en línea. 31% de los millennials en México realizan sus compras en dispositivos como smartphones, tabletas y consolas. De acuerdo a este poderoso sistema de pagos por internet, los millennials representan el 30 por ciento de la población en América Latina, y sus hábitos de compra en línea son muy robustos, pues 67 por ciento de este grupo poblacional en México han adquirido algo a través de internet. Asimismo, un reciente reporte de esa empresa también revela que 31 por ciento de los jóvenes en México ha migrado a realizar compras en "otros dispositivos como smartphones, tabletas y consolas" (Mota, 2016).

En México, 62% de los usuarios de smartphones son millennials Según The Competitive Intelligence Unit, 24% de los mexicanos que cuentan con un smartphone poseen un modelo Samsung Galaxy, mientras que el 15% uno de la marca Apple (Forbes, 2016).

En la Tabla 1 se muestran los datos del 13º Estudio obre los hábitos de los usuarios de internet en México y el último Estudio de consumo de medios dispositivos entre internautas mexicanos, segmento millennials 2017 .

Tabla 1. Usuarios de Internet en México y millennials 2017

Datos	Asociación Mexicana de Internet, 2017	IAB, 2017	Asociación Mexicana de Internet, 2018
Usuarios de internet	70 millones	49% Early Millennials	79.1 millones

		51% Late millennials	
Usuarios por género	51% hombres, 49% mujeres	47% hombres 53% Mujeres	51%mujeres 49% hombres
Lugar de conexión del internauta mexicano	Hogar 82%,	Hogar 95%	Hogar 86%
	Trabajo 60%,	Trabajo 61%	Trabajo 49%
	Escuela 10%,	Escuela 27%	Escuela 13%
			En cualquier lugar 68%
Medio principal de conexión	91% Smartphone	91% Smartphone	76% Smartphone
	83% Laptop	79% Laptop	66% Laptop
	24%Tablet	52% Tablet	51% Tablet
Red social de mayor presencia en México	Facebook 95%	Facebook 95%	98%
Realizaron alguna compra en línea a partir de observar publicidad en línea	50%	76%	65%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la (Asociación de Internet, 2017), (IAB, 2017), (Asociación de Internet, 2018).

Además de acuerdo al estudio de consumo de medios dispositivos de los jóvenes 2017, 34% de los millennials entrevistados navegan en internet mientras ve TV, 78% cuenta con algún sistema de entretenimiento de paga por internet. 6 de cada 10 millennials ven videos cortos por lo menos una vez por día, superados sólo por el segmento de la Generación Z.

Consideran que las reseñas o comentarios que leen en internet o en redes sociales influyen en su opinión sobre las marcas ya que consideran que la publicidad digital permite tener más información sobre marcas que le interesan. 3 de cada 4 millennials siguen a una marca en redes sociales.

Tabla 2. Formato preferente de los miembros de la generación Y a la hora de buscar contenidos

Texto	Imagen	Video	Audio

Salud 58%	Moda y estilo 54%	Tecnología 60%	Noticias 17%
Viajes55%	Belleza 47%	Entretenimiento 50%	Entretenimiento 17%
*Información de marcas 40%	*Entretenimiento 38%	Belleza/Noticias 47%	Salud 12%

* Late millennials

Fuente: (IAB, 2017)

Por otra parte y con la intensión de contratar la información nacional, en torno al uso del internet, así como la información relacionada con el comportamiento de los jóvenes mexicanos, se realizó una investigación en el estado de Michoacán con el mismo sujeto de estudio y verificando sus hábitos de consumo en torno a la tecnología. Se aplicó una encuesta a una muestra de 384 jóvenes universitarios del estado de Michoacán la cual es fue aleatoria, representativa y suficiente. Para esta investigación se tomaron en cuenta escuelas públicas y privadas y como único criterio para delimitar el estudio, la cantidad de alumnos por entidad académica, en donde se consideraron los planteles educativos que tuvieran más de mil estudiantes, ya que éstos se encuentran concentrados en zonas geográficas de mayor concentración urbana y por ende con un mayor acceso tecnológico, lo cual era pertinente en este estudio.

De acuerdo a los datos recabados se puede destacar lo siguiente:

Tabla 3. Características de los jóvenes de la generación Y en Michoacán

Género: 215 mujeres / 169 hombres	Tiempo promedio en que se conectan a internet: De 4 a 6 horas diarias
Dispositivo más utilizado 1. Samsung 2. Otro	Principales actividades a través de la web: 1. Acceso a redes sociales 2. Enviar y recibir mensajes y correos 3. Búsquedas de información
Dispositivo más deseado 1. Samsung 2. Apple	Productos de interés 1. Películas 2. Ropa/calzado/accesorios

Fuente: Elaboración propia

Resultados y conclusiones:

Es evidente que el estudio de este segmento de mercado dadas las particularidades que lo distinguen como la expertés en el uso de tecnología, apuntaría a fortalecer las estrategias de marketing digital, ya que es una manera muy clara de comunicarse hoy día con los millennials.

Además, los universitarios de la generación Y tienden a influir en la búsqueda de información familiar utilizando medios de marketing provenientes de Internet. Los jóvenes participan activamente en la investigación de marketing sobre el uso de una variedad de medios: blogs, correo electrónico, conexiones móviles, servicios públicos y diversas aplicaciones. Son propensos a descargar aplicaciones en particular "aplicaciones de utilidad" para conectarse a minoristas o marcas. (Moore, 2012).

Es importante considerar que al acercarse a este consumidor, los vendedores deben tener mensajes claros, tecnología efectiva y atender sus demandas, ya que el malentendido de los medios digitales y el mal uso de los mecanismos de entrega de anuncios digitales puede privar a los consumidores de distinguir el valor que buscan en línea. Por lo tanto, es importante que las marcas entiendan el sistema ecológico digital de su mercado objetivo (Rahman, 2015).

Evidentemente, un vendedor que motiva y facilita las revisiones en línea puede utilizar el libre flujo de contenido generado por el consumidor para promover una marca o empresa. Las empresas deben conectarse con esta nueva generación de consumidores en su territorio, esto facilitará las comunicaciones exitosas y efectivas (Taken, 2011).

Por otra parte, la conectividad de los jóvenes de la generación Y se considera una herramienta que debe ser aprovechada en el marketing digital, estos jóvenes son egocéntricos y extravagantes pero también están orientados a expresarse constantemente, ya sea por medios tradicionales o electrónicos. Si encuentran un espacio agradable para manifestar su gusto o satisfacción ante los productos o servicios de una marca o un sitio web lo harán, y si tuvieron una experiencia negativa definitivamente buscarán la manera de dar a conocer su opinión, bajo este escenario, el marketing de boca en boca es utilizado para interactuar de manera más auténtica (Bhargava, 2009), y la velocidad de comunicación permite que esta generación pueda procesar la información y exprese rápido y libremente.

La selectividad y el ego, conductas que son parte de la idiosincrasia de los millennials, ya que los productos que compran además de distinguirlos también los definen, por tanto la vinculación con las Tecnologías de Información y Comunicación son parte de su vida diaria, así como la conectividad, que en su caso particular es permanente. Los jóvenes de hoy día nacieron en un mundo tecnológico, en el cual el uso colectivo de dispositivos móviles es una actividad cotidiana (Omar, 2016).

Dado que la generación Y tienen hasta cierto punto comportamientos imprecisos ya que debe contextualizarse el fenómeno de comportamiento al lugar geográfico, dado que cada lugar de estudio tendrá sus particularidades sociales, políticas y económicas que conformen el comportamiento de su población, así como la edad de los millennials.

Es interesante destacar que en los últimos años se ha incrementado la compra de productos y servicios particularmente por los late millennials, destacando el uso de la banca móvil, la adquisición de ropa y la compra de boletos de entretenimiento.

Finalmente, es evidente que los jóvenes de la generación Y en México tendrán ciertas particularidades que los distinguen ante el mercado digital, a pesar de ser un numeroso grupo generacional usuarios de dispositivos móviles en su vida diaria, de

la banca electrónica, servicios turísticos y compras en línea en general. Actualmente las empresas financieras, turísticas y de servicios están ocupadas en recopilar datos de los jóvenes mexicanos que en lo subsecuente les permitirán crear productos y servicios digitales adaptados a este segmento.

En relación a los jóvenes de Michoacán se puede observar que la relación que existe entre el dispositivo móvil que desean los millennials y el que actualmente tienen, está relacionada con el precio y con que actualmente sólo algunos están integrados a la fuerza laboral y por tanto tienen ingresos propios, lo relevante es que sí hay 111 jóvenes con dispositivos móviles de la marca Samsung y 63 con la marca Apple, lo cual permite inferir que no son comprados por ellos. Además es importante destacar que las marcas de dispositivos móviles que poseen después de Samsung son ZTE, Huawei y ASUS.

Bibliografía

Asociación de Internet. (2017). *13º Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2017*. Retrieved from http://www.asociaciondeinternet.org.mx/es/component/remository/func-startdown/60/lang,es-es/?Itemid=

Asociación de Internet. (2018). 14 Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2018.

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.

Bhargava, R. (2009). *Personalidad de marca*. México, D.F.: Mc Graw Hill.

Bødker, M., Gimpel, G., & Hedman, J. (2009). Smart Phones and their Substitutes : Task-Medium Fit and Business Models. In *Eighth International Conference on Mobile Business. IEEE* (pp. 0–5). http://doi.org/10.1109/ICMB.2009.12

Bulut, Z. A., Kökalan Çimrin, F., & Doğan, O. (2017). Gender, generation and sustainable consumption: Exploring the behaviour of consumers from Izmir, Turkey. *International Journal of Consumer Studies*, (August 2016), 1–8. http://doi.org/10.1111/ijcs.12371

Caraher, L. (2015). *Millennials en la oficina*. México, D.F.: Paidós.

Carrasco, R. (2007). La sociedad de consumo: origen y características. *Contribuciones a La Economía*. Retrieved from http://www.eumed.net/ce/2007a/acr.htm

Castaño, J. J., & Jurado, S. (2014). *Marketing digital (comercio electrónico)*. Madrid, España: Editex, S.A.

Chen, J. V., Yen, D. C., Kuo, W.-R., & Capistrano, E. P. S. (2016). The antecedents of purchase and re-purchase intentions of online auction consumers. *Computers in Human Behavior*, *54*, 186–196. http://doi.org/10.1016/j.chb.2015.07.048

Cole, C. (2001). 5 things I want from my mobile. In *M-Commerce World*.

Coursaris, C., Hassanein, K., & Head, M. (2003). M-Commerce in Canada : An Interaction Framework for Wireless Privacy. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *20*(1), 54–73.

Fombona, C. J., Pascual, S. M. Á., & Ferreira, A. M. M. F. (2012). Realidad aumentada, una evolución de las aplicaciones de los dispositivos móviles. *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*, (41), 197–210. Retrieved from http://www.redalyc.org/html/368/36828247015/

Forbes. (2016). 7 de cada 10 millennials mexicanos compran en línea - Forbes Mexico. Retrieved February 22, 2017, from http://www.forbes.com.mx/7-de-cada-10-millennials-mexicanos-compran-en-linea/#gs.SIaVvSs

Guevara, S. A. (2010). Revista .Seguridad, Núm. 7. Retrieved July 11, 2017, from https://revista.seguridad.unam.mx/category/revistas/numero-07

IAB. (2017). *Estudio de consumo de medios y dispositivos entre internautas mexicanos*. *Segmento de Millennials*. México, D.F. Retrieved from http://www.iabmexico.com/estudios/consumo-medios-2017/

Lago-Vázquez, D., Direito-Rebollal, S., Rodríguez-Vázquez, A., & López-García, X. (2016). El consumo millennial de información política en televisión y redes sociales. Análisis de la campaña Elecciones Generales en España 2015. *Revista ICONO14. Revista Científica de Comunicación y Tecnologías Emergentes*, *71*, 1.151-1.169. http://doi.org/10.4185/RLCS-2016-1139

Linden, H., & Linden, S. (2017, August). Fans and Fan Cultures, Tourism, Consumerism and Social Media. *Palgrave*. United Kingdom: Macmillan. http://doi.org/10.1057 / 978-1-137-50129-5

Martin, E. J. (2015). How to use authenticity, brands, and visuals to engage millennials. *EContent*, *38*(8), 6–9.

Moore, M. (2012). Interactive media usage among millennial consumers. *Journal of Consumer Marketing*, *29*(6), 436–444. http://doi.org/10.1108/07363761211259241

Mota, C. (2016). Millennials mexicanos: ¿quiénes son? | El Financiero. Retrieved February 22, 2017, from http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/millennials-mexicanos-quienes-son.html

Omar, F. I. (2016). Gen Y: A study on social media use and outcomes. *Journal of Management & Muamalah*, *6*(1).

Rahman, S. M. (2015). Consumer Expectation from Online Retailers in Developing E-commerce Market : An Investigation of Generation Y in Bangladesh, *8*(7), 121–137. http://doi.org/10.5539/ibr.v8n7p121

Rollins, A. (2017). Viral marketing: techniques and implementation., (Leskovec 2007), 1–15.

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

Van Den Bergh, J., & Behrer, M. (2012). *La generación Y*. México, D.F.: Patria.

Velilla, J. (2010). *Branding tendencias y retos en la comunicación de marca*. Barcelona, España: UOC.

Wu, Y.-C., & Vasquez-Parraga, A. Z. (2016). Fitting Consumer Needs to Perceived Product Value: The Example of Apple versus Samsung Products. *Atlantic Marketing Journal*, *5*(2), 151–166. Retrieved from http://ezproxy.csu.edu.au/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=119104536&site=ehost-live

FACTORES QUE INCIDEN EN UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE TORREÓN, COAHUILA.

Francisco Canibe Cruz, Antonio Hernández Rodríguez, Martín Jaramillo Rosales
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. Pequeña	Mediana	Total
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

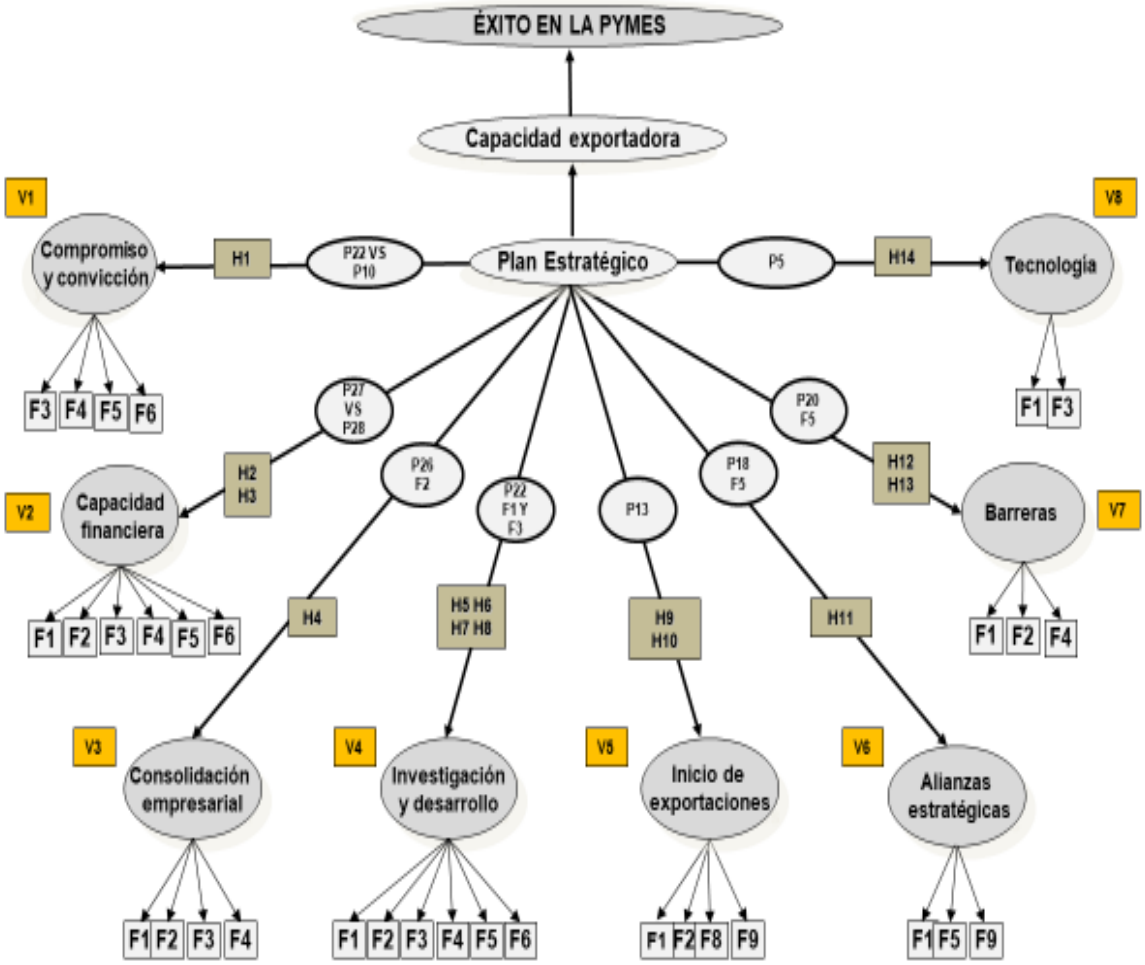


Figura 1. Elaboración propia. Validación de los factores del Plan Estratégico.

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.

Bibliografía

Amores-Bravo, 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-Gutiérrez, H., Solleiro-Rebolledo, J.L., & Castañón-Ibarra, R, (2008). Gestión de la innovación tecnológica en pymes agroindustriales. *Revista Mexicana de agronegocios*, (23), 681-694.

Arbaiza-Fermini, L, (2014). *Administración y organización: un enfoque contemporáneo*. 1st ed. México: Cengage. P. 202

Armenteros-Acosta, M.C., Molina-Morejón, V. M & González-Flores, O., (2014, octubre). *Internacionalización de las Pyme: Caracterización socio-económica en Coahuila*. Congreso internacional de Contaduría, Administración e Informática, pp. 17.

Arzola, M & Mejías, A (2007). Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios. *Revista Venezolana de Gerencia*, pp. 98.

Ayestarán-Crespo, R., Rangel-Pérez, C & Sebastian-Morillas Ana (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad: Conectando con el consumidor.* Madrid. Esic

Canibe-Cruz, F., González-Flores, O., Rodríguez-Trejo., Reyna, J., & García-Rodríguez, 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-Zamora, T., Yamasaki-Matsumoto, H., Corona-Morales., Mandujano-Candia, L., Jiménez-Contreras, P., & Ávila-Argumosa, 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-Albarracín, E. J., & García-Pérez de Lema, D., (2012, marzo.). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la Pyme. Un estudio empírico en Colombia. *Estudios Gerenciales*, pp. 122.

García-Quevedo, J. & Mas-Verdú F., (2006). Políticas de innovación y servicios intensivos en conocimiento. Recuperado de https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/01007.pdf

Góngora-Biachi, G., & Madrid-Guijarro, A., (2010). El apoyo a la innovación de la Pyme en México. Un estudio exploratorio. *Investigación y ciencia*, pp. 21-30.

González-López, 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-Nuchera, A., León-Serrano, G & Pavón-Morote, 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-Velázquez, L. F., (2012). *Capacidad empresarial para la Innovación en los sectores comercio*, (Tesis de Maestría inédita). El colegio de la Frontera Norte. Tijuana

Jiménez-Cruz, R., (2014). *Microinnovacion, una estrategia para el crecimiento de las Pymes* (Tesis de Maestría). Instituto Politécnico Nacional. P.34

John W. Mullinns, Orville C. Walker Jr., Harper W. Boyd Jr., J.-C. L. (2005). Administración de Marketing. México, D.F. Mc Graw Hill.

Landaverde Monterrubio, L. I. (2015). La Globalizacion en México , ¿Un Reto Para Las Mipymes?

Larios-Gómez, 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-Pérez de Lema, D., Martínez García, F. J., & Aragón-Sánchez, 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-Chavarría, S., Medina Elizondo, M y Armenteros-Acosta, M., (2011). *Análisis del desarrollo estratégico de la micro, pequeña y mediana empresa.* 1st ed. México, D.F: Gasca, p.31

López-Cifre, J. (2017). Los 4 modelos de internacionalización. Recuperado de http://retos-directivos.eae.es/perspectivas/los-modelos-de-internacionalizacion/.

López-Rodríguez, J., García-Lorenzo, A. (2010). Innovación Abierta: Desafíos organizacionales de este modelo de gestión. *Revista Galega de Economía*, pp. 13.

López-Torres, G.C., Maldonado-Guzmán, G., Pinzón-Castro, S.Y & García-Ramírez, R, (2016). Colaboración y actividades de innovación en Pymes. *Contaduría y Administración*, 61 (3), 581.

Martínez, D. & Lombana-Coy J. (2013). *Pymes: rutas para la exportación*.1st ed. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.

Martínez-Serna, M. del C., García-Pérez Lema, D & Maldonado-Guzmán, G. (2010). *Innovación Y gestión del conocimiento en la pyme de Aguascalientes*. Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Medina Elizondo et al (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-Sánchez, R., Contreras-Soto, R., & López-Salazar 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-Riapira, E, Vera-Colina, M. A & Melgarejo-Molina, 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., et al, (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 Carranco, María Pilar (2015). *Internacionalización de las Pymes.* 1st ed. Madrid, España. Ministerio de Educación de España. PP. 11-64

Pizzi, A., & Brunet, I. (2013). Creación de empresas, modelos de innovación y pymes. *Creación de empresas, modelos de innovación y pymes*, 30 (83), 53-74.

Placer-Maruri, 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., & 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., 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.; 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-Romero, M. F. (2014). *La Innovación de las Pymes en México*. Recuperado de http://hoy.lasalle.mx/la-innovacion-de-las-pymes-en-mexico/.

Solano-Salazar, 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., & Parra-Hernández, 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., & 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-Díaz-de-Villegas, J. A., & Sánchez-Soto, 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., & Arredondo-Cervantes, L. (2014). Importancia de las Pymes en el mundo. Recomendaciones para Cuba. *Revista Cubana de economía internacional*. pp. 60.

ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL DESARROLLO Y COMPETITIVIDAD EN LAS MiPYMES

García Hernández Luisa Fernanda

Universidad Nacional Autónoma de México UNAM
Maestría en Administración de Organizaciones
fer_cheer92@hotmail.com

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo dar a conocer estrategias de "Marketing orientadas al consumidor" y "Marketing electrónico", con el objetivo de desarrollar y potenciar a las organizaciones; específicamente a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPYMES). Las MiPYMES son altamente importantes a nivel mundial debido a la cantidad e impacto económico que ofrecen, sin embargo el tiempo de vida de las mismas es corto y limitado; por ello es necesario la implementación de acciones que les permitan un desarrollo, prevalencia prolongada y duradera, así como también mejoras en la competitividad. Para lograr lo anterior, es trascendental la implementación de las estrategias anteriormente mencionadas, las cuales están conformadas por: *Marketing orientado al consumidor (*segmentación, selección del mercado meta, diferenciación y posicionamiento) y *Marketing electrónico* (creación de páginas web, correo electrónico, atención telemática al cliente, redes sociales y facturación electrónica).

Para llevar a cabo lo anteriormente mencionado, los empresarios y emprendedores deben tener el conocimiento sobre la existencia de instituciones y programas de apoyo que les permitirán accesar a fuentes de financiamiento, capacitación, desarrollo tecnológico e innovación, siendo el medio por el cual las MiPYMES pueden desarrollarse eficientemente.

Palabras clave: Estrategias, Marketing, Marketing electrónico, Instituciones, MiPYMES.

1.-INTRODUCCIÓN

Las empresas micro, pequeñas y medianas , MiPYMES , representan un sector de la economía importante a nivel mundial dado que generan elevados porcentajes de unidades económicas, además de ser una amplia fuente de trabajo, sin embargo a pesar de sus contribuciones, el tiempo de vida que poseen es demasiado corto, llegando en algunos casos a su culminación en los primeros años. Aunado a ello, los constantes cambios a nivel mundial generan retos para las MiPYMES, motivo por el cual es importante su rápida integración e implementación de actividades que les permitan evolucionar y desarrollarse, creando ventajas competitivas y por tanto un futuro prometedor. (Amador y Sánchez, 2012, p.150).

Los autores Valdés & Sánchez (2012) hacen hincapié en Los empresarios han sufrido modificaciones en sus estereotipos, se creía que para poder ser un empresario se necesitaba de un gran capital, ser dueños de grandes extensiones de terrenos, estudios en el extranjero, con vivienda en zonas residenciales, de buen vestir ,etc.; con el transcurso del tiempo se modifica el modelo de empresario que pasa al prototipo de un hombre común que se esfuerza a diario para ganar y conservar clientes, generando fuentes de empleo y consolidando su compañía. (p.131).

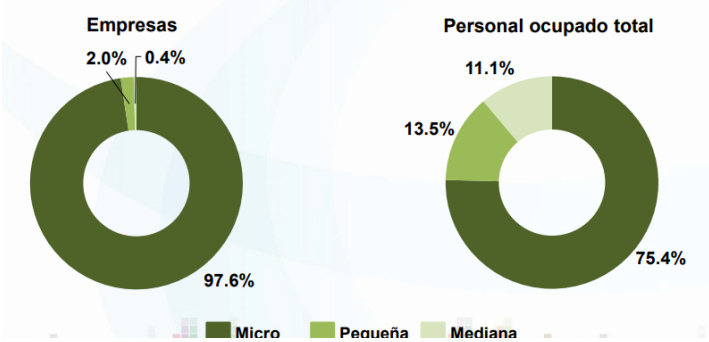
2.-METODOLOGÍA

La investigación ha contemplado un análisis cualitativo con alcance descriptivo debido a que la información fue recolectada por medio de la investigación documental de fuentes primarias y secundarias. Se realizó un análisis del desempeño de las empresas en México como fuente importante en la economía del país, identificando las problemáticas que dificultan su competitividad, otorgando estrategias enfocadas en su crecimiento y desarrollo, así como también las instituciones y programas de apoyo como herramientas para empresarios y emprendedores que pretendan crear, impulsar o mantener a su organización.

3.-DESARROLLO

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2015) las MiPYMES constituyen el 90% o más de las unidades económicas totales a nivel mundial, siendo las microempresas el segmento más importante en los países de América Latina, representando entre un 60 y 90% de las unidades económicas totales, motivo por el cual existe la necesidad de fortalecer el desempeño y comportamiento de las mismas para el beneficio de las economías nacionales. (p.13). Las empresas en México representan un pilar fuerte en la economía del país y, de acuerdo al Boletín de prensa núm. 285/16 (2016) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT) indican lo siguiente: "*De poco más de 4 millones de empresas existentes en México durante el 2014, el 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado total, seguidas por las empresas pequeñas con el 2.0% y el 13.5% y las medianas que representan el 0.4% y el 11.1%, respectivamente.*" (p.04). Ver Figura 1.

Figura 1. Distribución del número de empresas y del personal ocupado total por tamaño de empresa, 2014.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE).* 2015.

Específicamente, las MiPyMES contribuyen con la economía nacional por diferentes factores tales como producción, comercialización de bienes y servicios, adaptación a cambios tecnológicos pero sobre todo, por la amplia capacidad para la generación de empleos, impulsando el desarrollo económico del país. La clasificación de las MiPYMES en México se presenta en función al número de empleados y de acuerdo al sector económico al que pertenecen, los cuales son industria, comercio y servicios. (INEGI, 2015, p.09). Ver Figura 2.

Figura 2. Estratificación de las MiPYMES basado en el acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación con fecha 25 de Junio de 2009.

Estratificación				
Tamaño	**Sector**	**Rango de número de trabajadores**	**Rango de monto de ventas anuales (mdp)**	**Tope máximo combinado***
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta $4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde $4.01 hasta $100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde $4.01 hasta $100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde $100.01 hasta $250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde $100.01 hasta $250	250

Fuente: Diario Oficial de la Federación, 2009.

La Secretaría de Economía (SE), el Banco Interamericano de Desarrollo y (BID) y el INEGI (2002) realizaron una encuesta del observatorio MiPYME, en la cual describen el nivel de formación de los socios (p.05). Ver Gráfica 1.

Gráfica 1. Distribución porcentual de socios que participan en la gestión directa de las empresas por nivel de formación

Fuente: Secretaría de Economía, Banco Interamericano de Desarrollo e Instituto Nacional de Estadística y Geografía. *Encuesta de Observatorio PYME*. 2002.

3.1.- PROBLEMÁTICA DE LAS MIPYMES

Específicamente, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía en el censo de 2009 redacta una serie de motivos por los cuales las MiPymes tienden a fracasar, las cuales son: 43% por errores administrativos, 24% muere por tropiezos financieros, 24% por problemas fiscales, 16% por problemas de ventas y cobranza, 4% problemas de producción y 3% por problemas con insumos; a continuación se redactan de manera detallada las acciones que generan tales problemáticas: (p.p. 331,332): Falta de adquisición de clientes, contratación de trabajadores no calificados, pocas fuentes de financiamiento, **no proporcionar en tiempo y forma productos a los consumidores, falta de estudios de mercado, falta de distinción entre calidad y precio, falta de estrategias para atención a clientes,** mala delegación de responsabilidades y toma de decisiones, mala planeación, **problemáticas de ventas y mercado,** carencia de recursos tecnológicos, falta de innovación en los productos o servicios**, falta de estrategias mercadológicas.** (Paredes & Peña, 2016, p.p. 333,334).

Debido a las problemáticas anteriormente mencionadas, se puede concluir que la mayoría de ellas están enfocadas al área de marketing, motivo por el cual es relevante tomar las medidas necesarias para hacerles frente y superarlas. "*Marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procedimientos existentes para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general*." (Kotler y Keller citando American Marketing Association, 2016, p.05).

3.2 ALTERNATIVAS

Los autores Paredes y Peña (2016) indican que cuando las empresas comienzan a tener asesorías contables, administrativas, mercadológicas y financieras, así como el acercamiento a centros o entidades para una orientación como instituciones educativas o incubadoras, obtendrán consecuentemente los recursos necesarios para su financiamiento, créditos más accesibles mediante la banca pública y una distribución adecuada de recursos.(p.p.337, 338).

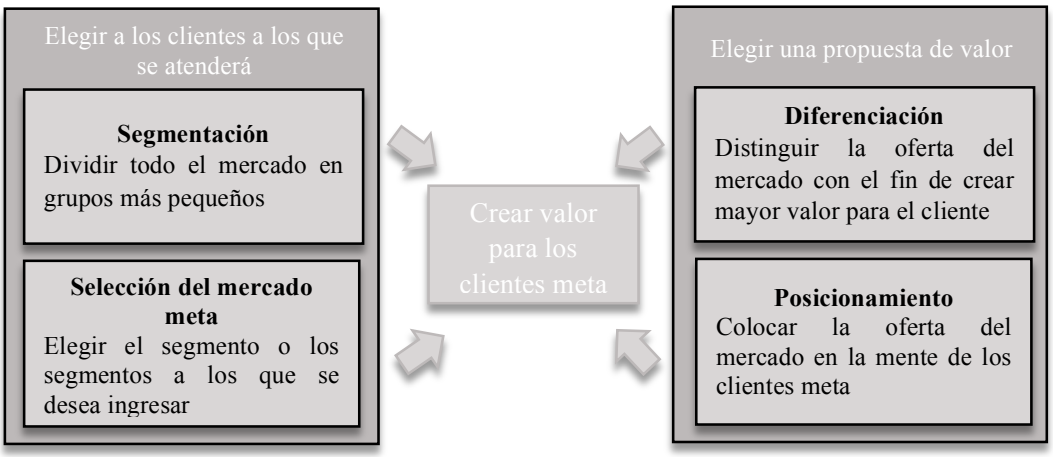
La mercadotecnia es uno de los procesos administrativos más importantes en las organizaciones; debido a los avances tecnológicos, cambios económicos, sociales, ambientales, etc. los gustos y necesidades de los consumidores, han sufrido cambios, revolucionando la manera en que consumen e interactúan, motivo por el cual es necesario la creación de estrategias y tácticas de mercadotecnia para garantizar un futuro sólido y prometedor para las empresas. (Montes, Velásquez & Acero, 2017, p.01).

En el presente escrito se desarrollarán estrategias dirigidas al mercado meta (segmentación, selección del mercado meta, diferenciación y posicionamiento) y el marketing electrónico para crear un desarrollo y ventaja competitiva en beneficio de las MiPYMES. También, se mencionan las instituciones y programas de apoyo enfocados en la creación y desarrollo de las empresas. Cabe resaltar que para ciertas compañías, tales estrategias pueden resultar básicas o generales, sin embargo el sector empresarial al que van dirigidas (MiPYMES) representan una oportunidad de crecimiento y desarrollo debido a las capacidades, herramientas y necesidades que poseen.

ESTRATEGIA 1.- MARKETING ORIENTADO AL MERCADO META

Para el diseño de una estrategia de mercadotecnia orientada al mercado meta, los autores Kotler y Armstrong (2016) definen cuatro pasos y/o etapas para la creación de dicha estrategia, los cuales se clasifican en *segmentación, selección del mercado meta, diferenciación y posicionamiento* (p.170).

Figura 3.- Diseño de una estrategia de marketing orientada al cliente



Fuente: Kotler & Armstrong (2016) *Fundamentos de Marketing.* (p.170).

1.-SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Los consumidores varían en los gustos, necesidades, poder adquisitivo, costumbres, prácticas de compra, etc. al momento de adquirir algún producto o servicio. Los autores Lamb, Hair & McDaniel (2006) enuncian "*Un segmento de mercado es un subgrupo de personas u organizaciones de un mercado que comparten uno o más características que las hacen tener necesidades de productos similares."*(p.180). Los autores Kotler y Armstrong (2016) clasifican y describen la estrategia de segmentación del mercado de la siguiente manera (p.p. 171-175). :

Tabla 1.- Principales variables de segmentación en los mercados de consumo

Variable de segmentación	Ejemplos
Geográfica	Naciones, regiones, estados, municipios, ciudades, barrios, densidad poblacional (urbana, suburbana, rural), clima.
Demográfica	Edad, etapa del ciclo de vida, género, ingresos, ocupación, escolaridad, religión, generación.
Psicográfica	Clase social, estilo de vida, personalidad.
Conductual	Ocasiones, beneficios buscados, estatus del usuario, frecuencia de uso, grado de lealtad.

Fuente: Kotler & Armstrong (2016) *Fundamentos de Marketing.* (p.171).

Siguiendo el esquema anterior, para complementar y realizar un aporte más preciso sobre la clasificación de estrategias de segmentación del mercado; los autores Stanton, Etzel & Walker (2007) describen la división de cada segmento de forma específica, desglosándolos de la siguiente manera (p.p: 152-157):

1.1 *Segmentación Geográfica:* El mercado se divide en diversas zonas geográficas; las organizaciones deciden si se harán presentes en una, varias o todas las áreas, considerando las diferencias en cuanto a las necesidades, gustos o deseos de los consumidores; los mercados se pueden dividir desde países, estados, regiones, ciudades o vecindarios. Ejemplo: Anuario "Survey of Buying Power" de la revista *Sales marketing Manager,* ofrece información sobre la población, ingresos, gastos por estado, mercado televisivo, mercado periodístico, etc.; información sobre el comportamiento de los consumidores por regiones.

1.2 *Segmentación Demográfica*: El mercado es dividido en grupos dependiendo de variables como edad, género, ocupación, escolaridad, religión, nacionalidad, etc., estas variables son las bases para distinguir a los grupos de clientes ya que se relacionan con los deseos, preferencias y frecuencias de uso, hechos que permiten captar la atención y atender las necesidades del consumidor. Ejemplo: Dirigir un producto o servicio a usuarios que se encuentran desprotegidos por la competencia para crear una ventaja competitiva como lo hizo Pepsi Cola al dirigir su producto "Sierra Mist" a usuarios entre 18 y 34 años que fueron ignorados por Sprite y 7Up.

1.2.1 *Segmentación por Edad y Etapa del Ciclo de Vida*: Los deseos y necesidades de los consumidores se modifican con la edad o la etapa del ciclo de vida, sin embargo ambos factores pueden ser engañosos, en ésta segmentación se ofrecen los productos o servicios para diferentes grupos teniendo la edad de cada uno de ellos como factor decisivo. Ejemplo: Definir la utilidad del producto por medio de la etapa de vida de la persona (lactante, preescolar, niño, adolescente, universitario, adulto, persona mayor) o por era de nacimiento (Baby boomer, millennials, generación X o Z).

1.2.2 *Segmentación por Género:* La división del mercado se realiza con base al género de los grupos. Ejemplo: Se utiliza frecuentemente en la venta de ropa, cosméticos, juguetes, entre otros.

1.2.3 *Segmentación por Ingreso*: El mercado es dividido dependiendo de los ingresos promedio de la zona que se desea abarcar. El ingreso no es en todas las ocasiones un indicador preciso para detectar a los clientes mayormente propensos a adquirir un producto específico, sin embargo es una herramienta que puede generar un consumo eficiente para la organización. Ejemplo: No siempre se busca al cliente con un alto poder adquisitivo, las tiendas

que van dirigidas a grupos de bajos ingresos pueden crecer fácilmente ya que son accesibles a gran parte de tal población.

1.3 *Segmentación Psicográfica*: Divide el mercado en grupos dependiendo de la clase social, personalidad o estilo de vida del consumidor. Las personas que se clasifican dentro de un mismo grupo demográfico pueden tener características psicográficas diferentes. Ejemplo: Los diseñadores de ropa deben adaptar las necesidades de los consumidores que van desde vaqueros, surfistas, mamás, deportistas, hasta rockeros.

1.4 *Segmentación Conductual*: Divide a los consumidores en diferentes grupos dependiendo de los conocimientos que poseen, usos o respuesta hacia un producto. La segmentación conductual es considerada el mejor punto de partida para la segmentación del mercado.

1.4.1 *Segmentación por Ocasión*: Se genera la agrupación de consumidores dependiendo las ocasiones en las que se tiene la idea de compra. Ésta segmentación apoya a las organizaciones a fomentar el uso del producto. Ejemplo: La venta de ropa puede depender de la temporada del año en la que se encuentra el individuo, vestidos y shorts en primavera, trajes de baño en verano, impermeables en otoño y chamarras para invierno.

1.4.2 *Segmentación por Beneficios:* División del mercado en segmentos dependiendo de los beneficios que busquen los compradores en el producto. Se requiere identificar los principales beneficios en los productos, el tipo de individuos que buscan el beneficio y las marcas que ya lo ofrecen. Ejemplo: Los consumidores pueden comprar una bicicleta pero con diferentes beneficios, participar en carreras, acondicionamiento físico, transporte o solo diversión.

1.4.3 *Segmentación por Estatus del Usuario*: Los mercados pueden segmentarse por grupos de usuarios potenciales, primerizos, uso frecuente, no usuarios, ex usuarios, etc. pero el principal objetivo de la segmentación es la conservación de los usuarios habituales, atraer a más consumidores y disminuir la cantidad de ex usuarios.

1.4.4 *Segmentación por Frecuencia de Uso*: La división del mercado puede presentarse en usuarios intensivos, medios u ocasionales. Generalmente los compradores intensivos conforman un bajo porcentaje del mercado, sin embargo el porcentaje del consumo total es alto.

1.4.5 *Segmentación por Grado de Lealtad*: En esta segmentación, es conveniente dividir a los clientes dependiendo de su grado de lealtad. Algunos consumidores son sumamente leales adquiriendo siempre productos de la misma marca, otros consumidores solo son un tanto leales adquiriendo algún producto de cierta marca pero también consumiendo la de alguien más.

2.- SELECCIÓN DEL MERCADO META

El segundo paso para dar seguimiento a la estrategia de marketing orientada al cliente, es la selección del mercado meta en la cual, ya se tiene al mercado dividido en segmentos, hecho que genera oportunidades a la empresa para considerar las partes o segmentos en los que puede hacerse presente y decidir cuántos y cuáles podría atender mejor; posteriormente, las organizaciones deben evaluar y elegir los mercados meta que atenderán. El autor Rodríguez (2014) indica que la selección del mercado meta se clasifica en diferentes niveles, los cuales son (p.p 01,02). :

2.1 Marketing No Diferenciado (masivo): La cobertura de mercado no considera las diferencias entre los segmentos existentes e intenta llegar al mercado con una sola oferta. La estrategia se enfoca en aspectos básicos de las necesidades de los consumidores y no en los factores que los hagan diferentes.

2.2 Marketing Concentrado o Diferencial (De nicho o segmentado): Las empresas buscan obtener una participación importante en uno o varios segmentos específicos. Las organizaciones generan un posicionamiento firme debido al amplio conocimiento sobre las necesidades de los consumidores, adaptando eficazmente los productos, programas y precios a las necesidades del segmento establecido.

2.3 Micromarketing (marketing local o individual): Los productos y programas de marketing son adaptados a los gustos de las personas y lugares específicos; no se trata de ver exclusivamente a un cliente, es poder observar al individuo que existe en cada cliente. El micromarketing también se divide en *marketing local* (Promociones adaptadas a segmentos locales) y, el *marketing individual* (productos se adaptan a preferencias individuales). Debido a las capacidades y situación en la que se encuentran las MiPYMES, los niveles en los que se podrán hacer presentes son marketing concentrado (De nicho) y micromarketing (local e individual).

3.-DIFERENCIACIÓN

Después de definir el segmento del mercado que se atenderá, las empresas también deben determinar la *propuesta de valor* ya que es la manera en la que se creará un valor diferenciado para el mercado meta. Las marcas han evolucionado y cambiado de manera paralela con la sociedad, adaptándose a los cambios, gustos y necesidades que ésta posee; enfrentándose a nuevos retos como lo es encontrar un lugar en la mente del consumidor, destacando o diferenciándose del resto de la competencia. Debido a la amplia gama de productos y servicios que se ofrecen en la actualidad, resulta complejo destacar o diferenciar unas marcas de otras, sin embargo es un hecho que se debe realizar por el bienestar de la compañía. (Oliver & Serra, 2013, p.23).

Para crear la estrategia de diferenciación entre organizaciones es conveniente entender las necesidades de los consumidores, otorgándoles mayor valor que el de los competidores. ¿De qué forma se haría presente la diferenciación? La autora Chisco, citando al autor Vargas (2003) enuncia diferentes factores para llevar a cabo la diferenciación entre las organizaciones, los cuales se desglosan de la siguiente manera (p.p. 32,33):

1) D*iferenciación de productos:* Se realiza mediante el estilo, diseño, calidad, comodidad, durabilidad, innovación y características que poseen.
2) *Diferenciación de empaque:* Diseño, estética del envase, facilidad de uso, innovación.
3) *Diferenciación de servicios:* Se hace presente con la alta calidad hacia el cliente, entregas cuidadosas, cómodas y rápidas, información adicional.
4) *Diferenciación en precios y formas de pago:* Existencia en políticas de descuentos, crédito y facilidades de pago.
5) *Diferenciación en garantías:* Existencia de periodos de garantía, confiabilidad, seguridad y rendimiento.
6) *Diferenciación del personal:* Se lleva a cabo mediante la contratación y capacitación para ofrecer una mejor imagen a los clientes y superando a los competidores.
7) *Diferenciación en ventas y canales* se logra a través del desempeñó, experiencia y cobertura, fuerza de ventas y compatibilidad con los productos.

Existen ciertos factores que pueden generar diferenciación entre empresas del mismo ramo como lo es la creatividad, ética, valores, entre otros. Los autores Oliver & Serra (2013) enuncian una serie de elementos para crear diferenciación entre compañías de la siguiente manera: *Innovación*, *ser mejor que otros, ofrecer lo mejor al cliente y orientarse al alma.* (P.p. 29-40).

4.- POSICIONAMIENTO

El Instituto Internacional de Investigación de Tecnología Educativa INITE (2001) mencionan: "*El posicionamiento es la manera como un producto o servicio es percibido por el segmento de consumidores al que está dirigido , en función de las variables importantes que el segmento de consumidores toman en cuenta para la elección y utilización de la clase de productos".* (p.75).

El Instituto Internacional de Investigación de Tecnología Educativa INITE (2001) describe estrategias para lograr el posicionamiento en una organización de la siguiente manera: *A partir de la competencia,* la organización analiza a los competidores para precisar una ventaja en el producto. Ejemplo: "El mejor de su clase" hace especular al consumidor sobre obtener el mejor producto del mercado, *a partir de atributos específicos del producto,* son los atributos que hacen al producto diferente del resto. Ejemplo: "El único con calcio y hierro" enfatiza particularidades exclusivas del producto, *por ocasiones de uso,* se refiere a la temporalidad del producto. Ejemplo: "En esta época de frio utiliza…".

¿Cómo hay que posicionarse? Los autores Stanton, Etzel & Walker (2007) mencionan tres pasos en la estrategia de posicionamiento de la siguiente manera: *Elegir el concepto de posicionamiento,* se debe determinar qué es importante para el mercado meta, analizando el posicionamiento y capacidad de penetración de los competidores, *diseñar la dimensión o característica que mejor comunica la posición,* el comunicado de la posición puede realizarse por medio de la marca, lema, apariencia del producto, lugar de venta, aspecto de los empleados, etc., tomando la mejor decisión para comunicar el concepto de posicionamiento que se desea generar en la mente del consumidor, *coordinar los componentes de la mezcla de marketing para que comuniquen una posición congruente,* los elementos (producto, precio, plaza y promoción) deben complementar el posicionamiento y evaluarse de manera constante para no volverse obsoletos o que ya no cumplan con los estándares para un buen posicionamiento. (p.p. 164,165).

ESTRATEGIA 2.- MARKETING ELECTRÓNICO

Para crear audiencia en un ambiente digital se requiere del conocimiento y aprendizaje de una nueva forma de comunicación, abriendo la mente a nuevas posibilidades. Actualmente los consumidores cuentan con herramientas que les permiten accesar a diversas opciones de entretenimiento, noticias, diversión, etc., teniendo mayor control sobre lo que miran o escuchan. (Weber, 2010, p. 36). Para la creación de estrategias mediante el marketing electrónico existen diversos medios que permiten a las organizaciones estar en contacto con los consumidores, incrementando la comunicación, satisfacción y compromiso con los mismos. Los autores Crespo y Mercadal (2017) enuncian una serie de herramientas que están involucradas con el marketing electrónico, entre las cuales se encuentran (p.p. 41-183):

1.- CREACIÓN DE PÁGINAS WEB

Las organizaciones comienzan con la creación de sus propias páginas web para así tener presencia en el mercado sin olvidar, claro está, la publicidad convencional. El dominio web es el nombre que posee la organización en Internet, en el

cual se difunde la imagen corporativa y es la base para la distinción de la empresa, marca y la oferta de productos y servicios. Los dominios o direcciones electrónicas inevitablemente deben terminar con lo que se conoce como *dominio de primer nivel,* los comúnmente utilizados son com, .org, .net, etc. El website debe ser atractivo para que los usuarios despierten el interés por utilizarlo, además la usabilidad deber ser de calidad (Crespo & Mercadal, 2017, p.144).

2.- CORREO ELECTRÓNICO

"*Consiste en envío de correos electrónicos comerciales a una lista de usuarios, previamente identificados e interesados en recibir información, sobre la oferta de productos y servicios de la empresa. Su objetivo principal es la captación de nuevos clientes así como la fidelización de los ya existentes, mediante técnicas con un bajo coste publicitario pero ampliamente efectivas*". (Cruz, 2009, p. 151). Actualmente existen diversos servicios de correo electrónico gratuitos como lo son Hotmail, Outlook, Gmail y Yahoo, sin embargo, las organizaciones tienden a utilizar un servicio particular, utilizando correos electrónicos con el nombre de la misma. (Cruz, 2009, p.p. 42-54).

3.- ATENCIÓN TELEMÁTICA AL CLIENTE

La atención al cliente telemática es la que se realiza por un medio electrónico, logrando una comunicación efectiva entre la organización y el cliente sin necesidad de ser frente a frente, atendiendo las necesidades en determinado momento. Las herramientas para llevar a cabo la atención telemática son: *correo electrónico*, *grupos de charla* es la comunicación mediante mensajes de texto en tiempo real; tanto emisor como receptor requieren de conexión con internet, *mensajería instantánea*, *atención telefónica, videoconferencias* se realizan mediante diversos programas (Skype, Google+Hangouts, Facetime, Cisco WebEx), *foros de discusión* son las páginas web que brindan apoyo para discusiones para tratar un tema específico y de manera ordenada*, blog* es la página web donde diversos autores escriben textos o artículos sobre un tema definido, también se publican ideas propias o de terceras personas. (Fischer & Espejo, 2011, p.p. 108-119).

4.- REDES SOCIALES

Como lo menciona el autor Weber (2010) "*Una red social es el lugar en línea donde la gente con intereses comunes puede reunirse para intercambiar pensamientos, comentarios y opiniones*". (p.04). Las redes sociales son un medio de comunicación que también es considerado como la estrategia con la capacidad de modificar la opinión del público al que se dirige de manera rápida y veraz. Las redes sociales permiten la interacción con los usuarios, fomentando la difusión viral; entre las redes sociales más usadas actualmente se encuentran Facebook, YouTube, Twitter, Instagram y LinkedIn siendo ésta última red la principal para la creación de un perfil y red profesional para la creación de nuevas relaciones comerciales. (Crespo & Mercadal, 2017, p.p. 126-137).

5.- FACTURACIÓN ELECTRÓNICA

La factura es el documento mediante el cual se describe el costo de los servicios brindados con sus respectivos impuestos a pagar, teniendo la misma validez legal que el documento físico. La firma electrónica es el equivalente a la firma manuscrita, aunque la primera se realiza por medios informáticos la cual acepta los contenidos digitales. La facturación electrónica no es una obligación, sin embargo, es recomendable realizar un cambio hacia el modelo digital para crear relaciones de manera eficiente con otras empresas como lo es la banca electrónica, trámites de seguridad social, Servicio de Administración Tributaria SAT y otras instituciones. (Fischer & Espejo, 2011, p.p 19,20).

3.3.- ¿CÓMO LLEVARLO A CABO?

Las estrategias anteriormente mencionadas forman parte de la mercadotecnia, sin embargo, los empresarios no tienen acceso a este tipo de información de manera tal que puedan implementarlo en sus organizaciones, motivo por el cual es importante que éstas personas al momento de crear su organización o una vez ya establecidas, indaguen en temas como la existencia de instituciones y programas de apoyo de diversa índole para la formación y desarrollo de las MiPYMES; aunque su difusión no sea ampliamente conocida, los emprendedores y empresarios deben tener el conocimiento de estos temas para el bienestar y larga duración de sus empresas. Tales actividades pueden ser encontradas vía Internet, periódicos, folletos, instituciones, recomendaciones de boca en boca o asesorías de manera presencial. (Góngora & Madrid, 2010, p.p.22,23).

La ayuda a las organizaciones se llevará a cabo mediante la iniciativa privada, la banca y el gobierno; la mayoría de los programas de apoyo están dirigidos a nivel nacional por parte de la Secretaría de Economía (SE) y a nivel regional por los diferentes Secretarios de Desarrollo Económico de los estados involucrados con la Asociación Mexicana de Secretarios de Desarrollo Económico (AMSDE) el cual es un organismo comprometido con el desarrollo de las PYME. (Desarrollo económico, 2005, p.37); cabe mencionar que algunas instituciones o programas de apoyo pueden ser independientes al gobierno. A continuación se mencionan algunas de las diversas instituciones y programas que pueden beneficiar a las MiPYMES para su creación, progreso o mejora dentro del territorio mexicano.

1.- INSTITUCIONES

1.1- Universidades: "*Las principales universidades del país tanto públicas como privadas cuentan con espacios de vinculación y apoyo a las PyMES"*. (González, 2011, p.06). En estas instituciones existen áreas de vinculación, extensión e investigación enfocadas en el estudio de las problemáticas de las organizaciones, brindando información y desarrollo tecnológico. Entre los *servicios más comunes* se encuentra la asesoría especializada, consultorías, escuelas prácticas, evaluación de proyectos, estudios de mercado, desarrollo de planes de negocio y capacitación empresarial; en cuanto a los *servicios tecnológicos* se encuentra el desarrollo y prueba de productos, diseño de procesos y maquinaria, desarrollo de aplicaciones de software y telecomunicaciones, diseño de envases y prototipos. Algunas de las instituciones de educación superior, municipios y organizaciones de la sociedad civil poseen *incubadoras* las cuales minimizan el porcentaje de mortandad consiguiendo que un 80% de las organizaciones sean exitosas. (Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, 2011, p.p 08,09). Ejemplo: Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) mediante el Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (CENAPYME)

1.2.- Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM): Realiza apoyos para emprendedores y MiPYMES, hasta el 80% del proyecto y $30, 000,000. Aplica en Sectores Estratégicos y de Desarrollo Regional, Desarrollo Empresarial, Emprendedores, Financiamiento y MiPYMES. (CODEC, 2018).

1.3.- Consejo Nacional de Ciencias y Tecnología (CONACYT): Apoyo hasta 75% del proyecto y $36, 000,000 para diseños y prototipos, estudios e investigaciones, patentes y propiedad intelectual, equipos de cómputo y laboratorio. (CODEC, 2018).

2.- PROGRAMAS DE APOYO

2.1.-Programas para la Capacitación y Consultoría: Tiene el objetivo de contribuir con las PYMES para incrementar su rentabilidad y productividad, mediante portales virtuales ofrece herramientas audiovisuales y presentaciones de cultura empresarial, desarrollo de habilidades emprendedoras, herramientas de consultoría, tendencias del mercado y diferentes guías empresariales (Secretaría de Economía, 2009, p.38).

2.2 Programas para el Desarrollo Tecnológico e Innovación: La Secretaría de Economía ha impulsado el desarrollo de tecnología mediante diferentes programas como lo es el *Programa de aceleración de empresas de base tecnológica TechBA* llevando de la mano a las organizaciones para realizar cambios y mejorar su modelo de negocios. (Secretaría de Economía, 2009, p.p.39, 40).

2.3 Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa: Tiene como objetivo impulsar a las empresas de este sector por medio de apoyos a proyectos que promuevan el desarrollo económico y la inversión de las empresas y emprendedores mediante sus programas emergentes, asesorías financieras, proyectos productivos, capacitación y consultoría empresarial, entre otros. A continuación, el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas IMEF (2011) presentan los programas que pueden ser ejercidos, dependiendo del segmento empresarial y condiciones que posee la organización (p.p.16-20).

Figura 4.- Programas de Apoyo al Segmento Empresarial, FONDO PYME, 2011

SEGMENTO EMPRESARIAL	PROGRAMA
Emprendedores con ideas de negocio	* Programa Nacional de Apoyo a Jóvenes Emprendedores
	*Sistema Nacional de Incubación de Empresas
Microempresarios hasta con 10 trabajadores y ventas anuales menores a 4 millones	*Programa Nacional de Microempresas (Mi Tortilla, Mi Tienda, Mi Panadería y Mi Cerrajería)
	*Programa Nacional de Franquicias
PYMES: de 11 a 100 trabajadores	*Programa Nacional de Promoción y acceso al financiamiento para las PYMES
Comercio y Servicios: 11 a 250 trabajadores	*Sitema Nacional de Garantías
	* Programa Nacional de extensionismo financiero
Emprendedores con ideas de negocio	* Programa Nacional de Apoyo a Jóvenes Emprendedores
	*Sistema Nacional de Incubación de Empresas
Microempresarios hasta con 10 trabajadores y ventas anuales menores a 4 millones	*Programa Nacional de Microempresas (Mi Tortilla, Mi Tienda, Mi Panadería y Mi Cerrajería)
	*Programa Nacional de Franquicias
PYMES: de 11 a 100 trabajadores	*Programa Nacional de Promoción y acceso al financiamiento para las PYMES

Fuente: Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. *Programas Gubernamentales y las Universidades en México.* (2011).

2.4 Programas en Apoyo al Acceso del Financiamiento: El instrumento financiero más importante para este sector empresarial es el *Fondo PyME* el cual apoya a las empresas en la participación de programas y proyectos encaminados a la formación y creación de empresas, innovación tecnológica, gestión y fortalecimiento empresarial, acceso al financiamiento, entre otros. (Fondo PYME, 2009, p.42).

La Secretaría de Economía también brinda otros servicios como el portal *México Emprende* en donde se dan a conocer los órganos y las opciones de crédito, el Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIN) pretende apoyar a la población en regiones marginadas socialmente mediante la creación y operación de entidades que son financiadas por Instituciones Micro Financieras. (Hernández, 2009, 06-08).

2.5 Programas de Apoyo al Acceso a la Información Especializada y Promoción: La gran mayoría de programas están enfocados en las bases de datos y sistemas de información que permiten intercambiar y adquirir conocimiento para mejorar estrategias competitivas. El principal órgano por parte del gobierno es el Sistema de Información Empresarial (SIEM), el cual engloba a empresas de todos los sectores para poner a disposición de las PYMES por medio del portal electrónico para permitir conexión y contacto entre las empresas, la autora Hernández (2009) describe los programas que forman parte del presente programa de apoyo de la siguiente manera (p.p.45, 46):

2.5.1 Red Social PYME: Constituye herramientas para el intercambio de información, experiencia y ayuda entre dirigentes y personas involucradas en el desarrollo de la empresa.

2.5.2 Línea PYME: Forma parte del Sistema Nacional e-México siendo un portal electrónico en el que participan organizaciones del sector privado y público para generar información que apoye a las empresas

2.5.3 Tv PYME: Es un portal electrónico en donde se pueden encontrar artículos televisivos relacionados con el ambiente del sector empresarial, las personas pueden compartir sus videos para envolver el proyecto televisivo, funcionando de manera similar el portal de "Youtube" para la publicación de videos en la red.

2.5.4 Foros y Blogs PYME: Foro en Internet, en donde se publica e intercambia información, desarrollando blogs específicamente a las PYMES.

2.5.5 Diario PYME y Revistas Especializadas: Diario especializado en las PYMES de Latinoamérica, ofreciendo información actual, cursos y vínculos de interés, surgiendo la iniciativa por parte de Editorial Gasca bajo el nombre de "PyME Adminístrate Hoy".

La información anteriormente mencionada forma parte del compromiso que debe cumplir el empresario o emprendedor para lograr la creación de una empresa, su desarrollo o buen funcionamiento; la información no llegará por si sola a las manos de quien la necesite, son las personas quienes deben investigar sobre las oportunidades que pudiera tener para un mejor futuro.

CONCLUSIONES

Es necesario ir al rescate de las MiPYMES dado que forman parte importante de la maquinaria económica de México, éstas se enfrentan a grandes retos para su conservación y crecimiento, motivo por el cual deben recurrir a ciertas alternativas: El Marketing. Las estrategias de marketing orientadas al mercado meta permitirán analizar e identificar el nicho al que van direccionadas creando diferenciación y posicionamiento como ventaja competitiva para impulsar un mejor

desarrollo. En la actualidad estamos inmersos en una era digital, donde surge la necesidad de adaptación y actualización para ser competitivos y sobrevivir en el mundo empresarial. Por tal motivo las estrategias de marketing electrónico se deben contemplar para un permanente crecimiento y conservación de los nichos de mercado.

Por otra parte, las instituciones y programas de apoyo son el medio por el cual los emprendedores y empresarios pueden tener acceso a la información sobre instituciones financieras, centro de desarrollo y capacitación, emprendimiento, medios de difusión, entre otros. Para que realmente las MiPYMES tengan la fortaleza y capacidad para su creación y desarrollo, con la posibilidad del rescate de dicho sector empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

Chisco, N. (2006). *La estrategia de diferenciación como herramienta competitiva para las pequeñas empresas del sector confección.* [En línea] Tesis de Maestría. Instituto Politécnico Nacional. Disponible desde < file:///C:/Users/usuario/Downloads/ESTRATEGIADIFEREN.pdf> [Noviembre 2016]

Crespo, A. & Mercadal, L. (2017). *Marketing Digital.* Ciudad de México, México: Alfaomega. (P.p. 43-195).

Cruz, A. (2009). *Marketing Electrónico para PYMES: Cómo vender, promocionar y posicionarse en Internet.*: Alfaomega. (P.p. 15-114)

Diario Oficial de la Federación. (2009) *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Recuperado de http://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5096849

Fischer, L. & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia.* (4ª Ed). D.F., México: McGraw-Hill. (p.19).

Góngora, J. (2013). El panorama de las micro, pequeñas y medianas empresas en México. *Comercio Exterior.* 63(6). Recuperado de: http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/754/1/El_paronama_de_las_micros.pdf

Hernández, C. (2009). *Programas de Apoyo a las PYMES.* Recuperado de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/hernandez_t_ja/capitulo4.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de las empresas.* Censos económicos 2014. Ciudad de México, México: INEGI. Recuperado de: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015).*Casi cinco millones de empresas existen en México: INEGI.* Merca 2.0. Ciudad de México, México: INEGI. Recuperado de: https://www.merca20.com/casi-5-millones-de-empresas-existen-en-mexico-inegi/

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016). *Se difunden estadísticas detalladas sobre las micro, pequeñas y medianas empresas del país 2016 [Presentación de resultados]*. Recuperado de: http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf

Instituto Internacional de Investigación de Tecnología Educativa. (2001). *Mercadotecnia.* Estado de México, México: INITE. (P.p.75-78).

Kotler, P. & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing.* (15ª Ed). Ciudad de México, México: Pearson. (P.p.52-97).

Kotler, P. & Armstrong, G. (2016). *Fundamentos de Marketing.* (13ª Ed). Ciudad de México, México: Pearson. (P.p. 168-200).

Lamb, C., Hair, J. & McDaniel, C. (2006) *Fundamentos de Marketing.* (4ª Ed.). D.F., México: Thompson. (p.180).

Montes, C., Velásquez, M. & Acero, F. (2017). *Importancia del Marketing en las Organizaciones y el Papel de las Redes Sociales.* Recuperado de: file:///C:/Users/usuario/Documents/ART%C3%8DCULO%20de%20marketing.pdf

Oliver, X. & Serra, E. (2013). *Marcas que sueñan: Sólo las empresas que sueñan sobresalen.* (2ª ed). Barcelona, España: Libros de Cabecera. (P.p. 23-40).

Paredes, R. y Peña, N. (2016) *La Micro y Pequeña Empresa: Un análisis desde la perspectiva económico-administrativa*. Tópicos selectos de Micro y Pequeñas Empresas. San Juan del Río, Querétaro: ECORFAN. Recuperado de: https://www.ecorfan.org/actas/A_1/29.pdf

Pérez, O.A. (Abril, 2015). PyMES mexicanas: Impacto de la primera crisis global del siglo XXI. *Revista de Estudios de Contaduría, Administración e Informática, 4(9).* Recuperado de: file:///C:/Users/usuario/Downloads/8902-181-29857-1-10-20171013.pdf

Rodríguez, A. (2014). Selección de mercados meta. *Fundamentos de Mercadotecnia.* Recuperado de: http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/seleccion-mercado-meta.html.

Secretaría de Economía, Banco Interamericano de Desarrollo & Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2002). *Las PYMES en México.* Recuperado de: http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/89/A4.pdf.

Stanton, W., Etzel, M. & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing.* (14ª Ed). D.F., México: McGraw-Hill. (P.p.148-165).

Valdés y Sánchez. (Diciembre, 2012). Las MiPYMES en el contexto mundial: Sus particularidades en México. *Ibero Forum Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana, 7(14).* Recuperado de: http://www.redalyc.org/pdf/2110/211026873005.pdf

Weber, L. (2010). *Marketing en las redes sociales.* (2ª Ed). D.F., México: McGraw-Hill (p.p.03- 76).

GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA PUESTOS DIRECTIVOS EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE LA CONSTRUCCIÓN

Garza Rodríguez G. G., Guerrero Ramos, L. A., García García M. C.
Universidad Autónoma de Coahuila
gregoriogarza@outlook.com, liliguer@yahoo.com, macris_61@hotmail.com

RESUMEN
La Gestión del Capital Humano enfatiza en que las personas son el activo más valioso con que cuenta la organización. Existe fuerte competencia en los mercados por ese capital humano clave o especializado, y altos costos de Recursos Humanos. Se enfrenta una falta de sostenibilidad a través del tiempo en apego de los empleados a disciplinas, procedimientos, iniciativas y procesos establecidos, para los cuales todos los empleados fueron entrenados y certificados. Al existir un alto grado de rotación del personal especializado vinculado con los procesos clave de la organización, la operación se lleva acabo de una forma insegura, ineficiente y no cumpla las expectativas del cliente. Ante estas problemáticas el objetivo general de esta investigación es: Implementar un Modelo de Gestión de Capital Humano basado en competencias para puestos directivos claves de una empresa manufacturera de la construcción y evaluar su impacto en los indicadores del negocio. Para lograrlo se aplicó una metodología de Investigación acción, ya que el autor de la tesis es el Director general de la empresa, y por lo tanto concibió, desarrolló y evaluó la implementación con el apoyo de su equipo de trabajo. Un listado de competencias de comportamientos, motivadores y profesionales fueron identificados y jerarquizadas de acuerdo a la importancia concedida por expertos del negocio para determinar las competencias necesarias en cada puesto. Posteriormente se diseñaron los contenidos de cada competencia y su forma de medición, realizándose el piloto de evaluación de esas competencias para conformar los planes de desarrollo. Se trabaja actualmente en la generalización del modelo en toda la planta y en la evaluación de impacto en los indicadores del negocio.

PALABRAS CLAVE: Gestión de capital humano, Perfiles de competencias, Impacto de las competencias en indicadores del negocio.

ABSTRACT

Human Capital Management emphasizes that people are the most valuable asset that the organization has. There is strong competition in markets for that key or specialized human capital, and high costs of Human Resources. It faces a lack of sustainability over time in the attachment of employees to disciplines, procedures, initiatives and established processes, for which all employees were trained and certified. When there is a high degree of turnover of specialized personnel linked to the key processes of the organization, the operation is carried out in an insecure, inefficient manner and does not meet the client's expectations. Given these problems, the general objective of this research is to: Implement a Human Capital Management Model for key management positions in a construction manufacturing company and evaluate its impact on business indicators. To achieve this, an Action Research methodology was applied, since the author of the thesis is the CEO of the company, and therefore conceived, developed and evaluated the implementation with the support of his team. A list of behavioral, motivational and professional competencies was identified and ranked according to the importance granted by business experts to determine the competencies required in each position. Subsequently, the contents of each competency and its form of measurement were designed, with the pilot of evaluation of these competences to shape the development plans. We are currently working on the generalization of the model throughout the plant and on the evaluation of the impact on business indicators.

KEY WORDS: Human capital management, Profiles of competencies, Impact of competencies in business indicators.

INTRODUCCIÓN

A través de los últimos años en los círculos académicos y en la Administración Empresarial de la Industria Manufacturera de la Construcción se han enfocado en investigar y desarrollar competencias de gestión de la empresa, mercado, productos, procesos, eficiencia y productividad en el uso de los recursos con el objetivo de lograr optimizar la empresa, la excelencia operacional y maximizar el retorno de la inversión de los accionistas. Para lograr esto se definen enfoques de gestión con objetivos de optimizar costos, calidad, satisfacción del cliente. Es así como nacen las corrientes de calidad, que inicialmente eran enfocadas al

producto, luego se inclinaron hacia cómo se hacían estos productos, es decir, los procesos y más adelante, se orientó hacia la gestión organizacional. (Miranda, Chamorro y Rubio, 2007). En este sentido han surgido muchos debates sobre el tema de la sostenibilidad y perdurabilidad de las empresas, tratando de responder a las preguntas ¿Por qué algunas empresas logran sostenerse en el tiempo y otras no? ¿Por qué algunas han logrado seguir vigentes con resultados destacados y otras no lo consiguen? Son temas de amplio debate, que, en el centro del cual, se considera que en la actualidad, la debe trascender a la excelencia. Es decir, la calidad de producto y procesos ya han dejado de ser un tema de preocupación, dado que ya no es un factor competitivo, en cambio están enfocando sus recursos y esfuerzos en lograr la excelencia organizacional, que va más allá de cumplir unos requisitos y busca lograr resultados sobresalientes en la gestión de la organización. (Álvarez, **2018)**

La excelencia organizacional, se basa en el entendimiento de la empresa como un todo, un sistema que a su vez hace parte de uno mayor, por lo cual la sostenibilidad de la empresa dependerá de la sostenibilidad del sistema mayor. Por lo tanto, el objetivo de la excelencia organizacional es la creación de valor para todos los *Stakeholders* de la empresa, en lo que la generación de aprendizaje y su integración para la mejora de la gestión de la organización es fundamental (Corporación Calidad, 2015).

El reconocimiento del capital humano como el activo más valioso que se tiene en las organizaciones, remite a las empresas a atraer, desarrollar y retener el talento humano como uno de los principales objetivos estratégicos, que abarca todos los procesos de selección, contratación, inducción, entrenamiento, evaluación, promoción e incentivación, entre otros. Existe una fuerte competencia en los mercados por ese talento clave o especializado, y los costos relacionados con reclutamiento, entrenamiento, pérdida de productividad, calidad e impacto a clientes son de los principales costos de recursos humanos en la Industria Manufacturera de la Construcción.

Recapitulando, la gestión del talento humano es una de las estrategias más importantes para lograr maximizar el beneficio de todos los actores involucrados en la organización mediante la óptima utilización del capital humano como activo más importante. En este trabajo se utiliza el término Gestión de Capital Humano que ya engloba al talento humano.

Comentado [LG1]: RECUERDE EL TRABAJO PENDIENTE AÚN DE HACER CON CITAS Y REFERENCIAS. TRATÉ DE EMPEZAR A ACOMODARLE LAS REFERENCIAS PERO NO ME APARECE LA REFERENCIA DE ESTA CITA….

Comentado [LG2]: ME PASA LO MISMO CON ESTA CITA, NO TENEMOS DATOS PARA COMPLETAR LAS REFERENCIAS….

Ahora bien, desde el momento en que la persona es admitida en la empresa, se empieza a capacitar y a desarrollar a los trabajadores para que puedan desempeñar adecuadamente su puesto. Conforme pasan los años, todos los empleados van adquiriendo conocimientos y habilidades específicas para poder desarrollar sus responsabilidades de manera eficiente y eficaz, cumpliendo con las necesidades y expectativas de sus clientes. Por eso es de suma importancia buscar minimizar la intención que tengan los empleados especializados de cambiar de empresa y asegurar que se ejecuta correctamente la retención y transferencia de conocimientos.

Los datos estadísticos de la empresa del 1999-2016 evidencian el comportamiento de la rotación del personal administrativo especializado, lo que puede resumirse en:

- Las bajas administrativas forzadas durante el periodo 1999 – 2016, equivalen al 64% del total durante el periodo, estas se dan por condiciones del mercado o actitudes particulares de los empleados; las bajas voluntarias equivalen al 36%. Estas dos tipos de bajas de empleados impactan directamente a la seguridad, la productividad operacional, la calidad del producto, los costos involucrados y especialmente al cliente final.
- En años más recientes, durante el periodo 2010 – 2016, las bajas forzadas representan 51.5%, las bajas por transferencia a otras plantas de la empresa representan un 20.5% y por último el resto de las bajas voluntarias son el restante 24%. Un dato importante es que, durante los últimos 7 años, 48 empleados han dejado la empresa en Torreón y han emigrado a otras plantas de la empresa en Monterrey, Saltillo y Nuevo Laredo. Y durante este mismo periodo, a la planta en Torreón solo han llegado 7 empleados de otras plantas en México, lo cual indica que los diferentes elementos que hacen atractiva a una planta sobre las demás (salario, prestaciones, ambiente de trabajo, ciudad, nivel de vida, etc.) indican que puede existir oportunidad en estos aspectos.

Las estadísticas muestran que durante los últimos 6.5 años se han dado de baja de manera voluntaria o transferido de la planta en Torreón a otras plantas en México un total de 114 colaboradores administrativos que equivale a un promedio de 17.5 colaboradores anuales, en el mismo periodo de tiempo se dieron de baja de manera forzada un total de 121 colaboradores administrativos que equivale a 18.6 colaboradores anuales y en total 36.1 colaboradores anuales. Al tener en promedio 3 bajas de personal administrativo mensual, se comprueba que existen oportunidades en el sistema de Gestión de Talento Humano de la empresa.

- Durante el periodo 2010 – 2016, se muestra que las bajas voluntarias están asociadas en un 83% a problemas de desarrollo y salariales.
- La rotación de personal administrativo especializado ha existido en promedio un decrecimiento del 30% cuando comparamos los primeros años y los últimos, aun así, la cifra de rotación anual por baja forzada y trasferencia dentro del Grupo Empresarial es alta. En el caso de los puestos especializados en un mismo año se presenta una rotación de entre un 33% a un 200%, como por el ejemplo los Ingenieros en Soldadura, que actualmente hay 6 empleados en ese puesto y durante el 2015 y 2016 dejaron la compañía 5, teniendo una rotación del 83%. La soldadura es el principal proceso de la empresa, y es difícil mantener el nivel de experiencia en los ingenieros de soldadura requerido con este nivel tan alto de rotación. Este personal requiere entrenamiento especializado, desarrollo y experiencia en su puesto, para poder así tener los conocimientos requeridos para cumplir con las necesidades de la planta, por lo que su rotación impacta directamente en la productividad, calidad y costo de la empresa.

Problema de Investigación

Partiendo de los análisis anteriores basados en la revisión de la literatura y en el contexto de la empresa, se tomaron en consideración también los resultados de un análisis de causa-efecto realizado, lo que permitió identificar las causas raíces, llegando al planteamiento del problema de la siguiente forma: ***Baja retención del personal especializado en los puestos administrativos clave en la organización y la transferencia del conocimiento hacia el personal que los reemplaza.***

Preguntas General y Específicas de la investigación

En base a la documentación teórica revisada y a los análisis realizados en la empresa la pregunta general de investigación queda de la siguiente manera:

¿Cuáles de las estrategias de Gestión del Capital Humano permiten agregar valor, disminuir la rotación y retener al talento en puestos Administrativos clave en una empresa Manufacturera de Torreón, Coahuila?

Las preguntas específicas de investigación son las siguientes:

1- ¿Cuáles son los modelos o estrategias de gestión de capital humano con enfoque de competencias y las formas de evaluar su impacto en los indicadores del negocio?.
2- ¿Cuáles son las competencias de mayor impacto en los puestos directivos claves de la empresa?
3- ¿Cómo diseñar los perfiles de competencias y establecer los criterios de evaluación?

4- ¿Cómo desarrollar un proceso de evaluación del personal directivo clave en base a los perfiles de competencias diseñados?

Mediante el cumplimiento de estos objetivos específicos se logrará determinar la brecha de desempeño, elaborar los Planes de Desarrollo e implementarlos, de modo que se garantice la necesaria transferencia del conocimiento que permita minimizar los efectos del problema actual que se presenta en la rotación de personal.

Objetivos General y Específicos de la investigación:

El objetivo general de la investigación es el siguiente:

Implementar un Modelo de Gestión de Capital Humano basado en competencias para puestos directivos claves de una empresa manufacturera de la construcción, para garantizar la transferencia del conocimiento.

Los objetivos específicos de la investigación son los siguientes:

1- Analizar diferentes modelos y estrategias de gestión de capital humano con enfoque de competencias y las formas de evaluar su impacto en los indicadores del negocio.
2- Validar mediante el método de expertos las competencias de mayor relevancia para los puestos directivos claves de la empresa.
3- Diseñar los perfiles de competencias y los métodos de evaluación.
4- Evaluar al personal directivo clave en base a los perfiles de competencias diseñados para determinar la brecha de desempeño y elaborar los Planes de Desarrollo.

Métodos y Técnicas:

La investigación a desarrollar será basada en el uso de métodos cualitativos.

Particularmente esta es una investigación acción ya que el autor de la tesis es el Director General de la Empresa y ha desarrollado la implementación y evaluación del modelo liderando a su equipo de colaboradores logrando transformar prácticas administrativas.

Se utilizaron técnicas estadísticas para determinar las competencia más importantes en cada puesto.

Se utilizó el método de expertos.

La investigación se desarrolló en las siguientes etapas:

La Fase I consistió en elaborar el Marco de referencia y determinar las competencias de mayor relevancia y aplicabilidad para los puestos administrativos clave de la empresa Manufacturera de Torreón, Coahuila.

La Fase II estuvo dedicada a clasificar y valorar con criterios de expertos los tipos de competencias más adecuados para el personal administrativo clave de la empresa Manufacturera de Torreón, Coahuila.

La Fase III permitió definir los perfiles de competencia con alineación a la visión, misión y estrategias de la empresa Manufacturera de Torreón, Coahuila.

En la fase IV se determinó la brecha de desempeño (gap análisis) entre las competencias definidas y lo realmente demostrado por los ocupantes de los puestos. A partir de esas brechas de desempeño se elaboraron los planes de desarrollo.

La Fase V comprende la ejecución de los planes de desarrollo y la evaluación del impacto de la implementación.

Justificación de la Investigación:

Como se mencionó anteriormente la Gestión del Capital Humano es una parte central para la óptima operación de las empresas en la industria, ya que el capital humano es el principal activo de la organización y el conocimiento se considera una capacidad estratégica de la organización. La automatización de los procesos productivos, las tecnologías de la información y las comunicaciones se han desarrollado de manera impresionante y requiere de personal con experiencia y altamente capacitado para su implementación y ejecución. Por consiguiente, es necesario un sistema de Gestión del Capital Humano que sea capaz de promover el desarrollo de las organizaciones en la actual sociedad del conocimiento y asegurar el desarrollo del mismo para minimizar los altos índices de rotación que se presentan en la Industria Manufacturera de la Construcción y mejora en los indicadores de negocio..

Marco de referencia

Desde mediados del siglo XX el concepto de competencia fue integrándose a diversos campos del conocimiento como la psicología, la sociología, la gestión empresarial, entre otros, que sin embargo no se enfatizó hasta la década de 1990 donde en Europa tomó fuerza y se extendió a América Latina; tan fuerte resultó la tendencia que existió una gran cantidad de conceptualizaciones y connotaciones sobre el tópico y dotándolo de amplitud, flexibilidad y una concepción casi holística debido a la gran preponderancia atribuida (Ortíz, Visedo, González y Recino, 2015). Este aporte demuestra que la palabra competencia no puede ser dirigida únicamente para un área o rubro, puesto que abarca todas las ciencias o estudios.

El hecho o necesidad de que se implante un modelo de gestión de competencias es para evaluar el desempeño de los trabajadores de la empresa, de esa manera cuidar la forma en como se llevan a cabo las labores.

Díaz y Barroso (2014) afirman: “Las competencias se encuentran en permanente desarrollo. Su evaluación debe ser auténtica y continua, mediante estrategias que consideren el desarrollo y la mejora, aportando evidencias que permitan desvelar el desempeño competente en situación. Se concretan en diferentes contextos de intervención y evaluación… se integran mediante un proceso permanente de reflexión crítica, fundamentalmente para armonizar las intenciones, expectativas y experiencias a fin de conseguir éxito en la realización de la tarea; varían en su desarrollo y nivel de logro según distintos grados de complejidad y de dominio…”.

Así como abordan los autores el tópico los resultados de una evaluación y la ganancia de una gestión de competencias, nos afirman con estos estudios que estas dos áreas son relevantes para que la orgnizacion empresarial.

Corona, Ramírez y Fernández, (2017) han implementado una propuesta de un modelo de competencias directivas que resulta de la necesidad de fundamentar el proceso de investigación sobre la base de competencias directivas permitiendo que los supervisores logren niveles aceptables en su cargo. En este sentido las organizaciones son competentes debido a que llevan a cabo de manera ordenada la técnica de la compañía para el manejo del personal de la empresa.

Algunos autores también destacan la necesidad de transformar todo el modelo corporativo mediante la gestión de competencias, no solo implementando un nuevo paradigma de gestión, sino también la importancia de desarrollar y fomentar competencias colectivas e individuales coherentes con la cultura organizacional existente.

Arnau & Montané (2010), en su obra titulada *Contributions from Attitude Change Theory on the Conceptual Relation between Attitudes and Competencies* mencionan que las competencias adquieren más importancia para planificar la formación, evaluación, acreditación y ejecución de las profesiones, dentro una sociedad basada en la información en la cual existe la necesidad de orientaciones académicas holísticas que favorezcan el desarrollo del aprendizaje.

De esta manera explica como la ejecución se transforma en rutinas o en comportamientos y como éstos pueden remodelar de nuevo las ideas, las destrezas y hábitos e incidir en las emociones, llegando a generar nuevas actitudes que impliquen o predispongan nuevos comportamientos y que ayuden, a través del aprendizaje en la acción, a la adquisición y desarrollo de nuevas competencias.

Conforme avanza la sociedad del conocimiento, el tema en cuestión de las competencias, van desarrollando cada vez más, por ello, se realizan clasificaciones para desarrollar de manera más óptima y con mayor exactitud las áreas de trabajo. Por ello Nijhuis, Vrijhoef & Kesseles (2018), utiliza la

clasificación de las competencias que favorece las competencias generales importantes, como la tecnología de la información y las habilidades de comunicación. La criticidad se define como las competencias que necesita un gerente de proyecto en comparación con las del equipo, "«Conocimiento y experiencia en un área de proyecto específico» Un gerente de proyecto que tenga más conocimiento y experiencia en el área del proyecto específico que los miembros del equipo de expertos generalmente se considera improductivo.

Como lo señalan Lombana, Cabeza, Castrillón, y Zapata(2014): "En el quehacer del administrador donde se reflejan sus competencias ante la sociedad y su entorno organizacional. En las competencias genéricas su quehacer está enmarcado en la aplicación de sus conocimientos en la práctica. Así pues, se debe estar en la capacidad gestionar del tiempo. A través de una buena práctica en la comunicación oral y escrita es donde se fundamenta el éxito de sus metas. El uso de las tecnologías de la información y la capacidad de expresarse en una segunda lengua le da al administrador una ventaja competitiva para conocer tanto los avances de su profesión como la posibilidad de aplicarlos fuera de su lugar de origen. Hay que destacar que dichas ventajas le permitirán al administrador desenvolverse de manera práctica ante nuevas situaciones en una realidad que ya conoce, tomar decisiones basándose en los conocimientos de su profesión y sus juicios de valor y actuar en equipo, incluso cuando se trabaje en un contexto internacional".

Las competencias que los trabajadores lleguen a desarrollar permitirán que la compañía sobresalga de las demás, tal como lo refleja Ávalos, (2017) mencionando que las competencias directivas son más genéricas y, aunque cada empresa pueda destacar más unas que otras, pueden estudiarse de manera conjunta.

Anteriormente, se habló de las clasificaciones y tipos de competencias, por lo tanto, en el aporte de los autores Díaz y Salas (2013) abordan otra clasificación de las competencias; desarrollan un modelo de competencias directivas; el desarrollo es tanto cíclico, como progresivo y dinámico, donde, las diversas habilidades se encuentran interrelacionadas y en muchos casos, superpuestas unas sobre otras, hallándose que el modelo tiene una aplicabilidad universal en cualquier organización, pues estas competen al directivo en sí mismo, quien debe evaluar su conocimiento y comportamiento actuales, aprender entonces las mejores prácticas y el por qué éstas funcionan, analizar casos de éxitos y fracasos, llevar a la práctica las competencias obteniendo retroalimentación y aplicar nuevas habilidades en su entorno de trabajo. Teniendo en común todas las habilidades directivas según el autor se trata de el potencial de mejorar a través de la práctica; por ende, puede decirse que su desarrollo paulatino,

planificado y estructurado a través del tiempo, puede conducir a futuro a un proceso gerencial mediante el cual se pueda maximizar el trabajo en equipo, la toma de decisiones, entre muchos otros aspectos.

Teniendo en cuenta las competencias específicas, Nuevamente, Lombana et al., (2014) hace referencia a que el administrador debe ser capaz de que sus competencias sean aplicables en diversas organizaciones para poder ir innovando y detectando nuevas oportunidades de negocio para la organización o empresa.

Según Andersen & Grude, (2017) en su "*Our tribute to rodney and the importance of goal directed proyect management"* las empresas se encuentran en un mundo competitivo, frente al desafío del cambio continuo, y se requieren proyectos para gestionar esos cambios. La falla más común ocurre cuando el enfoque del proyecto está en la planificación del detalle de las tareas requeridas, y menos en la definición de objetivos claros. El resultado de esto es que, si bien se puede lograr el cambio técnico requerido, el cambio cultural necesario a menudo se ignora.

Rodney, citado por Anderson ha ilustrado este punto por medio deL GDPM (Goal directed proyect management) o Gestión de proyecto dirigido por objetivos: …Es un enfoque que busca equilibrar los objetivos técnicos y culturales en de los proyectos. Para dominar el cambio, la empresa debe desarrollar personas, desarrollar la organización (hacer cambios en la estructura organizacional, mejorar las relaciones entre los miembros del personal) y, por supuesto, desarrollar sistemas (las soluciones técnicas, las rutinas y procedimientos).

Las personas quienes logren evolucionar a su equipo de trabajo deberán poseer ciertas características que a continuación del autor Jiménez se exponen. Aludiendo a Jiménez, et. al., (2018), el significado de liderazgo ha sido modificado según los cambios que se han desarrollado a lo largo de los años. El líder salta a la vista por su poder e influencia. Asumiendo una continuidad en el tópico del liderazgo, los autores Martínez, Vera y Martínez (2018) destacan las dimensiones de liderazgo, haciendo una separación entre el transaccional, el transformacional y correctivo. Refiere que el liderazgo transaccional se enfoca en el quehacer de los empleados por alcanzar los objetivos. La esencia de este radica en el intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados; es común encontrar en este sistema un mecanismo conductista de premio-castigo en función de los resultados obtenidos. Se destaca por la influencia idealizada por atributos, la influencia idealizada por conducta, la inspiración motivacional, la estimulación intelectual y la consideración individual. Presenta características como: el orgullo hacia el trabajo que se realiza, el bienestar del grupo, el respeto, la confianza y seguridad, valores y creencias

sobre la tendencia del grupo, establecimiento de objetivos en conjunto, el reconocimiento de necesidades de cada miembro del grupo, entre otras de índole colectivo.

"El líder transaccional crea y ejecuta requisitos de trabajo, una estructura de recompensas que los empleados conocen, negocia con los empleados sobre los objetivos que debe alcanzar la empresa al proporcionar recompensas para alcanzar los objetivos o al amenazar con castigar el bajo rendimiento, como rescindir aumentos anuales o retirar bonificaciones" (Rathbun, 2018).

(Leithwood, 1994 citado en Xie et al., 2018), 2018 "*Leadership style and innovation atmosphere in enterprises: An empirical study*" menciona que el estilo de liderazgo transaccional como un modelo de líder que utiliza diversos incentivos de compensación para intercambiar los resultados necesarios. Este estilo es una forma de liderazgo interactivo y orientado a las tareas. Ayuda a las organizaciones a alcanzar sus objetivos al hacer claras las recompensas del trabajo.

El liderazgo transformacional, describe líderes como agentes de cambio que provocan y transforman las creencias, actitudes y motivaciones de los seguidores, proporcionan una visión, aumentando la conciencia y la creencia de éstos en metas más altas, por encima de sus propios intereses. Los comportamientos específicos de estos líderes fueron clasificados en cuatro dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiradora, estímulo intelectual y consideración individualizada. (Xie et al., 2018). Este tipo de liderazgo consta de cuatro dimensiones centrales: la influencia idealizada (atributos y comportamientos), la motivación inspiradora, estimulación intelectual y la consideración individualizada. Los autores Boamah, Spencer, Wong, y Clarke, (2017) detallan que el liderazgo transformacional es un estilo relacional en el que los seguidores tienen confianza, respeto por el líder y están motivados para hacer más de lo que se espera formalmente de ellos para lograr los objetivos" (Bass, 1985. citado por Boamah et. al., 2017**).**

Por último, el liderazgo correctivo o evitado es aquel donde el líder monitorea la presencia de fallos en el desempeño de los subordinados con la finalidad de tomar acciones correctivas. Los elementos que resultan asociados son: la dificultad de actuar ante situaciones emergentes, la ausencia en los procesos y el desconocimiento de problemas relevantes y la ineficiencia en la toma de decisiones (Martínez et al., 2018).

Dependiendo de cuál rol o tipo de liderazgo se quiera o lleve a cabo la persona va a generar un cambio en la empresa. El liderazgo laissez-faire citando el siguiente es un mecanismo donde la responsabilidad se dispersa, y los subordinados deciden en lo individual el tipo de acción a realizar en función de lo que

consideran conveniente. El líder laissez-faire es apático y rehúye a la responsabilidad de un directivo. (Jiménez, et, al.,2018)

La influencia que posee el liderazgo en ambientes laborales es trascendental, y los estilos impactan en el desarrollo organizacional como en el clima de trabajo, el estrés laboral, los conflictos o colaboración de un grupo. (Jiménez, et. al., 2018), por ello, quien funja el papel de líder tiene que ser consciente de su actuar para en lugar de hacerle daño a la empresa, trabaje por desarrollar y lograr generar trabajadores competentes.

Metodología

Para cumplir con los objetivos propuestos se implementó una metodología de gestión de capital humano por medio de un modelo de gestión por competencias. La metodología que se siguió es cualitativa por su esencia ya que responde a la investigación acción al ser el autor principal de este trabajo, el Gerente General de la empresa quien condujo todo el proceso de diseño e implementación de la metodología. También es híbrida, ya que combina el método definido por una experta en el campo, con pasos elaborados por el autor de conjunto con un grupo de expertos empresariales. La Metodología de Martha Alles de Capital Humano se muestra en la Figura 1.

Figura 1: Metodología de Gestión de Capital Humano. (Alles, M., 2007)

En particular en el paso de talleres de reflexión con la máxima conducción, se formó un grupo de expertos de la empresa con el objetivo de definir los perfiles de competencias para los puestos administrativos clave de la organización y se utilizó como guía las 67 competencias, 10 dimensiones de desempeño, 19 impedimentos de crecimiento de carrera y las 7 áreas internacionales de enfoque que se presentan en el Libro For Your Improvement, a guide for

development and coaching, Michael M. Lombardo, Robert w. Eichinger, 4ta edición, 01/2006, Lominger International: A Korn/Ferry Company).

Los pasos para la implementación de la metodología fueron los siguientes:

1. Determinación del modelo de gestión por competencias de capital humano a seguir.
2. Documentar la misión, visión, valores y estrategia de la empresa en Torreón.
3. Definición de puestos administrativos clave en los diferentes departamentos de la empresa en Torreón, Coahuila.

3.1 Definición de que es considerado como un puesto administrativo clave.

3.2 Definición de puestos administrativos clave en los diferentes departamentos a partir de un organigrama de la empresa.

3.3 Descripción de los puestos administrativos clave definidos dentro de los diferentes departamentos.

4. Determinar el talento especializado en los puestos administrativos clave de la empresa en Torreón

   4.1. Utilizando el diagrama de sucesión de puestos administrativos clave de la empresa.

5. Identificar y clasificar los tipos de talento o competencias del personal administrativo clave de la empresa de Torreón, Coahuila.
6. Identificar el tipo de talento que se requiere para cumplir la visión, misión y estrategias de la empresa en Torreón, Coahuila.

   6.1 Elaborar y aplicar encuestas a expertos:

   6.2 Diseñar encuesta

   6.3 Definir expertos

      6.3.1.1 Definición de listado de expertos potenciales

      6.3.1.2 Evaluar el nivel de competencia de los expertos por medio de su autoevaluación

   6.4 Elaboración de encuesta en archivo Excel incluyendo las siguientes hojas de trabajo: introducción, puestos clave, definición de talentos, encuesta administración, encuesta compras, encuesta recursos humanos, encuesta finanzas, encuesta operaciones, encuesta cadena de suministro, encuesta calidad, encuesta servicios técnicos.

   6.5 Enviar invitación y encuesta

7 Aplicarla encuesta, recibir encuestas llenas por parte de los expertos, consolidar respuestas y formar base de datos.

8 Utilizando Minitab se hizo un análisis de correlación de Pearson y P-Value

9 Crear perfiles de competencias consolidados para puestos administrativos clave de la empresa

10 Formar la herramienta de evaluación de competencias utilizando la Trilogia de Diccionarions de Competencias, Comportamientos y Preguntas de Martha Allens, Ediciones Granica Mexico S.A. de C.V., 1ª ed. 4ª reimp., Buenos Aires Argentina.

11 Llevar a cabo un piloto donde se evalué al talento clave de la empresa agrupándolos por puesto administrativo clave en base al plan de sucesión del puesto clave y hacer un gap análisis de las competencias con que cuentan los empleados vs. Las requeridas para que los talentos clave de la empresa puedan cumplir el perfil de competencias requerido por los puestos administrativos clave de la empresa y poder así cumplir la visión, misión y estrategias.

12 Desarrollar un plan general de desarrollo de competencias a nivel individual o de grupo.

Resultados

Los expertos seleccionados en la empresa definieron los puestos administrativos claves como se muestra en la Figura 2.

Identificación de Puestos Clave Administrativos: Se consideran todos los departamentos en la empresa manufacturera. Un grupo de expertos de todos los departamentos definen cuales son los puestos clave y estos son identificados de color mostaza. Estos puestos son los que se deberán tomar en cuanta en el momento de definir cuales son los talentos clave para cumplir la misión, visión y estrategias de la empresa. La encuesta deberá ser llenada pensando en manera progresiva hasta llegar al puesto de Gerente.

Administración		Compras		Recursos Humanos	
Gerente de Planta (Facility Mananger 5)		Supply Network Facility Manager		Gerente de Recursos Humanos	
		Supply Network Specialist III (Comprador B)	23	Supervisor Recursos Humanos	21
		Supply Network Specialist II (Comprador C)	22	Administrador de Recursos Humanos	19
		Supply Network Specialist I (Comprador D)	21	Sup de Seguridad, Medio Ambiente y Salud	23
		Purchasing Analyst (Analista de Compras)	19	Coordinador de Medio Ambiente y Salud	21
				Doctor	2
				Técnico Seguridad, Medio Ambiente y Salud	19
Finanzas		**Operaciones**		**Cadena de suministro**	
Gerente de Finanzas		Gerente de Operaciones (Factory Manager 2)		Gerente Cadena de Suministro (Sup Chain Manager 2)	
Supervisor de Finanzas	23	Gerente de Producto (Group Mananger 2)		Gerente de Administración de la Demanda	
Contador Staff II	22	Section Manager 4	2	Supervisor de Planeación y Requerimientos de Material	23
Contador Staff I	21	Section Manager 3	2	Programadores de Producción 2	2
Contador Junior	19	Section Manager 2	2	Programadores de Producción 1	2
		Section Manager 1	1	Supervisor de Planeación	
Presupuesto, Costos, Inventarios, Act. Fijos, C x Pagar				Coordinador de Control de Producción	19
				Supervisor de Distribución	

Figura 2: Puestos clave definidos.

Se acordó entre los expertos que se iba a entender por puesto clave en la empresa y se definieron los comportamientos como se muestra en la Figura 3.

Definición de Puesto Clave en la empresa		
	Un puesto clave se relaciona al nivel de conocimiento específico y credenciales requeridas para poder llevar una tarea que es básica para la operación. Por otro lado, este tipo de talento no va a estar disponible fácilmente en el mercado.	Persona que por sus competencias resulta estratégica para el futuro del negocio y es imprescindible retener. Ha sido identificada como alto potencial y/o Talento promisorio
Definición de Talento		
	Una persona talentosa es aquella que tiene una capacidad o destreza superior a la de la mayoría en una actividad que requiere cierto tipo de habilidades.	Especial capacidad intelectual o aptitud que una persona tiene para aprender las cosas con facilidad o para desarrollar con mucha habilidad una actividad.
Comportamientos		
1	Enfocado, determinado, persistente y enfocado a la acción	Persona que mantiene su atención en un objetivo/meta específico, mostrando su valor o firmeza en la manera de actuar haciéndolo de manera consistente
2	Practico y con buena toma de decisiones	Persona con sentido común que tiene un concepto de la vida muy realista y lo utiliza de manera efectiva a la hora de definir un problemas, recopilar los datos, generar alternativas y seleccionar un curso de acción (tomar una decisión).
3	Flexible, Adaptivo, paciente	Persona que se adapta con facilidad a distintas situaciones o a las propuestas de otros. Además, tiene la capacidad para tolerar, atravesar o soportar una determinada situación sin experimentar nerviosismo ni perder la calma.
4	Social y cordial	Persona afable a la que le gusta relacionarse con las demás de manera amable o afectuosa
5	Generalista	Que tiene conocimientos generales de varios temas y los aplica.
6	Buen comunicador, y soportar con hechos y datos	Persona que posee una gran capacidad para transmitir a los demás sus opiniones de manera clara y concisa. Sabe conectar con la gente y su mensaje esta apoyado con datos duros
7	Auto motivado y entusiasta	Persona que posee en su interior las razones, impulso, entusiasmo e interés necesarios para realizar una acción específica con empeño y entusiasmo
8	Competitivo	Persona que tiende a competir con otras personas para conseguir un fin, en especial para demostrar su superioridad con respecto a ellas.
9	Honesto, sincero	Persona que actúa rectamente, cumpliendo su deber y de acuerdo con la moral, especialmente en lo referente al respeto por la propiedad ajena, la transparencia en los negocios, etc.. Habla y obra según lo que piensa realmente, sin mentir ni fingir
10	Responsable y cumple sus promesas	Persona que es consciente de sus obligaciones y compromisos y actúa conforme a ellos
11	Optimista	Que tiende a ver y juzgar las cosas en su aspecto más positivo o más favorable
12	Alta ética en el trabajo y actuar en base a valores	Hacer lo correcto o moral cuando nadie este mirando en base a buenos valores
13	Disciplinado en su trabajo	Tener constancia en las actividades del puesto.
14	Habilidad creativa para resolver problemas	Capacidad de una persona para solucionar problemas que se presenten.
15	Análisis de datos para la toma de decisiones	Proceso de inspeccionar datos con el objetivo de tomar una decisión
16	Tiene confianza en sí mismo y logra la confianza de otros	Estar seguro de las habilidades que tiene, ser honesto en todo lo que haga y con esto generar confianza con otras personas
17	Enfoque hacia la calidad	Descubrir, comprender y estar enfocado en la calidad
18	Preciso, realista	Que es necesario o imprescindible para un fin determinado, persona que actúa de manera práctica y cuya conducta se ajusta a la realidad.

Figura 3: Muestra de las definiciones de competencias.

Al aplicarse la encuesta para cada puesto administrativo utilizando expertos de todas las plantas y realizarse el procesamiento estadístico se pudo obtener la importancia por departamento para cada una de las competencias evaluadas con valores del 1 al 24 y se definieron las primeras 10 competencias de mayor importancia en relación al promedio entre los departamentos, en el caso de los comportamientos y las competencias profesionales, en el caso de los motivadores fueron 6. Se realizaron los cálculos utilizando coeficiente de correlación de Pearson y el Valor P.

De esta forma se pudieron determinar las competencias que iban a conformar cada perfil. En las competencias de Comportamientos el departamento de Recursos Humanos fue el único que requirió un perfil diferente (Grupo 2), a los demás departamentos les correspondió Grupo 1. En las Competencias de Motivadores al Departamento de Administración le correspondió

el grupo 3 y al de Recursos Humanos el Grupo 5, a los demás, el Grupo 4. En las competencias profesionales a todos los Departamentos les correspondió el Grupo 6, excepto al Departamento de Finanzas que le correspondió el Grupo 7. Ver Tabla 1 y Tabla 2.

	Administración	Operaciones	RH	Calidad	Cadena Suministro	Compras	Servicios Técnicos	Finanzas
Competencias Comportamientos	Grupo 1	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 1	Grupo 1	Grupo 1	Grupo 1	Grupo 1
Competencias Motivadores	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 4	Grupo 4	Grupo 4	Grupo 4	Grupo 4
Competencias Profesionales	Grupo 6	Grupo 6	Grupo 6	Grupo 6	Grupo 6	Grupo 6	Grupo 6	Grupo 7

Tabla 1: Grupos de competencias para cada Jefe de Departamento. Elaboración propia.

	Competencias Comportamientos	Competencias Motivadores	Competencias Profesionales
Administración	Grupo 1	Grupo 3	Grupo 6
RH	Grupo 2	Grupo 5	Grupo 6
Finanzas	Grupo 1	Grupo 4	Grupo 7
Operaciones	Grupo 1	Grupo 4	Grupo 6
Calidad	Grupo 1	Grupo 4	Grupo 6
Cadena Suministro	Grupo 1	Grupo 4	Grupo 6
Compras	Grupo 1	Grupo 4	Grupo 6
Servicios Técnicos	Grupo 1	Grupo 4	Grupo 6

Tabla 2: Agrupaciones para conformar los perfiles de competencias de cada puesto de jefe de departamento. Elaboración propia.

Se muestra a continuación el ejemplo del puesto del Director General:

Perfil de Competencias puesto Director General	
Competencia	**Comportamientos**
1	Alta ética en el trabajo y actúa en base a valores
2	Enfoque hacia la calidad y hacia el cliente
3	Apegado a procedimientos y controles
4	Buen comunicador, efectivo y soporta con hechos y datos
5	Análisis de datos para la toma de decisiones
6	Enfocado, determinado, persistente y enfocado a la acción
7	Honesto, sincero
8	Practico y con buena toma de decisiones
9	Habilidad creativa para resolver problemas
10	Responsable y cumple sus promesas
	Motivadores
11	Empuje por obtener resultados
12	Habilidad para trabajar con otros
13	Habilidad para trabajar en varias actividades a la ves y mantener los proyectos importantes avanzando
14	Creativo, innovador y visionario
15	Deseo por aprender nuevos métodos y estrategias
16	Deseo por dar más de lo esperado, más allá de la descripción del puesto
17	Busca la autorrealización y cumplimiento de metas personales y en el trabajo
18	Equilibrio entre el trabajo y la vida privada
19	Busca oportunidades para desarrollo profesional y crecimiento
20	Aprecia la diversidad de culturas en el trabajo
	Profesionales
21	Habilidades de liderazgo
22	Integridad y confianza
23	Habilidades funcionales y técnicas
24	Agudeza estratégica, manejo de visión y propósito
25	Habilidades de negociación
26	Habilidades de planeación y organización
27	Toma de decisiones oportunas y establecimiento de prioridades
28	Manejo de conflictos y situaciones ambiguas
29	Conocimientos financieros
30	Análisis de Causa Raíz y solución de problemas/ 8D / Alerta de Calidad

Figura 4: Competencias del Director general de la Empresa Manufacturera de la Construcción. Elaboración propia.

Para la evaluación de las competencias se tomaron los niveles propuestos por Martha Allen que establece 4 niveles dependiendo de su grado de desarrollo

Para cada competencia se cuenta con unas preguntas sugeridas para evaluar a la persona y establecer el "gap" o brecha de desempeño que existe para que esta persona cumpla lo especificado en la competencia.

Conclusiones

Como Conclusiones se resume todo el proceso que se desarrolla en la empresa para garantizar un adecuado plan de sucesión con la necesaria transferencia del conocimiento a partir de la gestión de capital humano con enfoque de competencias.

- Elaboración de “gap” o brecha de desempeño, y análisis para candidatos de futuros reemplazos para puestos gerenciales en la planta.
- Basados en el perfil de competencias específico de cada puesto y los candidatos, para así generar un plan de desarrollo.
- Agrupándolos por plan de desarrollo de carrera, se deberá hacer una matriz de desarrollo de carrera, en ella podremos documentar el “gap” individual o de grupo, y así diseñar un plan de entrenamiento y desarrollo a la medida de las necesidades para poder cumplir la misión, visión y estrategia de la empresa.
- Seleccionar si para desarrollar la competencia requerida se deberá hacer cómo un autodesarrollo, un codesarrollo, utilizando a un jefe entrenador o mentoring.
- Llevar a cabo un piloto donde se evalué al talento clave de la empresa, agrupándolos por puesto administrativo clave en base al plan de sucesión del puesto.
- Hacer un “gap análisis” de las competencias con que cuentan los empleados vs. las requeridas para que los talentos clave de la empresa puedan cumplir el perfil de competencias requerido por los puestos administrativos clave de la empresa y poder así cumplir la visión, misión y estrategias.
- Desarrollar un plan general de competencias a nivel individual o de grupo.
- Analizar resultados de pilot.
- Implementar en base a listado de sucesión por puesto clave administrativo de la empresa.

Referencias Bibliográficas

Alvarez, A. (2018). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. *Iztapalapa*, (48), 11-34.

Alles, M. A. (2007). *Gestión por competencias: el diccionario*. Ediciones Granica SA.

Andersen, E., & Grude, K. (2017). Our tribute to Rodney – and the importance of Goal Directed Project Management. *Interntional Journal of Project Management*, 227–230.

Arnau, L., & Montané, J. (2010). Contributions from attitude change theory on the conceptual relation between attitudes and competencies. *Electronic Journal of Reserch in Educational Psycology*, 1283–1302.

Ávalos, M. (2017). *Habilidades sociales, compromiso organizacional y competencias directivas, de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete*. Universidad César Vallejo.

Barrios, C., & Pallares, B. (2017). Modelo de gestión en educación superior bajo el marco de políticas públicas. *Revista Gestión, Competitividad E Innovación*, 1–17.

Boamah, S., Spencer, H., Wong, C., & Clarke, S. (2017, November). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *El Sevier*, 180–189. https://doi.org/10.1016

Corona, L., Ramírez, G., & Vázquez, E. (2017, September). Modelo de competencias directivas para la autonomía de gestión y liderazgo en supervisores de educación básica en el marco de reformas educativas en México. *Revista Kilkana Sociales*, 1–28.

Corporación Calidad (2015) Premio Nacional a la Excelencia e Innovación en Gestión. Recuperado de: http://ccalidad.org/wp-content/upload/2012/10/cartilla-PNEIG-2015-b.pdf

Fuller, M., Kamans, E., Vuuren, M., De Jong, M., & Wolfensberger, M. (2018). Identifying competence characteristics for excellent communication professionals. *Journal of Comunication Management*, *22*(2), 233–252. https://doi.org/10.1108

Galarza, J., & Almuiñas, J. (2018, June). La gestión de la calidad y el enfoque estratégico de la gestión. Un vínculo inseparable para interpretar la universidad intelectual. *Revista Estrategia U Gestión Universitaria*, 143–154.

Gómez, R., & Topete, C. (2018). No TitleAvances teóricos de la gestión en un programa de posgrado. *Ride*. https://doi.org/10.23913

Huang, K.-W., Huang, J.-H., & Tzeng, G. (2016, February). New hybrid multiple attribute decision-making model for improving competence sets: enhancing a company's core competitiveness. *MDPI*, 1–26. https://doi.org/10.3390

Jaimes, M., & Pulido, C. (2014, November). Una herramienta para el desarrollo gerencial: Plan de desarrollo individual para el fortalecimiento de competencias gerenciales.

Jiménez, Alejandro y Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia

en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven*, 183–195.

Lombana, J., Cabeza, L., & Castrillón, Jaime y Zapata, Á. (2014, April). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *El Sevier*, 301–313. https://doi.org/10.1016

Lombardero, J. L. (2015). *Problemas y retos de gestión empresarial en la economía digital: estudio comparado y sistémico de competencias directivas*. Universidad Camilo José Cela.

Martínez, R., Vera, M., & Vera, José & Martínez, R. (21018). Estilos de liderazgo en las pequeñas empresas manufactureras. *Revista Global de Negocios*, 39–50.

Miranda, F., Chamorro, A., Rubio, S. (2007) Introducción a la gestión de calidad. Madrid: Delta Publicaciones.

Nijhuis, S., Vrijhoef, R., & Kesseles, J. (2018, June). Tackling Project Management Competence Research. *SAGE*, 62–81. ttps://doi.org/10.1177/8756972818770591

Ortíz, M., Visedo, A., González, S., & Recino, U. (2015, May). Las multiples definiciones del término competencia y la aplicabilidad de su enfoque en ciencias médicas. *EDUMECENTRO*, 1–31.

Palmer, M., Hoffmann-Longtin, K., Walvoord, E., & Bogdewic. (2015, April). A competency-based approach to recruiting, developing, and giving feedback to department chairs. *Academic Medicine*, 425–430. https://doi.org/10.1097

Pareda, F., López, T., & Ggonzález, F. (2018, March). Habilidades directivas y diferencias de género en el sector público: el caso de Córdoba (España). *Revista Española de Ciencia Política*, 199–230.

Rathbun, J. (2018). *Strategies for successfully managing organizational IT projects*. Walden. Retrieved from https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations

Sadeli, J. (2012). The influence of leadership, talent management, organizational culture and organizational support on employee engagement. *International Research Journal of Business Studies*, *5*, 1–21. https://doi.org/2089-6271

Serrano, G. (2017, May). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *El Sevier*, 208–216. https://doi.org/10.1016

Skogstad, A. (2014, October). Is avoidant leadership a root cause of subordinate

stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity, 5–21.

Sukier, H., Molina, H., Portillo, R., Hernández, L., & Fábregas, C. (2017, December). Dirección estratégica en las empresas familiares. *Espacios*, 1–13.

Xie, Y., Xue, W., Li, L., Wang, A., Chen, Y., Zheng, Q., … Xinjuan, L. (2018, May). Leadership style and innivation atmosphere in enterprises: An empirical study. *El Sevier*, 1–9.

PERFIL DE LAS MUJERES QUE ACCEDEN A CARGOS DE ALTA DIRECCIÓN EN EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO

González Aguilera A., Fraire Díaz M., Del Rio Ramírez B.
Universidad Autónoma de Coahuila. México.
aracely.gonzalez@uadec.edu.mx, mafraired@uadec.edu.mx, bece_29@hotmail.com

RESUMEN

A pesar de que en los últimos 20 años, se ha observado un aumento de la participación femenina en el campo laboral, su presencia en cargos de alta dirección es aun limitada. El presente trabajo busca determinar las barreras que obstaculizan el acceso de las mujeres a niveles jerárquicos, identificando los factores que influyen en la inclusión laboral de la mujer, su participación en cargos de alta dirección y los factores que promueven las condiciones de liderazgo.

KEYWORDS: Género, alta dirección, liderazgo, mujeres

1. INTRODUCCION

> "Lo único realmente nuevo que podría intentarse para salvar la humanidad en el siglo XXI es que las mujeres asuman el manejo del mundo."
>
> Gabriel García Márquez

La escasa participación de la mujer en cargos de alta dirección, es considerada hoy en día como una forma de discriminación, está íntimamente relacionada con estereotipos de género, los cuales presuponen características y habilidades que son tradicionalmente asociadas a hombres o mujeres, en los que a las mujeres se le asignan funciones menos valoradas y, una mínima participación en los niveles de gestión (Rodríguez López & Padauí, 2017)

Si bien, en los últimos 20 años, la participación de la mujer en puestos de liderazgo se ha visto incrementada, el mayor porcentaje se ubica en las pequeñas y medianas empresas, en las grandes corporaciones solo el 5% de los puestos directivos está en manos de las mujeres, según un informe de la

Organización Internacional del Trabajo, en México el 32.1% de las empresas están lideradas por mujeres, 5% más que en el año 2000 y, sólo el 7% son miembros de la junta directiva (OIT, 2015).

A nivel mundial, la representación femenina en cargos de gestión es baja. Por ejemplo, durante el periodo comprendido entre los años 2008 al año 2012 la proporción de mujeres al frente de las 500 empresas de la lista de *Standard and Poor* se mantuvo en el 4%. Según la OCDE en los 27 países de la Unión Europea, solamente el 25% de las empresas que emplean personal son propiedad de mujeres. En el 2012, solo alrededor del 20% de los puestos parlamentarios estaban ocupadas por mujeres, limitados principalmente a temas socioculturales más que aquellos con funciones en el área económica y otras áreas estratégicas (OCDE, 2012).

Así mismo, en el último reporte de la *International Business Review* (IBR), "*Women in business*. De las promesas a la realidad. Informe sobre el papel de la mujer en la dirección 2016", en base a encuestas realizadas a 5,520 altos directivos, en 36 países, el 24% de los puestos de gestión (Presidente, CEO, Director General, u otro alto directivo) son ocupados por mujeres. Sin embargo, en México es de apenas un 18%, que lejos de avanzar va en retroceso, en el 2014 la presencia de la mujer era del 28%, para el 2015 cayó un 5%. Quedando para el 2016 en tan sólo 18% (Thornton, 2016).

Por otra parte, según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) se determina que el aumento de la participación de la mujer como fuerza productiva, produce un crecimiento económico más rápido. De igual forma, la Entidad de las Naciones Unidas para la igualdad de Género (ONU Mujeres) menciona los beneficios micro y macroeconómicos que resultan del empoderamiento económico de las mujeres, y la forma en que las empresas se ven enormemente favorecidas al aumentar las oportunidades para que las mujeres puedan acceder a cargos de gestión (ONU, 2017).

> "... Se estima que las compañías donde tres o más mujeres ejercen funciones ejecutivas superiores registran un desempeño más alto en todos los aspectos de la eficacia organizacional." (ONU, 2017)

De acuerdo a esto, el Fondo Monetario Internacional también ha mencionado los beneficios macroeconómicos de la equidad de género y la importancia del desarrollo del potencial de la mujer en el mercado laboral (Elborgh-Woytek et al., 2013).

A tal respecto, en la Cumbre para el Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2015) se planteó la Igualdad de Género como uno de los principales Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a tratar a nivel mundial. A su vez, ONU Mujeres, tiene como agenda principal el mejorar la calidad de vida de las mujeres y por lo tanto de las familias y de las comunidades que las integran (ONU, 2016). Para ello, se ve la necesidad de fomentar el empoderamiento femenino y el desarrollo de las condiciones para su adecuada incursión en la política, la academia, la cultura y la economía.

También es de considerar que según el reporte del *Programme for International Student Assessment* (PISA) por parte de la OCDE, en México las niñas tienen mejor desempeño académico que los niños en nivel básico, y tienen mayor tasa de graduación que los varones a nivel universitario (21% comparado con el 18%), incluso en campos de mayores ingresos como ciencias, matemáticas e informática (OCDE, 2016).

Sin embargo, las profesionistas perciben un sueldo 32% menor que sus homólogos masculinos (OCDE, 2016). Además, su tasa de participación laboral es baja (48%), con índices incluso más bajos que en Turquía (Según el INEGI, la tasa es de 43.8%[1]). Si bien, México tiene la tasa de desempleo más baja entre los países de la OCDE, son las mujeres las que se ven más afectadas por esto, presentando una tasa de desempleo más elevada que los hombres.

Si bien, en algunos reportes se manejan datos porcentuales sobre el desempeño de mujeres en cargos de diferentes niveles, no se hace mención del universo de personas a partir del cual se obtuvo ese número, o la cantidad de empresas encuestadas. El Instituto Nacional de las Mujeres emplea la categoría "mujeres empleadores[2]", que representan apenas el 2.6% del total de mujeres económicamente activas y el 19.1% del total de los empleadores (INMUJERES, 2017).

En México se han planteado algunas estrategias que pretenden hacer frente a esta situación, en concordancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, entre estas estrategias se encuentra el fortalecimiento de políticas y legislaciones que fomenten la igualdad de género, promover el empoderamiento de las mujeres y el empleo de reformas para garantizar sus derechos (Naciones Unidas, 2017), sin embargo, aún queda mucho trabajo por hacer.

2. BASE TEÓRICA

Aun en la actualidad el concepto de *género* sigue siendo un tema de conflicto y confusión, desde su asociación a ciertas características biológicas hasta su concepción como un constructo social. Para Fraisse, la palabra género expresa una proposición filosófica, es la necesidad de comprender la diferencia entre los sexos (Fraisse, 2003), es la forma en la que cada individuo mediante un proceso psicológico, social y cultural se asume como perteneciente a un género en el que son aceptadas ciertas normas, lineamientos y estereotipos que son asociados a determinado sexo (Rocha-Sánchez, 2005).

[1] (INEGI, 2016)

[2] En base a las categorías del Instituto Nacional de Geografía e Informática (INEGI)

Hoy en día, la definición de género tiene un concepto más definido, un ejemplo sería el propuesto por Marta Lamas, quien lo describe como un conjunto de ideas y representaciones sociales, que son creadas culturalmente desde la diferencias anatómicas entre hombres y mujeres, a partir de los cuales se construye lo socialmente aceptado como femenino o masculino (Lamas, 2000). Y es en esto que cada cultura da forma a las creencias que se asocian a los roles que cada hombre y mujer debe cumplir dentro de la sociedad y es aquí donde surgen los llamados estereotipos de género (Rocha-Sánchez, 2005), tales estereotipo enmarcan el conjunto de valores y creencias que se asocian al significado de ser hombre o ser mujer dentro de una cultura determinada.

Sin embargo, como lo mencionan Amuchástegui y Szasz Pianta, tanto hombres como mujeres tienen potencialmente la misma capacidad emocional, intelectual y sentimental, pero sus intereses, prioridades y preferencias son conferidos como un condicionamiento social y cultural (Amuchástegui & Pianta, 2007). Estos condicionamientos surgen dentro del seno familiar y son reafirmados en la educación escolar y en la sociedad. De tal forma que tanto hombre como mujeres son instruidos sobre el cómo ser y qué hacer de sus vidas mediante preconceptos establecidos (Beauvoir, 1989).

Es con la llegada del feminismo como un movimiento político, social y cultural, que las condiciones de las mujeres sufren una transformación, misma que se caracteriza por la búsqueda de la equidad, es decir, la igualdad de derechos y oportunidades independientemente del género (Guzmán, 1998). Es entonces cuando son reconocidos los cambios y por lo tanto, los logros y avances en ésta materia, en otras palabras, permitiendo la incursión de la mujer en la academia, la política y el ámbito laboral.

Sin embargo, es también en éste momento cuando surgen otros problemas en los que se hace evidente la resistencia a ese mismo cambio. Uno de ellos ocurre en el ámbito laboral y que consiste en obstáculos que limitan o, en algunos casos, hasta imposibilitan el acceso de la mujer a puestos de alta jerarquía, independientemente de las capacidades intelectuales, técnicas y/o académicas con que cuenten (Calla, 2002a).

Tales obstáculos son conocidos como *techo de cristal*, Morrison *et al*. lo definen como una barrera sutil, casi transparente, pero prácticamente impenetrable que impide a las mujeres acceder a puestos de gestión (Morrison, White, & Van Velsor, 1992), es decir, todas las barreras sociales, culturales y sicológicas con las que se enfrentan continuamente las mujeres y que impiden que puedan escalar a niveles de jerarquía, sin importar que cuenten con las capacidades académicas y habilidades necesarias para dichos puestos (Calla, 2002b), las cuales tienen sus cimientos en la discriminación y el prejuicios hacia las mujeres que se han visto reflejados no solo en el ámbito laboral, sino en la gestión educativa y en la investigación (Eagly & Carli, 2004).

Participación Laboral de la Mujer

Organismos como la OCDE y la OIT reportan que en México las empresas lideradas por mujeres representan entre el 31% y 32.1% del total, considerando desde las microempresas hasta las grandes corporaciones. Por otra parte la International Business Review (IBR), menciona que de las empresas de tamaño mediano y grandes posicionadas en México, el 18% de los cargos de gestión están en manos de mujeres.

Aun considerando los diferentes valores reportados por los organismos, queda de manifiesto la baja participación de la mujer en puestos de alta dirección, en comparación con otros países, ubicándose por debajo de la media (31% contra el 32% de la OCDE; 32.1% contra el 39.2% de OIT y; 18% en comparación con el 24% del IBR).

Existen estudios que pretenden explicar los factores que influyen en la baja participación de las mujeres en los altos mandos. Uno de ellos, es el denominado "La mujer en la gestión empresarial: Cobrando Impulso", elaborado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2015), en donde se identifican 14 obstáculos que la mujer debe superar para poder acceder a puestos de alta dirección, los cuales pueden clasificarse como obstáculos inherentes a la mujer, los de índole cultural y por último los políticos.

Entre los factores inherentes a la mujer tenemos: Falta de experiencia en puestos directivos; Falta de capacitación en técnicas de dirección; Poca flexibilidad laboral para permitir a la mujer cumplir con todos los roles (madre, esposa, ama de casa, trabajadora) y; Las responsabilidades familiares que recaen en su mayoría en las mujeres

Dentro de los obstáculos culturales se encuentran: Los roles socio-culturales que se le atribuyen a cada género; Una cultura empresarial predominantemente masculina; La falta de estímulo (y apoyo) para que los hombres soliciten licencia por responsabilidades familiares; Estereotipos de género; Prejuicios y; Ausencia de estrategias para conservar a las mujeres competentes.

Y por último los factores políticos y regulatorios, entre los cuales se encuentran las leyes de trabajo y no discriminación insuficientes o no puestas en práctica y las políticas de igualdad de género que sólo se quedan en el papel (OIT, 2015).

A su vez, autores como Grant y Taylor, Burin, Fitzsimmons, Ibarra y Obodaru, Vergara *et al*, entre otros, identifican algunos factores relacionados directamente con la mujer. Grant y Tayor, sugieren que la falta de mujeres en puestos de liderazgo es en parte debido a la poca confianza que expresan de ellas mismas en las entrevistas ante una posible promoción, en contraparte de los hombres que son percibidos como personas más competentes al mostrarse más seguros (Grant & Taylor, 2014). Esto pudiera explicarse por los eventos asociados a la psique femenina, es decir, a las limitaciones auto impuestas sobre el deber ser y el deber

hacer (Burin, 2008) que están íntimamente relacionados a los estereotipos de género (Rocha-Sánchez, 2005).

Para Fitzsimmons existen dos tipos de barreras: las barreras de acceso, las relacionadas a estereotipos, redes de apoyo escasas, reclutamiento limitado y la falta de liderazgo y; las barreras de utilidad, tales como las diferenciación de tareas por género, cuotas y el llamado *tokenismo*[3] (Fitzsimmons, 2012). Así mismo, factores como diferencias sociales, de expectativas, horarios discriminatorios, segregación horizontal (Zabludovsky Kuper, 2015), conflictos familiares, desequilibrio entre trabajo y familia (Vergara, Gómez-Betancourt, & Ramírez, 2011) y las limitaciones auto-impuestas por los roles propios del género: madre, esposa, ama de casa (Burin, 2008), son determinantes para su escasa promoción en cargos de gestión.

Como se puede observar en la literatura, uno de los problemas más recurrentes está relacionado con estereotipos de género, a tal respecto Eagly y Karau plantean la "Teoría de la Congruencia de Rol", según la cual las diferencias que se asumen según el género presuponen ciertas características que determinan el comportamiento y las habilidades de cada uno (Eagly & Karau, 2002). En otras palabras, los atributos asociados al género femenino no concuerdan con la idea preconcebida que mantienen algunas personas sobre -por ejemplo- el liderazgo.

Sin embargo, y como lo señalan Ibarra y Obodaru, en un estudio realizado en Estados Unidos a 300 altos ejecutivos, se encontró que las mujeres obtienen mejor puntaje que los hombres en áreas como: motivación, diseño y alineación, tenacidad, trabajo en equipo, entre otras. Y sólo obtuvieron baja calificación en el punto *envisioning*, es decir, la capacidad de reconocer las nuevas oportunidades (Ibarra & Obodaru, 2009).

Estos estereotipos, dan como resultado prejuicios que conllevan a la discriminación y derivan en dos consecuencias: la primera a delimitar su acceso a puestos de gestión, dado que, según los estereotipos asociados a las mujeres se perciben éstas como menos competentes que los hombres para dichos puestos, y por otra parte, a la fuerte crítica que se enfrentan por parte de la sociedad, debido al hecho de no ser congruentes con el rol que les "corresponde" (Domínguez & Guirado, 2004).

Aunado a esto, muchas mujeres se enfrentan al "techo de cristal", una de las forma en la que se pretende romper con esto es mediante la implementación de cuotas de género, en donde se busca normar la participación de la mujer en las juntas directivas y en puesto de alta dirección. Sin embargo, es de mencionar que la promoción de mujeres a altos mandos no está siempre definida por las características, habilidades y conocimientos de las mujeres, y solo obedece a la necesidad de cubrir la cuota obligatoria, lo que puede repercutir en un decremento de la productividad de la empresa (Nekhili & Gatfaoui, 2013).

[3] Se refiere a las dificultades que presentan las mujeres para hacerse escuchar dentro de un entorno netamente masculino

Por otra parte, un estudio realizado en Estados Unidos en el 2012 identifica los factores que impulsaron éxito de algunas mujeres en el liderazgo político, para ello analiza la historia de carrera de 50 mujeres líderes. La autora identifica dos categorías que denomina "mujeres navegantes y mujeres pioneras"; el tipo navegante llega al poder mediante un proceso racional e institucionalizado, es decir por medio de la promoción profesional y la autodefensa de las jerarquías sociales, a su vez, las mujeres pioneras llegan a puestos de gestión con el empleo de una colaboración colectiva integradora, en donde el liderazgo es al servicio del bien colectivo, creando comunidades de apoyo y seguidores gracias a una visión estratégica (Bowles, 2012)

Si bien existen muchos estudios sobre las mujeres, la gran mayoría se centran en la violencia y en la búsqueda de la equidad de derechos, son menos los que abordan el rol de la mujer en ámbito laboral y pocos los que se centran en el acceso a puesto de gestión. Además, los estudios realizados evidencian la existencia de factores que obstaculizan la promoción de las mujeres a puesto de dirección. En ellos reside el problema de investigación.

3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

A nivel mundial son escaso los países donde se ha realizado la búsqueda de los factores involucrados en la baja participación de la mujer en cargos de dirección. Al respecto sólo en la OIT se han definido variables tan importantes como falta de experiencia en cargos directivos, falta de capacitación en gestión, factores culturales, estereotipos de género, entre otros, factores que también pueden estar involucrados en nuestra población, aunado a los propios de nuestra idiosincrasia.
Es por esto que en el presente trabajo de investigación se busca determinar el perfil de las mujeres en puestos de alta dirección, identificando los factores socio-culturales y los factores inherentes a la mujer, que influyen de manera tanto positiva como negativa en su promoción a puestos de alta dirección en el entorno mexicano, específicamente en el estado de Nuevo León.

Objetivo general: Identificar los factores que influyen en la inclusión laboral de la mujer, su participación en cargos de alta dirección y los factores que promueven condiciones de liderazgo. (Perfil de la mujer directiva).

Para ello se plantea un estudio de campo piloto de tipo descriptivo mediante encuestas dirigidas a las empresas para identificar las características (variables) y el perfil de las mujeres en cargos directivos, posteriormente mediante el empleo de software (SPSS) se realizará una serie de pruebas estadísticas de los datos obtenidos (análisis factorial, correlación, análisis de varianza, entre otras) para identificaran las variables asociadas a las condiciones de las mujeres en diferentes niveles jerárquicos .

Los factores identificados como asociados a la condición de mando del personal femenino serán validados en una nueva cohorte de mujeres caracterizadas de acuerdo al grupo de mando y condición de liderazgo.

Población

Se propone realizar el análisis de mujeres en cargos de dirección pertenecientes a medianas y grandes empresas del estado de Nuevo león.

Utilizando la fórmula para el cálculo de tamaño muestral, contemplando una población finita de mujeres empleadoras en el estado de aproximadamente 800 mil sujetos (para N.L), tomando un valor de alfa para 2 colas de 0.05 (con un poder del 97.5%) se estima que la población necesaria para realizar este estudio corresponde a 24 mujeres. Sin embargo para dar validez a este estudio será evaluada en una población de 100 mujeres estratificadas en 3 grupos: mandos bajos y operativos, mandos medios y altos mandos o puestos gerenciales.

CONCLUSIONES

A lo largo de la historia, la mujer se ha enfrentado a obstáculos y discriminaciones que han impedido su desarrollo personal y profesional, la mujer era relegada a un papel de subordinación hacia el hombre, delimitando sus actividades a los roles que culturalmente se han asociado a su género, como son: madre, esposa y ama de casa, y su participación laboral estaba relacionada con actividades de segundo nivel y poco valoradas. Sin embargo, con la llegada del feminismo se replantea la dominación del patriarcado y surge la liberación femenina. En esta etapa, entre otras cosas, la mujer toma control sobre su vida (y su cuerpo). Esto trae consigo un aumento significativo de mujeres en instituciones universitarias y su incursión en profesiones tradicionalmente masculinas.

En la actualidad la presencia de la mujer en el ámbito laboral se ha visto dramáticamente incrementada, sin embargo su participación en cargos de dirección es limitada. Son múltiples y muy variopintas las causas que buscan explicar esta situación, la falta de experiencia en cargos directivos, falta de capacitación en gestión, factores culturales, entre otros. Sin embargo, los factores que más se han observado en la literatura, están relacionados con los estereotipos de género y los roles que culturalmente se asocian a cada uno y las limitaciones auto-impuestas.

Sobra decir que las mujeres han demostrado poseer las capacidades intelectuales, técnicas y académicas necesarias para ejercer cargos de gestión, no obstante, se requiere la participación del gobierno y de la iniciativa privada para poner en marcha programas o las medidas que sean necesarias para allanar en paso de las mujeres a puestos de gestión. No obstante, es evidente que lo más difícil será eliminar las raíces del problema, los prejuicios de género.

Está en manos de las mujeres el continuar capacitándose en técnicas directivas y de gestión, para incrementar sus oportunidades laborales y, especialmente, de demostrarse a sí misma que puede competir por los puestos de alta dirección.

REFERENCIAS:

Amuchástegui, Ana, & Pianta, Ivonne Szasz. (2007). *Sucede que me canso de ser hombre--: relatos y reflexiones sobre hombres y masculinidades en México*: El Colegio de Mexico AC.

Beauvoir, Simone de. (1989). El segundo sexo.

Bowles, Hannah Riley. (2012). Claiming authority: How women explain their ascent to top business leadership positions. In A. P. Brief & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews, Vol 32* (Vol. 32, pp. 189-212).

Burin, Mabel. (2008). Las "fronteras de cristal" en la carrera laboral de las mujeres. Género, subjetividad y globalización. *Anuario de psicología/The UB Journal of psychology, 39*(1), 75-86.

Calla, Pamela. (2002a). UNA APROXIMACIÓN AL GÉNERO DEL PODER1. *Estado y ciudadanía*, 89.

Calla, Pamela. (2002b). UNA APROXIMACIÓN AL GÉNERO DEL PODER1. *Estado y ciudadanía, 89*(2008), 9-14.

Eagly, Alice H, & Carli, Linda L. (2004). Women and men as leaders.

Eagly, Alice H, & Karau, Steven J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review, 109*(3), 573.

Elborgh-Woytek, Katrin, Newiak, Monique, Kochhar, Kalpana, Fabrizio, Stefania, Kpodar, Kangni, Wingender, Philippe, . . . Schwartz, Gerd. (2013). Las mujeres, el trabajo y la economía: Beneficios macroeconómicos de la equidad de género *Documento de análisis del personal técnico del FMI*: Fondo Monetario Internacional.

Fitzsimmons, Stacey R. (2012). Women on boards of directors: Why skirts in seats aren't enough. *Business Horizons, 55*(6), 557-566. doi: 10.1016/j.bushor.2012.07.003

Fraisse, Geneviève. (2003). El concepto filosófico de género. *Del sexo al género: los equívocos de un concepto. Madrid: Cátedra Universitat de Valéncia, Instituto de la Mujer*, 39-45.

Grant, Anett D., & Taylor, Amanda. (2014). Communication essentials for female executives to develop leadership presence: Getting beyond the barriers of understating accomplishment. *Business Horizons, 57*(1), 73-83. doi: 10.1016/j.bushor.2013.09.003

Guzmán, Virginia. (1998). La equidad de género como tema de debate y de políticas públicas. *Género en el estado, estado de género*.

Ibarra, Herminia, & Obodaru, Otilia. (2009). Women and the Vision Thing. *Harvard Business Review, 87*(1), 62-+.

INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016). "ESTADÍSTICAS A PROPÓSITO DEL DÍA INTERNACIONAL DE LA MUJER (8 DE MARZO)". DATOS ECONÓMICOS NACIONALES: INEGI.

INMUJERES, Instituto Nacional de las Mujeres. (2017). Sistema de Indiacdores de Género.

Lamas, Marta. (2000). Diferencias de sexo, género y diferencia sexual. *Cuicuilco, 7*(18).

Morrison, Ann M, White, Randall P, & Van Velsor, Ellen. (1992). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* : Basic Books.

Naciones Unidas, ONU. (2015). La Cumbre de Desarrollo Sostenible. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Retrieved dic 2017, 2017, from https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/summit/

Naciones Unidas, ONU. (2017). Objetivos de Desarrollo Sostenible. . *5. Igualdad de Género.* from https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/

Nekhili, Mehdi, & Gatfaoui, Hayette. (2013). Are Demographic Attributes and Firm Characteristics Drivers of Gender Diversity? Investigating Women's Positions on French Boards of Directors. *Journal of Business Ethics, 118*(2), 227-249. doi: 10.1007/s10551-012-1576-z

OCDE, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2012). *Closing the gender gap: Act now*: OECD Paris.

OCDE, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2016). [Panorama de la Educación 2016].

OIT. (2015). La mujer en la gestión empresarial. Cobrando impulso *Informe mundial*. Ginebra: Organizacion Internacional del Trabajo OIT

ONU, Mujeres. (2016). PRINCIPIOS PARA EL EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES EN LAS EMPRESAS: Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres.

ONU, Mujeres. (2017). Hechos y cifras: Empoderamiento económico. Los beneficios del empoderamiento economíco. Retrieved may 2018, 2018, from http://www.unwomen.org/es/what-we-do/economic-empowerment/facts-and-figures

Rocha-Sánchez, Tania E. (2005). Cultura de género: La brecha ideológica entre hombres y mujeres. *Anales de psicología, 21*(1), 42.

Rodríguez López, Mercedes, & Padauí, Badrán. (2017). Mujeres en las gerencias de Cartagena de indias:" Traspasando el techo de cristal": Editorial Universitaria. Universidad de Cartagena.

Thornton, Grant. (2016). Women in business: De las promesas a la realidad. *Grant Thornton International Business Report*.

Vergara, María Piedad López, Gómez-Betancourt, Gonzalo, & Ramírez, José Bernardo Betancourt. (2011). Factores que influyen en la participación de la mujer en cargos directivos y órganos de gobierno de la empresa familiar colombiana. *Cuadernos de Administración, 24*(42), 253-274.

Zabludovsky Kuper, Gina. (2015). Women in the Spheres of Economic and Political Power in Mexico. *Revista Mexicana De Ciencias Politicas Y Sociales, 60*(223), 61-94.

EL EMPRENDEDURISMO INTERNACIONAL COMO VARIABLE GENERADORA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MICROEMPRESAS MICHOACANAS

Federico González Santoyo, José Elías Silva Trigueros, Arturo Pantoja Ayala
Instituto Iberoamericano de Desarrollo Empresarial (INIDEM)- UMSNH, Tecnológico Nacional de México
fegosa@gmail.com, elias_25@hotmail.com, arturopantojaayala@hotmail.com

Resumen
Al considerar la internacionalización de la firma no puede negarse la importancia sustantiva de los emprendedores, ampliamente reconocidos como la principal variable en la internacionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) (Miesenbock, 1988). Para estar en condiciones de crear el mayor valor posible, las firmas emprendedoras requieren actuar estratégicamente, lo que demanda una efectiva integración entre las teorías del emprendedurismo y el pensamiento estratégico (Hitt *et al.*, 2001). Los emprendedores pueden ser vistos como estrategas que operan entre lo que una firma puede hacer (fuerzas y debilidades organizacionales) y lo que ésta podría hacer (oportunidades y amenazas ambientales) (Foss *et al.*, 1995). La perspectiva de la internacionalización de la firma, fundamentada en el emprendedurismo internacional, posee una gran relevancia estratégica al considerar a los emprendedores como parte sustantiva en los procesos de internacionalización de la firma, ya que son individuos que llevan a efecto acciones empresariales (Andersson, 2000) y son los agentes más importantes del cambio, con la capacidad y la voluntad de asumir riesgos en la realización de sus juicios para ser innovadores y para aprovechar las oportunidades de negocios en un entorno de mercado (OCDE, 2000).

Palabras clave: Emprendedurismo Internacional, Estrategia, Internacionalización.

Abstract
Regarding the internationalization of the firm, the substantive importance of the entrepreneurs, widely recognized as the main variable in the internationalization of micro, small and medium enterprises (MIPYMES) can not be denied (Miesenbock, 1988). In order to be able to create the highest possible value, entrepreneurial firms need to act strategically, which demands an effective integration between the theories of entrepreneurship and strategic thinking (Hitt *et al.*, 2001). Entrepreneurs can be seen as strategists operating between what a firm can do (organizational strengths and weaknesses) and what it might do (opportunities and environmental threats) (Foss *et al.*, 1995). The firm's internationalization perspective, based on international entrepreneurship, has a great strategic relevance considering entrepreneurs as a substantive part of the internationalization processes of the firm, since they are individuals who carry out entrepreneurial actions (Andersson, 2000), and are the most important agents of change, with the ability and willingness to take risks in making their judgments to be innovative and to take advantage of business opportunities in a market environment (OECD, 2000).

Key Words: International Entrepreneurship, Strategy, Internationalization.

Résumé
LLorsque l'on considère l'internationalisation de l'entreprise, il est difficile à rejeter l'importance fondamentale des entrepreneurs, largement reconnue comme étant la principale variable dans l'internationalisation des micro, petites et moyennes entreprises (MPME) (Miesenböck, 1988). Pour être en mesure de créer la plus grande valeur possible, les firmes entreprenantes doivent agir de manière stratégique, ce qui demande une intégration efficace entre les théories de l'entreprenant et la réflexion stratégique (Hitt *et al.*, 2001). Les entrepreneurs peuvent être considérés comme étant des stratégistes qui opèrent entre ce qu'une entreprise peut faire (forces et faiblesses organisationnelles) et ce qu'elle pourrait faire (opportunités et menaces environnementales) (Foss *et al.*, 1995). La perspective de l'internationalisation de l'entreprise, basée sur l'entreprenant international, a une grande importance stratégique lorsque l'on considère les entrepreneurs comme une partie fondamentale dans l'internationalisation de l'entreprise, car ils sont des personnes qui réalisent des actions entreprenantes (Andersson, 2000) et ils sont les agents les plus importants du changement, la capacité et la volonté de prendre des risques en exécutant ses décisions pour innover et pour profiter des opportunités d'affaires dans un environnement de marché (OCDE, 2000).

Mots-clés: Entrepreneuriat International, Stratégie, Internationalisation.

Descripción de la situación actual

La perspectiva del emprendedurismo internacional emerge del área de investigación de la internacionalización de la firma, particularmente de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), y se encuentra en la interfaz del emprendedurismo y los negocios internacionales (McDougall *et al.*, 2000a; Antoncic *et al.*, 2000). Este campo de investigación aún está buscando la definición correcta de la intersección entre las dos líneas de investigación y, más importante aún, la identificación de las actividades asociadas a las empresas emprendedoras que buscan cruzar las fronteras nacionales (Ruzzier, *et al.* 2006).

Keupp *et al.* (2009) establecen que la perspectiva del emprendedurismo internacional (IE –*International Entrepreneurship*) constituye un campo de investigación sumamente relevante al ser el resultado del punto de encuentro de los negocios internacionales (IB – *International Business*) y la teoría del emprendedurismo empresarial (ET – *Entrepreneurship Theory*) con muchas implicaciones importantes en el terreno de la gestión internacional, emprendedurismo y la gestión estratégica de la firmas. Desde cierta perspectiva, el campo se encuentra fragmentado aun y carece de una integración teórica común a ciertos niveles, debido principalmente a la existencia de ciertas brechas en el conocimiento, incoherencias teóricas y predicciones contradictorias que limitan la comprensión de la perspectiva del emprendedurismo internacional. Más aún, no existe un paradigma unificador presente dentro de esta perspectiva al existir una gran variedad de enfoques teóricos y metodológicos (McDougall *et al.*, 2000a). Este problema puede ser directamente relacionado con la falta de una definición rigurosa con respecto a lo que es la perspectiva del emprendedurismo internacional.

El campo de la perspectiva del emprendedurismo internacional partió de la investigación fenomenológica y se considera que el trabajo de McDougall *et al.* (1994) marcó el punto de inicio, ya que estaba concentrado en la formación de nuevas organizaciones internacionales, las que definió como entidades empresariales que, desde el inicio de sus operaciones, buscan obtener una ventaja competitiva significativa mediante la explotación de sus recursos y la venta de productos a varios países. Esta definición restringe en gran medida la perspectiva del emprendedurismo internacional al estudio de la internacionalización de las empresas de nueva creación que son necesariamente pequeñas y jóvenes. Shrader *et al.* (2000) analizan las estrategias de entrada a los mercados internacionales de las nuevas empresas pequeñas y contemplan dentro del fenómeno de la internacionalización acelerada a las empresas que realizan actividades comerciales internacionales en los primeros años de sus ciclos de vida organizacional, antes de lo que históricamente lo venían haciendo.

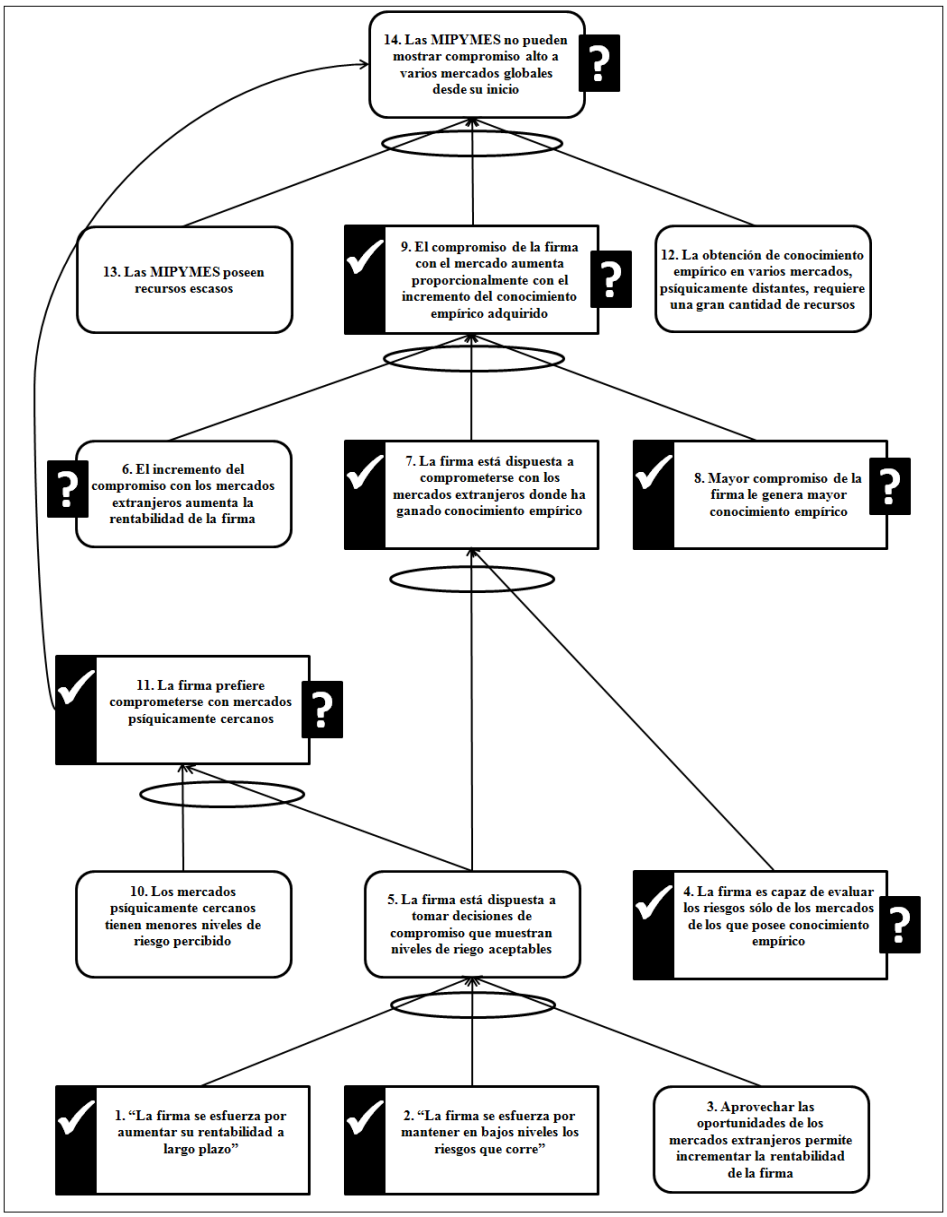
Dada la intención original de que la perspectiva del emprendedurismo internacional se constituyera en un nuevo campo académico de estudio, en donde la teoría de los negocios internacionales (IB) convergiera con la teoría del emprendedurismo empresarial (ET) (Oviatt *et al.*, 2005), este desarrollo parece problemático. En los últimos años una serie de desarrollos teóricos han surgido con la finalidad de alejar la perspectiva del emprendedurismo internacional de su naturaleza fenomenológica y lograr una comprensión teórica más general de lo que es. Sin embargo, la nuevas definiciones contrastan con las definiciones anteriores al abandonar el enfoque en las nuevas firmas pequeñas y jóvenes y concebirlo como un fenómeno más general. Los intentos dirigidos a conseguir que la perspectiva del emprendedurismo internacional sea un campo de investigación independiente del tamaño de la firma y de su edad pueden remontarse a la redefinición de su concepto, propuesto por Oviatt *et al.* (1997), que lo conciben como el conjunto de actividades nuevas e innovadoras que tienen el objetivo de creación de valor y el crecimiento de las organizaciones empresariales a través de sus fronteras nacionales.

En el 2000 el concepto fue redefinido nuevamente por McDougall *et al.* (2000a; 2000b) al contemplarlo como una combinación de comportamiento proactivo orientado a la innovación y la búsqueda de riesgo que cruza las fronteras nacionales y que está destinado a crear valor en las organizaciones. Su estudio incluye la investigación sobre este tipo de comportamiento y la comparación del comportamiento empresarial nacional en varios países. Para 2003 la definición cambió nuevamente y hacía un mayor énfasis en el reconocimiento de las oportunidades que posicionaran la perspectiva del emprendedurismo internacional más cerca de la corriente principal del campo teórico del emprendedurismo empresarial convencional (ET). En esta ocasión el campo académico del emprendedurismo internacional se definió como la preocupación por el descubrimiento, la promulgación, evaluación y explotación de oportunidades – a través de fronteras nacionales – para crear bienes y servicios futuros. De ello se desprende que el campo académico del emprendedurismo internacional examina y compara – a través de fronteras nacionales – cómo, por quién y con qué efectos se actúa con base a esas oportunidades (Oviatt *et al.*, 2005).

Estas redefiniciones han proporcionado algunas bases conceptuales prometedoras para promover la ampliación del enfoque de la investigación fundamentada en la perspectiva del emprendedurismo internacional y que vaya más allá de la especificidad del contexto de las firmas nuevas y pequeñas. La perspectiva del emprendedurismo internacional (McDougall *et al.*, 2000a) se considera un campo de investigación relativamente reciente que carece de bases teóricas y empíricas

amplias debido principalmente a sus particulares características fenomenológicas. Sin embargo, el objetivo principal de los estudios fundamentados en la perspectiva del emprendedurismo internacional es comprender el fenómeno de la internacionalización acelerada, la cual contradice la teoría de la internacionalización basada en el conocimiento, en la cual se fundamenta la perspectiva de proceso de internacionalización incremental descrito por el Modelo-UPPSALA (Modelo U) (Johanson *et al.*, 1977) y el Modelo relacionado con la innovación (Modelo I) (Bilkey *et al.*, 1977). El proceso incremental establece una internacionalización paso-a-paso que parte del mercado doméstico hacia mercados con mayor distancia psíquica (psicológica o cultural) después de que la compañía ha adquirido suficiente conocimiento acerca de los mercados extranjeros. Algunos investigadores sin embargo, han encontrado que las firmas comienzan ya sea como empresas globales y/o emplean una multitud de modos de entrada a los mercados extranjeros de manera simultánea (Crick *et al.*, 2000; Andersson *et al.*, 2003). La figura 1 presenta los supuestos de la teoría inicial de internacionalización presentados por Johanson *et al.* (1977).

Figura 1. Lógica causal de la teoría de la internacionalización



Fuente: Adaptada de Kaarna, 2010.

Los supuestos originales están marcados con una paloma; los supuestos desafiados por la literatura en que se fundamenta la perspectiva del emprendedurismo internacional están marcados con un signo de interrogación; y, en los cuadros con

esquinas redondeadas, se agregan supuestos de apoyo añadidos por Kaarna (2010) con el fin de llenar las lagunas en la lógica causal y revelar los supuestos ocultos.

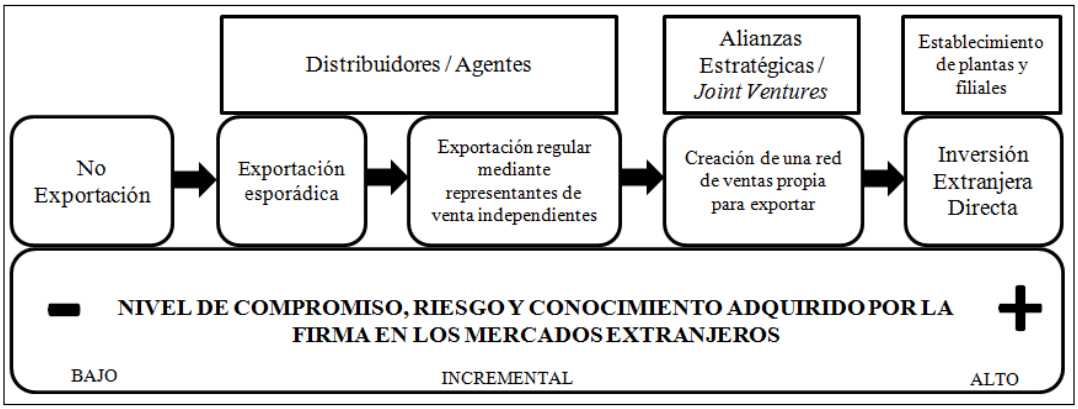
Los cuadros aparecen enumerados únicamente con el propósito de facilitar la referencia. La lectura se realiza de abajo hacia arriba y se emplean los condicionales "sí" y "entonces" y la conjunción "y" siguiendo la flechas. V.g. *Sí* (10) "los mercados psíquicamente cercanos tienen menores niveles de riesgo percibido" *y* (5) "la firma está dispuesta a tomar decisiones de compromiso que muestran niveles de riego aceptables", *entonces* (11) "la firma prefiere comprometerse con mercados psíquicamente cercanos".

La elipse sobre las flechas representa suficiencia, es decir, todos los supuestos unidos por una elipse tienen que mantenerse con el fin de causar el efecto (la declaración al final de la flecha). Un resultado puede ser causado por una o varias causas independientes. V.g. la declaración (14) puede ser provocada únicamente por (11) y también por el conjunto de (13, 9 y 12).

A pesar de que varios supuestos del Modelo Uppsala todavía se mantienen vigentes (V.g. 1, 2 y 3), otras declaraciones, o suposiciones, han sido cuestionadas y contrarrestadas por otras teorías (V.g. 4, 11, 6, 7, 8 y 9). Forsgren (2001) cuestiona las premisas 4, 7 y 11 al establecer que, además de los riesgos generados por los pocos conocimientos del mercado específico, la firma también considera el riesgo de no hacer la inversión. Incluso en caso de tener poco conocimiento del mercado, el riesgo de no invertir puede ser considerado por la firma como una actividad de muy alto riesgo.

Melén *et al.* (2009) cuestionan los supuestos 6, 8 y 9. Basadas en sus hallazgos han identificado que de acuerdo al nivel de compromiso generado por su comportamiento, las firmas pueden dividirse en tres categorías: compromiso bajo, compromiso incremental y compromiso alto (ver figura 2).

Figura 2. Niveles de compromiso resultantes del comportamiento empresarial



Fuente: Adaptada de Melén et al., 2009, y, Ocampo et al., 2014.

Las firmas que muestran un compromiso bajo son aquéllas que reconocen que no tienen que moverse forzosamente en el continuo, que va de la exportación o la distribución hacia el establecimiento de oficinas o centros de manufactura en el extranjero, con el fin de crecer y/o aumentar su rentabilidad.

Las empresas que denotan un compromiso incremental suelen seguir una ruta más tradicional, paso-a-paso, al comenzar con actividades de exportación y moverse hacia actividades de mayor compromiso como las asociaciones o alianzas estratégicas.

Las organizaciones que exhiben un compromiso alto pueden descubrir que esto no necesariamente repercute en mayor rentabilidad y, por el contrario, pueden darse cuenta que una decisión estratégica consistiría en disminuir su compromiso con el paso del tiempo despidiendo a su distribuidores o llevando a efecto desinversiones, por ejemplo. Se requieren tiempo y esfuerzos adicionales para lograr que los compromisos produzcan resultados y sólo entonces la firma estará en condiciones de seguir adelante. Las firmas que mantienen un compromiso alto generalmente muestran diferentes niveles de compromiso en diferentes países de manera simultánea, pero no suelen incrementarlos rápidamente con el tiempo.

Hitt *et al.* (2001) establecen que para crear el máximo valor posible las empresas emprendedoras también requieren actuar de una manera estratégica, lo que demanda una integración del pensamiento emprendedor y del pensamiento estratégico.

Foss *et al.* (1995) señalan que los emprendedores pueden ser considerados como estrategas encargados de identificar lo que una empresa puede hacer al identificar sus fortalezas y debilidades y lo que la firma podría hacer al identificar atinadamente las oportunidades y amenazas de su entorno.

McDougall *et al.* (2000a) han investigado con respecto al dominio existente de la literatura académica sobre las organizaciones empresariales. La figura 3 presenta sintéticamente sus hallazgos al respecto.

En el referido marco se establece que existe un vasto e importante trabajo de investigación correspondiente a los cuadrantes I, III y IV. Agregan que la investigación correspondiente al cuadrante I ha sido del dominio exclusivo de los estudiosos del emprendedurismo mientras que el cuadrante IV ha sido el foco de atención para los estudiosos de los negocios internacionales. Con respecto al cuadrante III señalan que múltiples áreas funcionales se han centrado en él y en relación al cuadrante II hacen notar que ha sido una zona más escasamente estudiada y que representa el dominio del emprendedurismo internacional.

Aunque existen intentos de una revisión sistemática de la iniciativa correspondiente al emprendedurismo internacional todavía falta una teoría integradora (Antoncic *et al.*, 2000).

Figura 3. Dominio del emprendedurismo internacional

		ALCANCE GEOGRÁFICO	
		Doméstico	**Internacional**
TIPO DE ORGANIZACIÓN	**Emprendedora**	**I**	**II**
	Grande, Establecida	**III**	**IV**

Fuente: McDougall et al., 2000a.

Autores como Schumpeter, 1950; Álvarez *et al.*, 2001 y Penrose, 1959 (citados por Ruzzier *et al.*, 2006) sugieren que los empresarios tienen recursos individuales específicos que facilitan el reconocimiento de nuevas oportunidades y son capaces de disponer de los recursos requeridos para que la empresa tenga éxito.

El conocimiento empresarial, las relaciones, la experiencia, la formación, las habilidades, el criterio y la capacidad para coordinar los recursos son vistos como recursos en sí mismos (Barney *et al.*, 2001; Barney, 1991; Langlois, 1995).

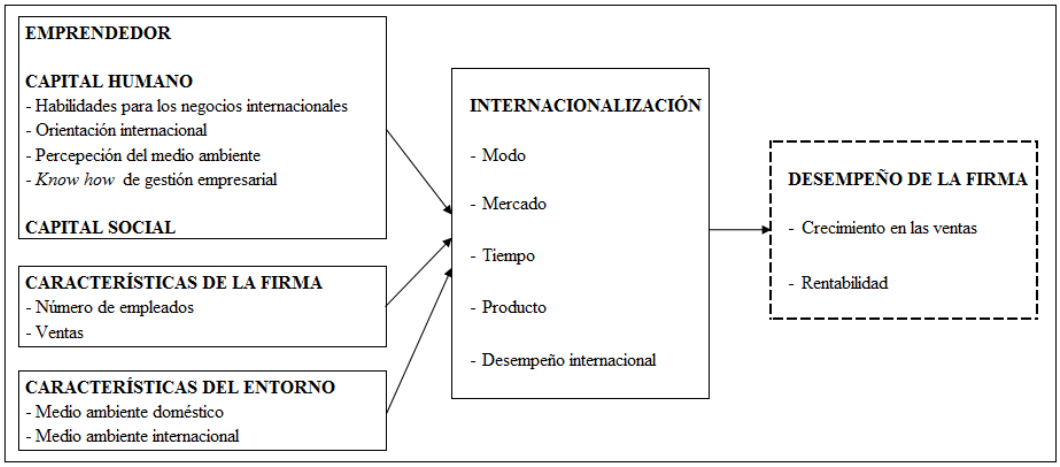
Estos recursos son considerados socialmente complejos y agregan gran valor a la firma debido a que no son fáciles de imitar y otras empresas no pueden simplemente crearlos (Alvarez *et al.* 2001).

De acuerdo a lo señalado por McDougall *et al.* (1994) los emprendedores explotan las oportunidades que perciben en los mercados internacionales y establecen empresas que operan más allá de las fronteras nacionales. Se caracterizan por estar alertas a las posibilidades que implican las combinaciones de recursos de diferentes mercados internacionales debido a las competencias ganadas en sus actividades previas, entre las que destacan las redes, el conocimiento y los antecedentes.

Siguiendo la lógica de la perspectiva basada en los recursos de la empresa, tales competencias no son iguales en todos los emprendedores. Sólo el emprendedor que posee competencias *ad hoc* es capaz de combinar un conjunto particular de recursos a través de las fronteras nacionales como la base de una empresa internacionalizada (Ruzzier *et al.*, 2006).
Antoncic *et al.* (2000) propusieron un nuevo modelo conceptual que intenta integrar los modelos tradicionales con el área emergente de la creación de empresas internacionales.

El modelo, presentado en la figura 4, está construido con base en el concepto de internacionalización que toma en consideración las propiedades de la internacionalización (tiempo y modo) y el desempeño de la internacionalización en sí.

Figura 4. Modelo conceptual del emprendedurismo internacional



Fuente: Ruzzier et al., 2006.

Otro bloque componente del modelo son los antecedentes de la internacionalización (condiciones ambientales y características organizacionales) y las consecuencias de la internacionalización (desempeño organizacional).

Un nuevo modelo de emprendedurismo internacional, propuesto por Ruzzier *et al.* (2006) basado en los trabajos de Antoncic *et al.* (2000), representa la integración conceptual de la teoría del proceso de la internacionalización de las MIPYMES y el área del emprendedurismo internacional.

Fernández-Méndez *et al.*, (2011) destacan el surgimiento de nuevas multinacionales (ver cuadro 1), comparándolas con las tradicionales. Destacan que entre sus principales características se encuentran su acelerado ritmo de internacionalización lo que desafía, en cierto modo, la teoría tradicional que defiende un proceso de internacionalización gradual por etapas (Johanson *et al.*, 1975; 1977).

Cuadro 1. Principales diferencias entre las nuevas multinacionales y las multinacionales tradicionales

DIMENSION	NUEVAS MULTINACIONALES	MULTINACIONALES TRADICIONALES
Velocidad del proceso de internacionalización	Acelerada	Desarrollo gradual
Ventajas competitivas	Débiles: Desarrollo de recursos requerido	Fuerte: Los recursos necesarios están disponibles internamente
Capacidades políticas	Fuertes: Las empresas generalmente están acostumbradas a operar en entornos políticos inestables	Débiles: Las empresas generalmente están acostumbradas a operar en entornos políticos estables
Trayectoria de expansión	Trayectoria dual: Entrada en países emergentes para acceder a sus mercados y en países desarrollados para desarrollar y renovar sus capacidades	Trayectoria sencilla: Entrada primeramente en países más cercanos y paulatinamente entrada a países más distantes
Modos de entrada preferidos	Crecimiento externo: Alianzas, empresas conjuntas y adquisiciones	Desarrollo interno: Filiales de plena propiedad
Adaptabilidad organizativa	Alta, debido a su reciente y relativamente limitada presencia internacional	Baja, debido a sus arraigadas estructuras y culturas organizacionales

Fuente: Guillen et al., 2010 (citado en Fernández-Méndez et al., 2011).

Una segunda característica de las nuevas multinacionales es que, independientemente del país de origen, han estado obligadas a superar los retos de operar en el extranjero principalmente como consecuencia del desconocimiento de las características del mercado destino y carecer de los recursos y de las capacidades de algunos de sus competidores. Por esta razón la expansión internacional de las nuevas multinacionales corre en paralelo al proceso de mejora y actualización de capacidades a través del cual los recién llegados buscan el acceso a recursos y capacidades externas para ponerse al nivel de sus competidores más avanzados, reduciendo así su diferencial de competitividad con respecto a las multinacionales establecidas.

Adicionalmente, y a pesar de carecer de una dotación de recursos equivalente a los de las empresas multinacionales tradicionales, una tercera característica que las nuevas multinacionales poseen, y que representa una ventaja por sobre su competencia, son sus capacidades políticas más fuertes. Como las nuevas multinacionales están más acostumbradas a relacionarse generalmente con gobiernos discrecionales y/o inestables en sus países de origen, están mejor preparadas que las multinacionales tradicionales para triunfar en países extranjeros caracterizados por un entorno institucional débil.

Las tres características descritas generan otro rasgo clave de las nuevas multinacionales, una cuarta característica: su trayectoria dual en la expansión internacional. Las nuevas multinacionales se enfrentan a un dilema importante en su expansión internacional al tratar de equilibrar el deseo de una mayor cobertura global de mercado con la necesidad de aumentar sus capacidades. Por un lado pueden hacer uso de las capacidades acumuladas en su país de origen para expandirse a otros países emergentes o en desarrollo; por otro, se ven obligadas a invertir en países más avanzados con el fin de desarrollar sus capacidades.

Una quinta característica de las nuevas multinacionales es su preferencia por el crecimiento externo. Estas empresas utilizan simultáneamente las alianzas globales y las adquisiciones para superar las desventajas de operar en el extranjero en el país del socio/objetivo, y conseguir acceder a las ventajas competitivas del socio, con el propósito de aumentar sus propios recursos y capacidades.

La sexta, y última, característica de las nuevas multinacionales es la mayor adaptabilidad organizativa. Al no poseer una estructura y cultura organizativas tan arraigadas como en el caso de las multinacionales tradicionales adoptan formas organizativas innovadoras que se adaptan a sus necesidades, incluyendo estructuras descentralizadas y de red.

Puede apreciarse que las nuevas multinacionales no dejan de ser un conjunto heterogéneo de atributos, recursos y capacidades y, es justamente en esa heterogeneidad donde radica la clave de su éxito internacional. La creciente preferencia de los consumidores por la diversidad, tanto en lo que se refiere a la diferenciación de productos como en la disponibilidad de marcas comerciales, permite la presencia de una amplia variedad de competidores en el mercado, incluyendo aquéllos con capacidades, tecnológicas y de *marketing* por ejemplo, más débiles que las de las empresas establecidas. Este proceso se ha visto favorecido por la globalización y la aparición de nichos de mercado estrechos presentes en muy diversos países. En este escenario de segmentación global pueden identificarse dos variables que determinan las estrategias de las nuevas multinacionales.

En primer lugar, algunas de ellas han optado por operar en segmentos de mercado específicos mientras que otras han seguido una estrategia más generalista. En segundo lugar, algunas firmas han optado por un enfoque multilocal adaptando su estrategia a las características de cada país, mientras que otras han preferido un enfoque global compitiendo con la misma estrategia en todos los países hacia los que se expandían. Las cuatro configuraciones estratégicas que resultan de la clasificación cruzada de estas dos dimensiones (generalista y jugador de nicho) se presentan en el cuadro 2.

Cuadro 2. Tipología de las nuevas multinacionales

GAMA DE PRODUCTOS	**INTEGRACION GLOBAL**	
	BAJA	**ALTA**
Generalista	Generalista Multidoméstico	Generalista Global
Jugador de Nicho	Discriminador	Jugador Global de Nicho

Fuente: Guillen et al., 2010 (citado en Fernández-Méndez et al., 2011).

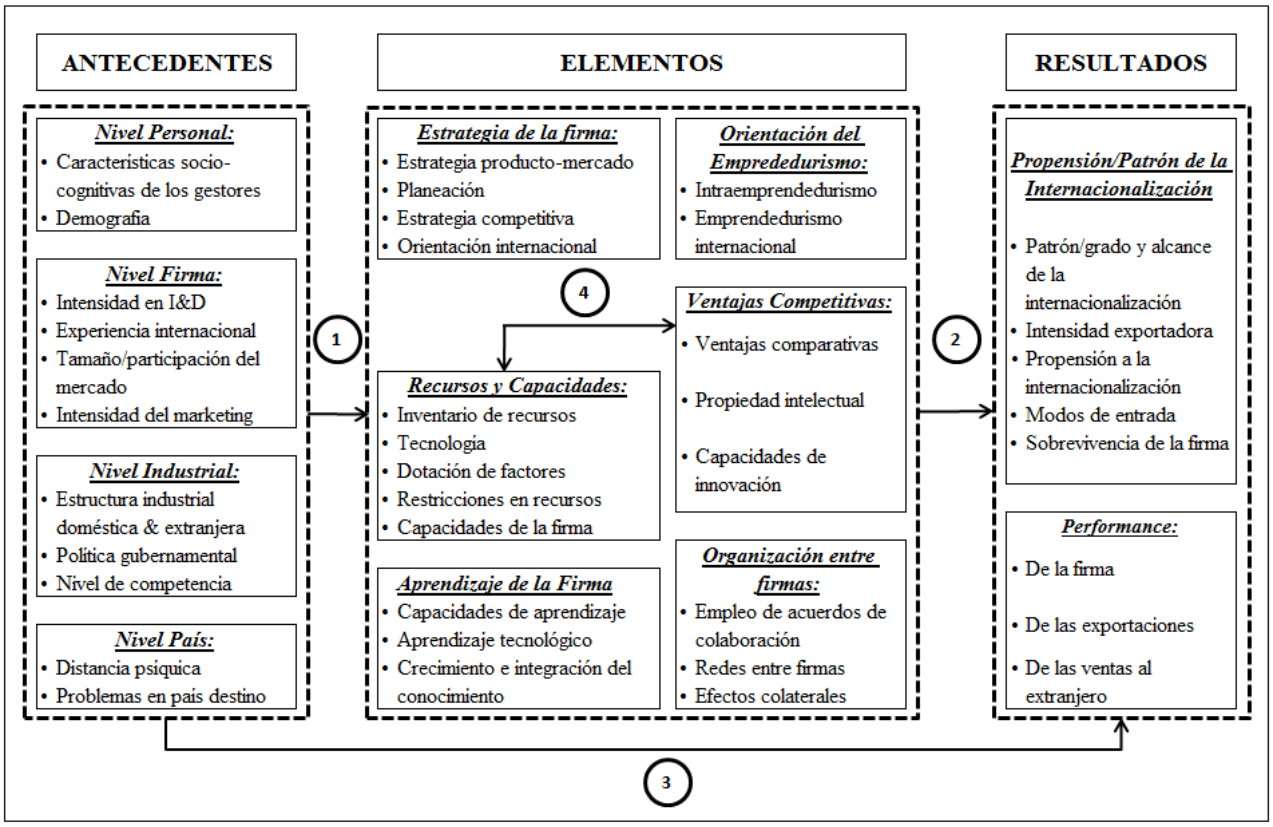
La distinción que se hace entre empresas generalistas y de nicho se refiere a los segmentos cubiertos por cada empresa en los mercados internacionales, más que en el mercado local. Mientras que un jugador de nicho ofrece bienes y servicios en un único segmento los generalistas ofrecen un conjunto de bienes y servicios posicionados en diferentes niveles de calidad-precio.

Los generalistas multidomésticos son empresas que ofrecen una amplia selección de productos o servicios en todos los segmentos del mercado, adaptándolos a las peculiaridades de cada país, mientras que los generalistas globales ofrecen una gama completa de bienes o servicios sin entrar en la adaptación local.

Los jugadores globales de nicho son aquéllos enfocados en un mismo segmento con independencia del país en el que estén actuando. De este modo venden productos o servicios similares a precios equivalentes en todos los mercados. Por el contrario los discriminadores son empresas que ofrecen una combinación específica de producto que se ajusta a las necesidades de cada mercado.

Tomando en consideración lo anterior, Keupp *et al.* (2009), basados en la perspectiva del emprendedurismo internacional, desarrollaron un marco organizado de los factores estratégicos que conforman el proceso de internacionalización de la firma (ver figura 5) de acuerdo a la literatura existente después de analizar 179 artículos publicados de 1994 a 2007 y resaltar que la mayoría de la literatura, basada en la perspectiva del emprendedurismo internacional, considera de manera recurrente las variables propensión a la internacionalización, *performance* de la firma, *performance* de la exportación, modo de entrada en mercados extranjeros, grado de internacionalización, intensidad exportadora, crecimiento de las exportaciones, nivel absoluto de las exportaciones, comportamiento empresarial, propensión a la inversión extranjera directa, propensión a formar alianzas estratégicas, total del crecimiento de ventas, tiempo transcurrido hasta la internacionalización de la firma, innovación de la empresa, riesgo percibido de internacionalizar operaciones, aprendizaje tecnológico, probabilidad de supervivencia de la firma internacionalizada, capital de la alianza, cognición empresarial, oportunismo percibido del socio en la alianza, desarrollo de activos basados en el conocimiento, lapso de tiempo durante el cual la firma ha exportado, esfuerzo de aprendizaje internacional de la empresa, estrategia de cooperación y relaciones de red, entre otras.

Figura 5. Marco organizado de los factores estratégicos que conforman el proceso de internacionalización de la firma de acuerdo a la literatura existente



Fuente: Adaptada de Keupp et al., 2009.

Keupp *et al.* (2009) agregan que la mayoría de investigación teórica y empírica suele concentrar su atención en los factores "antecedentes" del proceso de internacionalización de la firma, especialmente en los factores sociocognitivos, a nivel de análisis individual, y en los patrones y grados de internacionalización a nivel de la firma.

En cuanto a las conexiones causales entre las tres categorías de nivel superior, la mayoría de los estudios relacionan directamente "antecedentes" y "resultados" (flecha 3). Los estudios, impulsados por los resultados, suelen considerar los "antecedentes" como variables independientes y relacionarlos con una variable dependiente que se centra en el proceso de internacionalización, tal como la exportación o el crecimiento de ventas por ejemplo. El esfuerzo se centra en explicar el alcance, magnitud, patrones y consecuencias en el rendimiento de la internacionalización de la firma e identificar los factores de éxito que coadyuvan a la internacionalización temprana, con mejor *performance* y con mayor cobertura geográfica que otras firmas.

La categoría de "elementos" recibe relativamente poca atención y, comparándola con la atención que reciben las otras dos, "antecedentes" y "resultados", casi podría ser categorizada como la "caja negra" de la investigación del emprendedurismo internacional.

Los estudios que analizan la influencia de los "antecedentes" sobre los "elementos" (flecha 1), la influencia de los "elementos" sobre los "resultados" (flecha 2), y las relaciones entre los "elementos", por ejemplo el aprendizaje tecnológico y la ventaja competitiva (flecha 4) son muy escasos.

Uno de los principales retos de la perspectiva del emprendedurismo internacional para obtener legitimación teórica externa, es el hecho de que abundan las investigaciones que se centran en el "cómo" del emprendedurismo internacional, es decir, "de qué manera" los "antecedentes" pueden generar "resultados", por ejemplo patrones de crecimiento de las exportaciones, mientras escasean las investigaciones que se fundamentan en el "por qué" de la perspectiva del emprendedurismo internacional al considerar que los "elementos", tales como la gestión estratégica, el acceso a los recursos, el conocimiento y la información, las capacidades de la firma y las ventajas generadas por la innovación, facultan a las firmas emprendedoras para lograr la internacionalización de sus negocios de una manera emprendedora a través del tiempo (Gassmann *et al.*, 2007; Knight *et al.*, 2004).

Conclusiones

La perspectiva económica de la internacionalización es sumamente útil cuando se trata de llevar a efecto el establecimiento de unidades de producción individuales durante las últimas fases de la internacionalización de la firma (Vahlne *et al.*, 1993) pero no toma en consideración los aspectos del proceso de la internacionalización de la firma en sí.

La perspectiva de proceso de la internacionalización de la firma toma en consideración el aspecto procedimental pero, al igual que la perspectiva económica, soslaya la posibilidad de que los individuos tomen decisiones estratégicas (Reid, 1983; Turnbull, 1988; Andersson, 2000) y es menos apropiada para comprender el cambio estratégico radical, donde los empresarios y los altos directivos de la firma juegan un papel sumamente relevante (Reid, 1981; Andersson, 2000).

A pesar de que todavía existe confusión con respecto a la definición de emprendedurismo internacional, algunos investigadores emplean el término para referirse a todos los negocios pequeños, otros para referirse a los nuevos negocios, no obstante en la práctica el emprendedurismo corporativo (o intraemprendedurismo) también está presente en las organizaciones bien establecidas, tanto grandes como pequeñas, y constituye un importante elemento en el desarrollo de la firma, organizacional y económicamente hablando.

De acuerdo a Hitt *et al.* (2001) el corazón de la actividad emprendedora es la innovación. Alvarez *et al.* (2001) señalan que Schumpeter (1934) diferenció entre invención e innovación. La primera considera el descubrimiento de una oportunidad y la segunda consiste en explotar esa oportunidad.

El éxito en el campo del emprendedurismo internacional requiere no únicamente del descubrimiento de una innovación valiosa, también debe lograrse introducirla favorablemente en los mercados internacionales (Acs *et al.*, 2001). Esto puede ser identificado como internacionalización, o como un ejemplo de lo que Schumpeter definió como acción emprendedora (Andersson, 2000).

Una área de investigación emergente la conforma la interfase del emprendedurismo y los negocios internacionales denominada emprendedurismo internacional (McDougall *et al.*, 2000a; Antoncic *et al.*, 2000).

Recomendaciones

Paunovic *et al*., (2010) confieren una importancia estratégica al emprendedor internacional (ver cuadro 3).

Cuadro 3. Principales barreras a la internacionalización que enfrentan las MIPYMES

	BARRERAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN	+ IMPORTANTE
1.	Carencia de habilidades emprendedoras, empresariales y de *marketing*	↓
2.	Elevada burocracia	↓
3.	Enfoque defectuoso a la información y al conocimiento	↓
4.	Dificultades para obtener recursos financieros – falta de fondos	↓
5.	Pobre acceso a la inversión en tecnología y *know-how*	↓
6.	Discrepancias en normalización, falta de consciencia de importancia de la calidad	↓
7.	Diferencias en el uso del rango de productos y servicios ofertados	↓
8.	Barreras en el lenguaje y diferencias culturales	↓
9.	Riesgos de vender en el extranjero	↓
10.	Competencia de las firmas extranjeras	↓
11.	Comportamiento inapropiado de las multinacionales contra las domésticas	↓
12.	Documentación complicada para el comercio, incluyendo empaque y etiquetado	↓
13.	Falta de incentivos gubernamentales para la internacionalización	↓
14.	Inadecuada protección de la propiedad intelectual	↓
	BARRERAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN	– IMPORTANTE

Fuente: Adaptado de Szabo, 2002 (citado en Paunovic et al., 2010).

Con base en sus hallazgos han identificado que existen dos categorías de MIPYMES que encajan en el grupo de las no internacionalizadas: a) las que encuentran las barreras a la internacionalización, internas y externas, infranqueables y b) las que no perciben la internacionalización como una vía de desarrollo futuro. Estas últimas, en su mayoría, consideran que la demanda en el mercado interno durará un largo período de tiempo o simplemente no tienen ambición de crecimiento. A pesar de que los gobiernos de la mayoría de los países europeos han reconocido la importancia del espíritu emprendedor-empresarial en el sector de las MIPYMES, estas firmas siguen enfrentando numerosos problemas durante el proceso de internacionalización que no han desaparecido aún.

Algunos de los obstáculos parecen ser propios del sector de las MIPYMES (internos) mientras que otros son producto de los constantes cambios en los negocios, la política y la economía (externos).

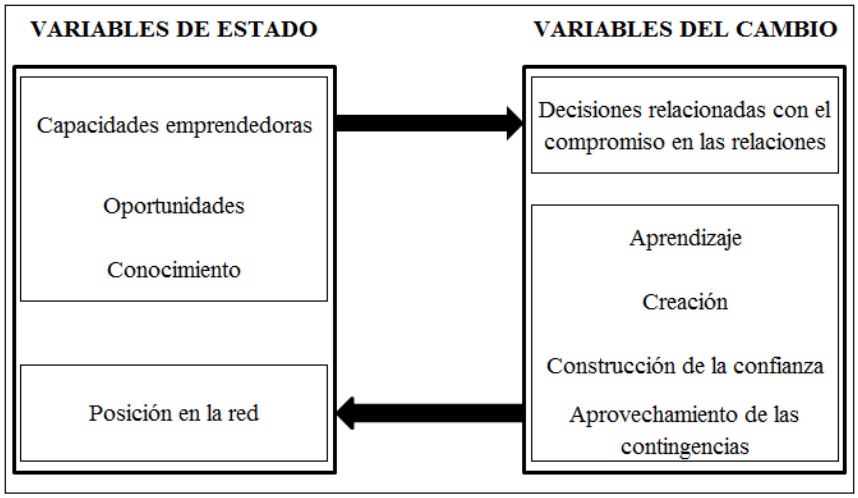
Las mayores limitaciones que las MIPYMES enfrentan para lograr internacionalizar sus operaciones están relacionadas con la falta de habilidades en emprendedurismo, empresariales y de *marketing*. La mayoría de propietarios-gerentes y empresarios novatos son expertos en los productos y servicios que su empresa comercializa, sin embargo a menudo carecen de habilidades de gestión efectiva, lo que tiene un impacto negativo en su éxito a largo plazo.

La planificación estratégica, la formación de una visión de mediano plazo, las actividades de *marketing* y comercialización, la búsqueda de compradores, la gestión de la innovación, el compromiso con la calidad, el conocimiento de lenguas extranjeras, la gestión del flujo de caja, el manejo de las tecnologías de la información y muchos otros elementos son necesarios para hacer frente a los retos del mercado internacional con éxito.

Schweizer *et al*., (2010) muestran un profundo interés en explicar los orígenes de la internacionalización de la firma. Reconocen que las decisiones y actividades estratégicas de quienes las dirigen juegan un papel fundamental ya que existe un alto grado de incertidumbre debido a que el entorno en donde opera la empresa es dinámico, no lineal y se caracteriza por un entrelazamiento entre redes. Todo esto los lleva a generar, y proponer, un modelo empresarial de internacionalización caracterizado por su dinamicidad (ver cuadro 4).

El modelo es dinámico porque las variables de estado afectan a las variables del cambio y viceversa. Claramente puede apreciarse que el factor estratégico considerado en el modelo es el emprendedor (atributos y disposición) de quien, en última instancia, dependen los otros factores: generación, aumento y existencia del conocimiento dentro de la firma, reconocimiento y aprovechamiento de las oportunidades, logro de un posicionamiento en una o varias redes empresariales, nivel de compromiso en las relaciones, el aprendizaje, la creación (de competencias, capacidades, innovaciones, productos, resultados, estrategias), la generación de confianza y la explotación efectiva de las contingencias.

Cuadro 4. La internacionalización como un proceso basado en el emprendedurismo



Nota: Las Variables de Estado describen la situación de un sistema, o de uno de sus componentes, ya sea al comienzo, al final o durante un periodo de tiempo. Estas variables interaccionan con las variables exógenas y endógenas del sistema de acuerdo a las relaciones funcionales dispuestas. El valor (comportamiento) que denote durante un periodo particular de tiempo puede depender no solo de una o más variables exógenas en determinado periodo precedente, sino además del valor de ciertas variables endógenas de periodos anteriores.

Fuente: Adaptado de Schweizer et al., 2010.

Considerando lo anteriormente descrito, Katz (1974) establece que las competencias o habilidades básicas que debe poseer un emprendedor internacional efectivo, o en su defecto desarrollar, corresponden al campo técnico, humano y conceptual.

Habilidades técnicas: Este tipo de habilidades corresponden a la integración sinérgica de los conocimientos empíricos (aportados por la experiencia) y científicos (aportados por la formación profesional orientada a la especialización, e idóneamente, a la multiespecialización) y su consecuente aplicación en el entorno empresarial. En lo relacionado a este rubro se consideran de particular importancia aspectos tales como la formación profesional, experiencia previa en negocios internacionales, capacidad de gestión efectiva, negociación y aprendizaje, dominio de idiomas extranjeros, particularmente de los lenguajes empleados en el lugar donde pretende efectuarse el comercio, y manejo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's).

Habilidades humanas: Atributos, esencialmente personales, que facilitan la interacción efectiva, individual y/o colectiva, con otras personas o grupos sociales, a través de la comunicación efectiva, el trabajo colaborativo en equipo, la inteligencia emocional, el ejercicio habitual de valores (honestidad, pertenencia, respeto, trato equitativo, espiritualidad, fidelidad, confidencialidad, apoyo, entrega, compasión, mesura, respeto, amor y comportamiento ético, entre otros) con la finalidad de ejercitarlas, cotidiana y naturalmente en el contexto, tanto personal como profesional, con la finalidad de motivar, y propiciar, el trabajo sinérgico, integrador y potenciador de resultados con, y entre, los colaboradores del organismo social. En lo tocante a esta categorización se destacan aspectos tales como la capacidad de liderar a las personas, motivarlas de manera efectiva y automotivarse, generar trabajo en equipo y operar consecuentemente así como desarrollar y denotar inteligencia emocional.

Habilidades conceptuales: A este tipo de habilidades le corresponden el empleo del pensamiento estratégico con la finalidad de desarrollar la capacidad mental de diagnosticar y analizar situaciones complejas mediante el estudio sistemático, integrado con la intuición, adicionado con potencial creativo y sinéctica, empleo del pensamiento heurístico, o lateral, y del razonamiento sinérgico-integrador con la finalidad de estar en la conveniente condición de anteceder a las situaciones venideras, y por ende, estar en la situación privilegiada de tomar las decisiones más efectivas, de acuerdo al marco y contexto situacional, imperante en el momento. Con respecto a este tipo de habilidades pueden identificarse aspectos relevantes como la tolerancia a la ambigüedad o situaciones poco claras, la creatividad e iniciativa, la capacidad de toma de decisiones efectiva y la adecuada actitud ante situaciones de riesgo empresarial. Paunovic *et al*., (2010) agregan que el conocimiento, la actitud y la motivación de los tomadores de decisiones en las MIPYMES, rol generalmente desempeñado por el emprendedor-empresario, desempeñan un papel de excepcional importancia al tomar una decisión en cuanto a la internacionalización de la empresa.

Referencias bibliográficas

- Acs, Z., Morck, R., & Yeung, B. (2001). Entrepreneurship, globalization, and public policy. *Journal of International Management*, *7*, 235-251.
- Alvarez, S., & Busenitz, L. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory, *Journal of Management*, *27*(6), 755-775.
- Andersson, S. (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective, *International Studies of Management & Organization*, *30*(1), 63-93.
- Andersson, S., & Wictor, I. (2003). Innovative internationalisation in new firms: born-globals: the Swedish case. *Journal Of International Entrepreneurship*, *1*(3), 249-276.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. (2000). An integrative conceptual model, *Global Marketing Co-operation and Networks*, International Business Press, New York, NY, 17-35.
- 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.
- Crick, D., & Jones, M. (2000). Small high-technology firms and international high-technology markets. *Journal Of International Marketing*, *8*(2), 63-85.
- Fernández-Méndez, L., García-Canal, E., & Guillén, M. (2011). Industrias lácteas asturianas, s.a. (ilas): un ejemplo de internacionalización discriminadora, *Universia Business Review*, (31), 102.
- Forsgren, M. (2001). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review, *International Business Review, 11*(3), 257-277.
- 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.

- Gassmann, O., & Keupp, M. (2007). The competitive advantage of early and rapidly internationalizing in the biotechnology industry: a knowledge-based view. *Journal of World Business*, *42*, 350-366.
- 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.
- 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., & 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*.
- Katz, R. (1974). Skills of an effective administrator, *Harvard Business Review,* (9-10), 90-102.
- 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.
- Knight, G., & Cavusgil, S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, *35*, 124-141.
- 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.
- 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.
- Ocampo, L., Alarcón, M. & Fong, C. (2014). Determinants of the internationalization of the firm: The accelerated model vs. the sequential model, *The International Journal of Business and Finance Research*, *8*(5), 81-93.
- OCDE. (2000). *OECD small and medium enterprise outlook*, Head of Publications Service, Paris.
- OECD. (2000). *OECD small and medium enterprise outlook*, Head of Publications Service, Paris.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (1997). Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures. *Management International Review, 37*, 85-99.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (2005). The internationalization of entrepreneurship. *Journal of International Business Studies, 36*, 2-8.
- Paunovic, Z., & Prebezac, D. (2010). Internationalization of small and medium-sized enterprises, *Trziste*, *22*(1), 57-76.
- Reid, S. (1981). The decision-maker and export entry and expansion, *Journal of International Business Studies*, *12*(2), 101-12.
- Reid, S. (1983). Firm internationalization, transaction costs, and strategic choice, *International Marketing Review*, *1*(2), 45-56.
- 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.
- 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.
- 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.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE 360° APOYADO POR EL BALANCED SCORECARD.

Guadalupe Juárez Gómez, Beatriz Eugenia Salas Parada, Susana gamboa Rojas
Universidad Veracruzana
gujuarez@uv.mx, bsalas@uv.mx, susa2662@gmail.com

Resumen

El mundo de los negocios es cada vez más competitivo, y en donde el valor más preciado para las organizaciones son sus colaboradores, lo anterior implica que la actividad empresarial busca eficientar sus actividades laborales por medio de la evaluación del desempeño de sus integrantes y a través del apoyo de herramientas de gestión como el Balanced Scorecard que permite diseñar indicadores en base a las necesidades actuales.

El presente documento enmarca la experiencia de una microempresarias dedicada a la actividad de construcción de obras de electrificación en la ciudad de Veracruz, en la cual al presentar una serie de problemas organizacionales, se toma la decisión de evaluar el desempeño de sus colaboradores teniendo la oportunidad de crear sus propios indicadores de gestión.

Basado en aspectos de orden metodológico, se identifica el papel que desempeñan las herramientas antes mencionadas en la microempresa en cuestión, lo que hace que la técnica propuesta para el desarrollo de este trabajo se convierta en el eje principal de los planteamientos y los resultados expuestos. Por lo anterior el objetivo del presente documento es proponer y diseñar la evaluación del desempeño por el método de 360° apoyado por el Balanced Scorecard con la finalidad de alcanzar los objetivos y las actividades organizacionales.

Palabras Clave: Evaluación del Desempeño, Método de 360°, Balanced Scorecard, Indicadores.

Introducción

La evaluación del desempeño es un proceso constante y determinante que determina el grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades, tareas, objetivos y responsabilidades en los puestos que desarrollan. Su finalidad es calificar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución para lograr objetivos organizacionales.

La evaluación de personal es una herramienta para mejorar los resultados de los colaboradores de la empresa, con el firme propósito de buscar mejoras en cada uno de los departamentos. Al existir una retroalimentación se promueve el estímulo para lograr mayor productividad.

Por su parte el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de las organizaciones en un conjunto coherente de indicadores que apoyan y proporcionan la directriz que tomarán las empresas para controlar el grado de alcance de los objetivos.

Lo anterior ha permitido que las dos herramientas mencionadas se fusionaran y se diseñara una propuesta encaminada a evaluar el desempeño de los colaboradores por el método de 360° y el diseño de indicadores a través de Balanced Scorecard, logrando tener una visión y control de cómo el funcionamiento de cada área y colaboradores de la empresa se integran para generar un modelo de gestión acorde a los requerimientos y exigencias del mercado.

Base Teórica

Evaluación del Desempeño.

"La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo" (Chiavenato, 2011).

Según Mondy (1997) menciona que la evaluación del desempeño es un sistema de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo en el trabajo. (Mondy y Noé 1997).

La evaluación del desempeño va enfocada de lo particular a lo general, por medio de esta podemos identificar los colaboradores que están altamente calificados para sus tareas laborales y aquellos que carecen de ellas.

Chiavenato, Mondy y Noé nos dicen que para determinar el tipo de trabajadores que tiene la empresa se deben realizar ciertas evaluaciones dando a conocer las actitudes, y el desarrollo laboral que tienen.

Por lo anterior llegamos a la siguiente definición: La evaluación del desempeño es una herramienta de medición que identifica las aptitudes, actitudes, capacidades y competencias de los colaboradores, con la finalidad de proponer ascensos y/o promociones, de tal manera que puedan lograr en conjunto objetivos organizacionales.

Dessler (2001) indica tres objetivos específicos para la evaluación del desempeño:

- Establecer normas del trabajo.
- Evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas.
- Presentar la información al empleado con el fin de que elimine sus deficiencias o para que siga desempeñándose por arriba de la media.

La responsabilidad de la evaluación del desempeño puede recaer en el gerente o supervisor de la empresa, estos apoyándose por un staff capacitado para instruir y dar seguimiento a la evaluación.

El propio individuo, es decir, el empleado es responsable de su desempeño y de su propia evaluación, teniendo en cuenta a dónde quiere llegar y como lo logrará.

También puede recaer en ambos tanto gerente o supervisor y el empleado, llevando esto a una comunicación más amplia entre jefe-colaborador, haciéndole ver las deficiencias que se presentan y la manera en que pueden mejorar el desempeño, para el bien de la empresa y el trabajador mismo.

Por último, la responsabilidad puede generarse en un equipo de trabajo, apoyándose el uno con el otro para evaluarse y entre los miembros con las medidas necesarias y mejorar en conjunto. (Chiavenato, 2011).

La evaluación del desempeño se encarga de medir las actividades que realizan los empleados, por medio de sistemas de calificación de cada labor, mismas que pueden afectar o contribuir en su área de trabajo.

Existen varios métodos para llevar a cabo la evaluación del desempeño organizacional unos basados en el pasado y otros en el futuro, para este caso se abordará el método de 360° en el que se basa la propuesta que más adelante se describe.

La evaluación 360°: Es un sistema de evaluación del desempeño en el cual participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, es decir, los compañeros de trabajo además del supervisor, su gran ventaja estriba en que permite elaborar planes de desarrollo individual, porque identifica claramente las áreas en que el individuo –o el grupo- necesitan crecer y afianzarse.

Las ventajas de este método es que su aplicación da una perspectiva más favorable de la empresa ya que no solo se basa en un departamento si no en todos y ayuda a mejorar la eficacia hasta en un 100%. La desventaja es que suele ser costosa, ya que cada evaluación es diferente por departamento, y los colaboradores pueden tomarlo de manera negativa. En la tabla 1 se muestra el formato de evaluación del desempeño de 360°.

Tabla 1. Formato del Método de evaluación del Desempeño de 360°

Evaluación de 360 grados

(Confidencial)

I. Datos del evaluado Fecha: / /

Nombres		Cargo	
Oficina/área		Ubic. física	

II. Datos del evaluador Relación con el evaluado: (Marcar con una X)

Evaluador		jefe inmediato		Supervisado		Colega (par)		Cliente interno	

III. INDICADORES DE GESTIÓN (Marcar con una "X" en un recuadro apropiado)

	CALIFICACIÓN *					COMENTARIOS
Calidad administrativa/programática: Posee conocimientos y y destreza que le permitan ejercer efectivamente su puesto.	1	2	3	4	5	
Trabajo en equipo: Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización, y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados.	1	2	3	4	5	
Trabajo con otras organizaciones: Colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar, maneja un clima amigable de cooperación.	1	2	3	4	5	
Control interno: Controla en forma constante y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.	1	2	3	4	5	
Sentido costo/beneficio: Uso efectivo y protección de los recursos de Care.	1	2	3	4	5	
Toma de decisiones y solución de problemas: identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada.	1	2	3	4	5	
Compromiso de servicio: Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel.	1	2	3	4	5	
Enfoque programático: Su gestión programática y de servicio llega a todos los ámbitos de trabajo. Se involucra con el trabajo de campo*.	1	2	3	4	5	

* Aplicado sólo para programas.

III. INDICADORES DE GESTIÓN (Marcar con una "X" en un recuadro apropiado)

	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Iniciativa y excelencia: Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.	1	2	3	4	5	
Integridad: Es honesto en lo que se hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.	1	2	3	4	5	
Comunicación a todo nivel: Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación.	1	2	3	4	5	
Supervisión/acompañamiento: Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas.	1	2	3	4	5	
Apertura para el cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de ventas de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros, aun cuando son opuestas a los suyos.	1	2	3	4	5	

* 5 = Excelente, 4 = Muy bueno, 3 = Bueno, 2 = Regular, 1 = deficiente

V. Por favor comente ¿cómo la persona refleja los valores de CARE y su compromiso con la diversidad?

VI. Sírvase indicar alguna(s) fortaleza(s) y debilidades particulares sobre la persona en referencia:

VII. ¿Qué le sugeriría a la persona en referencia para mejorar su desempeño?

Firma del evaluador:	

Tabla 1. Evaluación 360º de Desempeño. Fuentes Werther, Davis y Guzmán, 2014.

La evaluación de 360° "Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y colaboradores, pudiendo incluir proveedores y clientes." (Alles, 2013).

"Es una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado, participando en ella el superior, los colegas, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°". (Chiavenato, 2011).

Como mencionan Alles y Chiavenato este método nos ayuda a detectar las deficiencias en cada uno de los evaluados no solo en un área específica sino en toda la empresa, dicho método permite realizar los cambios necesarios y alcanzar un óptimo desempeño organizacional.

¿Para qué Sirve la evaluación de 360°?

La evaluación de 360° puede ser generada por medio de autoevaluaciones y sobre todo por la observación, de esta manera se detectarán todas las fallas que haya, es recomendable que no solo se contrate a un solo evaluador, ya que la observación puede

distinguir ciertas actitudes en los trabajadores y el evaluador puede enfocarse en una sola perspectiva, sin embargo, teniendo un grupo de evaluadores logrará mayor responsabilidad en los empleados y a su vez un incremento en la productividad.

Beneficios de la evaluación de 360°

Este método nos ayudará a conocer a la empresa en su totalidad y a identificar las actividades que se están realizando dentro de la misma, siendo estas favorables o negativos.

Cada vez que se realiza una evaluación de 360° es favorable para la empresa, ya que los empleados se sienten más cómodos al saber que serán evaluados por 8 personas diferentes y que no habrá problemas de favoritismos, es más confiable y bien recibida en la organización.

Cuando se eligen a los evaluadores de acuerdo a las pautas recibidas y a la actitud que tenga estos empleados. Estos observadores o evaluadores pueden ser:

1) **Clientes:** teniendo esta voz y este voto en el proceso y ayudando a mejorar el desempeño.
2) **Empleados:** garantizando su imparcialidad seleccionan el criterio para juzgar su performance.
3) **Miembros del equipo:** identifica realmente a los equipos de trabajo y mejora su rendimiento.
4) **Supervisores:** amplía la mirada y permite disminuir el tiempo en comparación a las evaluaciones personales.
5) **Manager:** brinda a los líderes mayor información sobre la organización y ayuda a comprender mejor sus fortalezas y debilidades.
6) **El papel de la empresa:** la información permite conocer fortalezas y debilidades, así como identificar las discrepancias en las relaciones y determina necesidades del entrenamiento.

Para realizar la evaluación de 360° se deben seguir los siguientes pasos:

1) Implementar un sistema de evaluación del desempeño, las competencias o factores debiendo ser los mismos, y tomando en cuenta un menor número de competencias, pudiendo ser estas las cardinales.
2) Diseñar la herramienta que evaluara a los trabajadores, siendo este un cuestionario o formulario.
3) Elegir a las personas que serán evaluadores convirtiéndolos en superiores, pares, colaboradores, clientes internos o externos y proveedores, siendo estos últimos opcionales, los evaluadores serán anónimos y elegidos por el evaluador principal.
4) Dar a conocer el proceso de evaluación a todos los empleados de la organización.
5) Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones, es decir, los casos que realizará un consultor externo preservando la confidencialidad de la información.
6) Comunicación de los resultados de la evaluación a todos los interesados.
7) Informar únicamente al evaluado. Dándole a la organización un informe consolidado del grado de desarrollo del colectivo evaluado. (Alles,2013)

Toda vez que se han abordado temas relacionados con la evaluación del desempeño por el método de 360°, es preciso retomar el objetivo de este documento que es proponer la evaluación del desempeño por el método de 360° apoyado por el Balanced Scorecard con la finalidad de Eficientar las actividades organizacionales, enseguida se describen los siguientes conceptos.

Balanced Scorecard

"El Balanced Scorecard (BSC) es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización" (Fernández, 2001)

Según Naplan y Norton (2000) consideran que el Balanced Scorecard es un sistema de medición de desempeño y, posteriormente, como un sistema de gestión estratégica.

Concebimos que el El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que mide los problemas que se presentan los colaboradores que son evaluados a partir del diseño de indicadores.

A continuación en la figura 1 se muestra el mapa estratégico del Balanced Scorecard con las cuatro perspectivas que lo integran.

Figura 1. Mapa estratégico del BSC

Fuente: Fernández (2001)

El BSC establece que si una empresa funciona es porque se encuentra bien estructurada, es decir, tiene el diseño de su misión, visión y valores, ya que estos elementos de planeación, son la base para identificar qué es lo que quiere lograr y la manera en que lo hará, una vez realizado lo anterior el siguiente paso es estructurar la estrategia.

Al realizar el mapa estratégico se establecen ciertas perspectivas las cuales pueden ser:

a) **Perspectiva financiera:** Esta se encarga de aumentar el valor de la unidad, el crecimiento de ventas y mantener la rentabilidad fijada. (Fernández, 2001).

Los objetivos financieros auxilian el cambio de foco para las otras perspectivas del BSC, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones para realizar los procesos financieros, pudiendo así diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio.
Para simplificar esta perspectiva y entenderla se identifican tres fases:

I. **Crecimiento:** Teniendo en cuenta que la ganancia será menor a la inversión, en el principio, esta fase se encarga de conocer el porcentaje de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionadas, para desarrollar de manera favorable la perspectiva financiera y de la manos las demás perspectivas.

II. **Sostenimiento**: En esta fase se atraen inversiones, y reinversiones al mismo tiempo que los inversionistas exigen que los rendimientos sean bien retribuidos. Forma en la cual se mantiene la perspectiva financiera favorable y la empresa en un buen punto.

III. **Cosecha:** La fase final se encarga de recolectar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores, aquí ya no se requiere conseguir inversionistas ya que el departamento de finanzas puede mantenerse por sí solo y puede ampliar o generar nuevas capacidades para seguir produciendo efectivo. (Kaplan y Norton, 1996). En la Tabla 2 se muestra el ejemplo de la perspectiva financiera.

Tabla 2. Indicador de los temas financieros estratégicos.

		Temas Estratégicos		
		Crecimiento y Diversificación De los Ingresos	Reducción de Costes /Mejora de la Productividad	Utilización de Los Activos
Estrategia de la Unidad de Negocio	Crecimiento	Tasa de Crecimiento de las Ventas Por Segmento Porcentaje de los Ingresos Procedentes de nuevos	Ingresos /Empleados	Inversiones (Porcentaje de Ventas) I + D (Porcentaje de Ventas)
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Ventas Cruzada Porcentaje de Ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de Producto y Clientes	Coste frente a competidores Tasas de Reducción de Costes Gastos Indirectos (Porcentaje de Ventas)	Ratios de Capital Circulante (Ciclo de Maduración) ROCE por Categorías Activos Clave
	Recolección	Rentabilidad de la Línea de Producto y Clientes Porcentaje de Clientes no Rentables	Costes por Unidad (por Unidad de Output, por Transacción)	Período de Recuperación (Pay-Back) Throughput

Fuente Kaplan y Norton, 1996.

b) **Perspectiva cliente:** Se basa en fidelizar clientes, mejorar la densidad de productos por clientes, penetrar nuevos canales, aumentar ventas de nuevos productos, mejorar la satisfacción de los clientes y ser considerado líder por los distribuidores. (Fernández, 2001).

Para poder tener resultados favorables en esta perspectiva es necesario conocer el grupo de indicadores centrales, los cuales son:

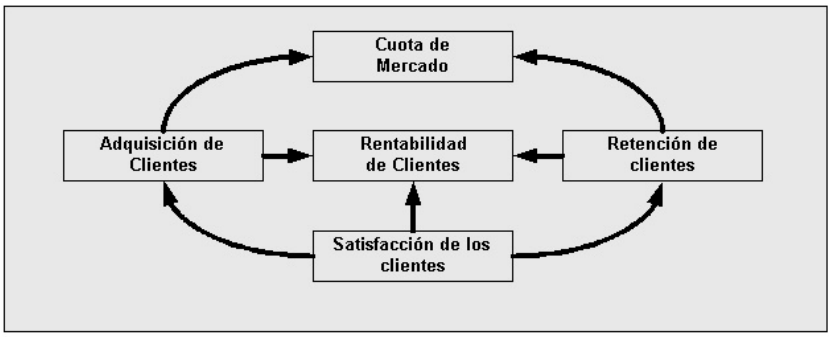
I. **Cuota de mercado:** En esta etapa se refleja la proporción de ventas, en un mercado que realiza una unidad de negocio, es decir, proporcionar la estimación real del tamaño del mercado, a corto plazo, consiguiendo así objetivos de crecimiento a las ventas, rentabilidad y rendimientos sobre el capital aumentando los negocios que había obtenido la organización gracias a su sistema de precios competitivos.

II. **Incremento de clientes**: Aquí se logra medir el aumento de los clientes por medio de las ventas totales en los segmentos que tenga la empresa, por ejemplo por pagos con tarjeta de crédito o de cuenta, suscriptores de revistas, servicio de teléfono móvil, etc. Incrementando de manera favorable la cartera de clientes de cada organización.

III. **Retención de clientes:** Una vez incrementado los clientes, se deben adquirir y retener a los clientes que ya están, esto se logra, ubicando la fidelidad de los clientes con la marca y tomando en cuenta el porcentaje de crecimiento del negocio con los clientes existentes. La retención de clientes es importante para que la organización no decaiga, y siga siendo una competencia fuerte en el mercado.

IV. **Satisfacción de clientes:** En esta etapa, se toman en cuenta los gustos y sentimientos del cliente hacía la marca, ya que para poder seguir generando favoritismo en el mercado se deben de escuchar sugerencias de los clientes, teniéndolos de esta forma contentos y fieles a la marca, para saber qué tan satisfecho está cliente se deben hacer encuestas que estos contesten, midiendo así que está haciendo bien la organización y que es lo que debe mejorar, aun así no es seguro que todos los clientes regresen, pero la mayoría notará el interés que muestra la organización en ellos y las compras serán repetitivas, convirtiendo así a la empresa favorita en el mercado.

V. **Rentabilidad de los clientes:** Por último esta etapa se basa en las actividades que permita medir a la empresa la rentabilidad individual y agregada del cliente, obteniendo algo más que clientes satisfechos y felices, también ayuda a impedir que la organización orientada a los clientes se convierta en organización obsesionada con los clientes. (Kaplan y Norton, 1996). En la Tabla 3 se muestra el ejemplo de la perspectiva de clientes.



Cuota de Mercado	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas) que realiza una unidad de negocio
Incremento de clientes	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
Retención de clientes	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
Satisfacción del cliente	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
Rentabilidad del cliente	Mide el beneficio neto de un cliente o de segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Tabla 3. Perspectiva del cliente. Indicadores centrales. Fuente Kaplan y Norton, 1996.

c) **Perspectiva interna:** Esta debe de identificar nuevos clientes, mejorar la calidad de servicio, gestionar los recursos de forma eficiente y reforzar la imagen/marca. (Fernández, 2001).

La mejor forma de identificar a los clientes, la calidad y gestionar los recursos es por medio de objetivos e indicadores midiendo así la actuación en la mayoría de la organización y centrando la mejora de los procesos operativos que ya existen. Representando de manera eficiente el control y la mejora de los centros de responsabilidad. Añadir medidas de la actuación a los procesos existentes o incluso a los reformados, puede conducir a mejoras locales, logrando de

esta forma a mejorar la calidad, reducir los tiempos de los ciclos, aumentar los rendimientos los costos de los procesos existentes que no conduzca a una mejora de la de la competitividad.

Esta perspectiva tiene en cuenta un modelo que abarca tres procesos principales, los cuáles son:

I. **Innovación:** Este proceso es crítico para toda empresa, ya que ayuda a hacer a la empresa más eficaz, eficiente y oportuna. El procesos de innovación consta de dos componentes el primero de hace cargo de la investigación del mercado para identificar el tamaño del mismo y el segundo se basa en conocer el costo de fabricación y la manera de mejorar el producto, convirtiéndolo en algo más llamativo para los clientes, y así estos tengan favoritismo a la organización.

II. **Operaciones:** Representa la onda corta de la creación de valor en las organizaciones, empezando con la recepción de un pedido del cliente y terminando con la entrega del producto o servicio. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes. Las operaciones tienden a ser repetitivas a fin de que las técnicas de gestión puedan ser fácilmente aplicadas al control y mejora de la recepción y procesado de los pedidos del cliente y a los procesos de venta, producción y entrega.

III. **Servicio posventa:** Esta fase incluye las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos, como por ejemplo la administración de las tarjetas de crédito. La empresa que intenta satisfacer las expectativas de los clientes seleccionados puede medir su actuación aplicando alguno de los mismos indicadores de tiempo, calidad y coste descritos para los procesos operativos. Y la productividad se puede medir por medio de las solicitudes de cliente con una sola vista en lugar de necesitar varias vistas para solucionar los problemas que se presenten. (Kaplan y Norton, 1996). En el diagrama 1 se muestra el ejemplo de la perspectiva interna.

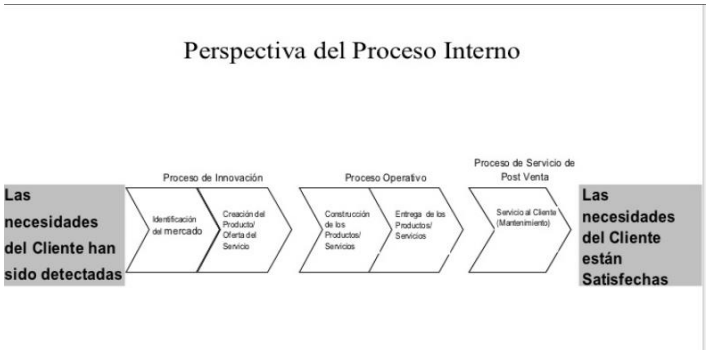


Diagrama 1. Perspectiva del proceso interno. El modelo de la cadena genérica de valor. Fuente Kaplan y Norton, 1996.

d) **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Debe mejorar las capacidades de personas clave, la comunicación interna, potenciar las alianzas, adaptar la tecnología a las necesidades, conseguir fuentes de financiación y cambiar a una gestión por procesos. (Fernández, 2001).

Esta última etapa impulsa el aprendizaje y el crecimiento de la organización, estableciendo las perspectivas financiera, del cliente y los procesos internos identificando los puntos en que la organización ha de ser excelente.

Para poder fomentar esta etapa se necesitan identificar tres procesos, los cuales son:

I. **Las capacidades de los empleados:** Esta etapa exige que los empleados tengan capacitaciones constantes que permitan desarrollar su creatividad y esta pueda ser movilizada en favor de la consecución de los objetivos de la organización. Por tanto dentro de esta fase es importante conocer los indicadores clave sobre los empleados. Hay 3 dimensiones fundamentales para los empleados:

a) **La satisfacción del empleado:** Está dimensión reconoce que la satisfacción del empleado con su trabajo es la máxima importancia para la mayoría de la organización, ya que los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, la rapidez de la creación, la calidad y el servicio al cliente.

b) **La retención del empleado:** Está representa fielmente un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la reorganización tiene un interés a largo plazo, convirtiendo a los empleados en leales y representando y llevando consigo los valores de la empresa, el conocimiento de los procesos y confiando la sensibilidad ante las necesidades de los clientes.

c) **La productividad del empleado:** Este indicador da el resultado de impacto global de incrementación a las capacitaciones y moral de los empleados, así como la innovación y mejora de los proceso internos y la satisfacción de los clientes, es decir, el objetivo es relacionar la productividad de cada empleado, trabajando cada uno arduamente para el proceso de producción.

Las tres dimensiones ayudan a que la empresa tenga empleados contentos, ya que ellos son la base de que toda organización tenga éxito, incremente la productividad, dejando clientes satisfechos y ganancias monetarias.

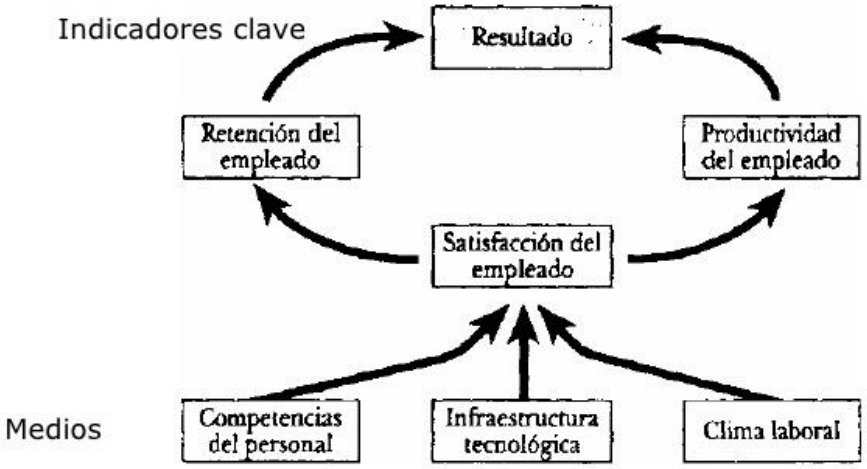
II. **Las capacidades de los sistemas de información:** Para conseguir las metas de los objetivos del cliente y del proceso interno es necesario contar con la motivación y capacitación de los empleados. Siendo necesario conocer una información excelente sobre los clientes, derivada de un análisis de costes basados en las actividades, es decir, los empleados deben de conocer a los tipos de clientes, el consumo que realiza cada uno y en base a eso, dar una atención más acertada a cada consumidor.

III. **La motivación, delegación del poder y coherencia de objetivos:** Es importante en esta última fase conocer los canales de motivación para los empleados, ya que de esta forma se tendrán empleados más competentes, y con una productividad mayor, logrando que la empresa trabaje y tenga éxito en el mercado. Crear incentivos de mayor venta equivale a un extra monetario, un día extra de descanso, etc., ayudará que los empleados lleguen

puntual a la organización, que entre ellos haya competencias, para llevarse un bono o día extra de descanso, etc. En el diagrama 2 se muestra el ejemplo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Diagrama 2. Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento.

Fuente Kaplan y Norton, 1996.



De esta forma podemos concebir que el BSC nos apoya a mejorar los problemas de la empresa, fijándonos primero en la parte más importante de toda organización, siendo esta los empleados, si los empleados se muestran motivados y satisfechos, la empresa obtendrá los objetivos trazados de manera positiva convirtiéndola en una de las mejores entre la competencia.

Beneficios del Balanced Scorecard

Martínez y Milla (2005) muestran los beneficios que se obtiene en toda empresa al aplicar el BSC:

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia de acuerdo a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

Este instrumento permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica provocados por un entorno competitivo turbulento e incierto, es decir, una empresa que presenta mal clima laboral, que este perdiendo clientes y que su participación en el mercado este bajando. Al aplicar el BSC la empresa realiza cambios que la mantendrán activas logrando un mayor impacto en sus cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos internos y en el Aprendizaje y Crecimiento.

Toda vez que se conocen las definiciones del método de evaluación del desempeño de 360° y el Balanced Scorecard se considera lo siguiente, con la combinación de ambas herramientas se espera obtener resultados positivo para toda organización

y los colaboradores, puesto que se busca implementar el uso de las tecnologías, desarrollar un trabajo en equipo, una mayor integración en el desarrollo de las actividades.

Para el diseño de esta propuesta se fundamenta en el último componente del mapa estratégico que comprende el BSC siendo la parte de los recursos humanos o aprendizaje y crecimiento, permitiéndonos construir las categorías e indicadores en base a la realidad que está viviendo la organización en cuestión, para este caso los indicadores que se consideraron fueron: Iniciativa, Trabajo en equipo, Puntualidad, Organización, Motivación, Planeación, Atención en Ventanilla. Lo anterior permite proponer el diseño de una guía metodológica en la cual fue abordada el caso de estudio.

Metodología

La investigación atiende a un objetivo particular de un caso de estudio, siendo el de proponer la evaluación del desempeño por el método de 360° apoyado por el Balanced Scorecard con la finalidad de eficientar las actividades organizacionales.

Se adoptó una metodología mixta, en la que se utilizó tanto técnicas cuantitativas como cualitativas. Se manejaron fuentes de información primarias (como la entrevista y observación), y secundarias para los datos cuantitativos (revisión bibliográfica, estadísticas, censos).

Para este documento se adoptó un estudio descriptivo y exploratorio, con el propósito de explicar la realidad observada en el desarrollo de la empresa in situ e identificar el nivel de desempeño de los colaboradores, al mismo tiempo proponer la construcción de sus indicadores para la microempresa en cuestión.

Caso de estudio

La empresa en cuestión fue fundada hace aproximadamente 15 años, teniendo como actividad principal la construcción de obras de electrificación, es contratista de Comisión Federal de Electricidad, la microempresa dispone de 10 colaboradores La microempresa en cuestión no posee una solida estructura organizacional, por lo cual, en algunas ocasiones la equidad en el trabajo no existe y esto causa un efecto contrario a la motivación, así también se ha identificado la falta de planeación, carecen de las técnica de organización, aunado a lo anterior se observa que los colaboradores presentan un bajo rendimiento en la contribución de las actividades, motivo por el cual se toma la iniciativa de realizar la evaluación de desempeño apoyado por el BSC.

Propuesta

La presente propuesta es con la evaluar a los colaboradores y detectar posibles desviaciones laborales al mismo tiempo que permita identificar el potencial que tiene cada uno de ellos, así como identificar el área que presenta mayor deficiencias administrativas y donde se requiere pronta atención.

El Balanced Scorecard como método de gestión apoyará a la institución en cuestión a diseñar estrategias en materia de evaluación del desempeño para ser aplicada a los colaboradores.

A continuación en la tabla 4 se muestra la propuesta de diseño para efectuar la evaluación del desempeño por el método de 360° y el BSC para la microempresa en cuestión.

Tabla 4.Propuesta de diseño para efectuar la evaluación del desempeño por el método de 360° y el BSC

CATEGORÍA	OBJETIVO	INDICADORES	VALORACIÓN					MEJORA	RESPONSABLE	PERIODO
			1	2	3	4	5			
INICIATIVA	TRABAJADORES PROACTIVOS Y CON ACTITUDES POSITIVAS	¿Los trabajadores realizan actividades ajenas a sus tareas?						MAYOR AL 30% EN 15 DÍAS	EVALUADOR	SEMANAL
		¿Los colaboradores aportan conocimientos en otras áreas de trabajo?								
		Si hay algo fuera de su lugar ¿Lo mueven?								
		¿Cuántas tareas realizan al mismo tiempo?								
		¿Sugieren métodos de manera eficiente en el área que laboran?								
		Si se les encarga una tarea ajena ¿Cómo lo toman?								
TRABAJO EN EQUIPO	INTEGRACIÓN PERSONAL	¿Los colaboradores ayudan a sus compañeros con sus actividades?						MAYOR AL 30% EN 15 DÍAS	EVALUADOR	SEMANAL
		Si algún colaborador tiene dudas ¿Puede acudir a otro compañero para pedir ayuda?								
		¿Entre departamentos se ayudan con sus actividades laborales?								
		¿Fuera de las horas de oficina los colaboradores se llevan bien?								
PUNTUALIDAD	MEJORAR LOS TRABAJOS EN CUESTIÓN DE TIEMPO	¿Los colaboradores son puntuales en su llegada?						MAYOR AL 30% EN 15 DÍAS	EVALUADOR	SEMANAL
		¿Están al pendiente de su hora de comida o de salida?								
		Al realizar trabajos urgentes ¿Tardan mucho en entregarlos?								
		¿Tienen horas exactas para comer?								
		¿Pierden tiempo en cosas ajenas a su trabajo?								

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación.

CATEGORÍA	OBJETIVO	INDICADORES	VALORACIÓN					MEJORA	RESPONSABLE	PERIODO
			1	2	3	4	5			
ORGANIZACIÓN	MAYOR ORGANIZACIÓN EN LAS ÁREAS DE TRABAJO	¿Los colaboradores mantienen sus áreas limpias?						MAYOR AL 30% EN 15 DÍAS	EVALUADOR	SEMANAL
		Al entregar sus trabajos ¿Los hacen en los formatos correctos?								
		Al revisar trabajos anteriores ¿Los tienen archivados cronológicamente?								
		¿Tienen errores al realizar informes?								
MOTIVACIÓN	TRABAJADORES CONTENTOS CON SUS LABORES Y MÁS EFICIENTES	¿Los colaboradores están a gusto en sus áreas de trabajo?						MAYOR AL 30% EN 15 DÍAS	EVALUADOR	SEMANAL
		¿Reciben incentivos por puntualidad, excelencia o algo parecido?								
		¿Cada cuánto se les informa por algo bien hecho?								
		¿Los jefes se preocupan por la satisfacción de sus trabajadores?								
PLANEACIÓN	TRABAJOS EN ORDEN Y REALIZADOS DE MANERA EFICIENTE	¿Los colaboradores conocen sus actividades perfectamente?						MAYOR AL 30% EN 15 DÍAS	EVALUADOR	SEMANAL
		¿Entregan los informes correctamente?								
		¿Conocen el periodo de entrega de cada trabajo?								
		¿Los proyectos se entregan de acuerdo al programa que se deben de basar?								
		¿Las comprobaciones se hacen a través del sistema?								
ATENCIÓN EN VENTANILLA ÚNICA	APOYO EFICIENTE A LAS PERSONAS EN SUS TRÁMITES	¿Los usuarios quedan satisfechos con la información proporcionada?						MAYOR AL 30% EN 15 DÍAS	EVALUADOR	SEMANAL
		¿Los colaboradores resuelven todas las dudas posibles?								
		¿Conocen todos los trámites a realizar?								
		¿Los proyectos se realizan en el tiempo establecido?								
		¿Los trámites se suben al sistema?								
		¿Son amables al atender a los usuarios?								
		¿Son claros con los papeles necesarios para cada trámite?								

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación.

Cabe hacer mención que las categorías que fueron consideradas en la propuesta del diseño para evaluar a los trabajadores de la empresa en cuestión, se toma en cuenta a partir del indicador que se basa en una valoración donde 1 equivale a desacuerdo, 2 es igual a poco de acuerdo, 3 equivale a medianamente de acuerdo, 4 es igual a de acuerdo, y 5 muy de acuerdo, obteniendo así una puntuación para cada colaborador y generalizar la calificación total que se toma en cuenta para realizar la propuesta de mejora y hacer de la microempresa un área de trabajo favorable, con un excelente clima y como consecuencia buscar la mejora continua. Para los resultados obtenidos se presenta en la tabla 5 las categorías que se trabajan conjuntamente con la puntuación que su momento puede ser asignada.

Tabla 5. Resultados de la propuesta de acuerdo con las categorías y la puntuación a obtener por el método de evaluación 360° y el BSC

RESULTADOS OBTENIDOS	
CATEGORÍA	**PUNTUACIÓN**
Iniciativa	
Trabajo en Equipo	
Puntualidad	
Organización	
Motivación	
Planeación	
Atención en Ventanilla Única	

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación.

Conclusiones

La evaluación del desempeño es un proceso que permite detectar y evaluar el comportamiento y desempeña de los colaboradores en función de las actividades o tareas asignadas en el puesto.

En el presente documento se detalla una propuesta de evaluación del desempeño por el método 360° a partir de la intervención del Balanced Scorecard siendo una herramienta de planeación que a la larga puede ser considerada como una gestión estratégica en beneficio de toda organización.

Los especialistas mencionan que el BSC aporta en toda empresa estrategias de mejora en relación a clientes, financiamiento, perspectiva interna, aprendizaje y crecimiento, coincidiendo que este método ayuda a evaluar a las empresas independientemente del tamaño por medio de indicadores de medición, llegando a una definición propia como la microempresa estudiada que se inclino por: Iniciativa, Trabajo en equipo, Puntualidad, Organización, Motivación, Planeación, Atención en Ventanilla

El Balanced Scorecard nos ayuda a identificar las herramientas necesarias para identificar los problemas que se encuentran en la organización y logrando actuar de manera eficiente, haciendo que la empresa en lugar de decaer se convierta en una competencia fuerte

La propuesta de evaluación del desempeño por el método de 360° conjuntamente con el BSC permitirá medir las actividades efectuadas por los colaboradores al mismo tiempo que se busca la retroalimentación como proceso de mejora.

Es importante precisar que es necesario que la evaluación del desempeño se base en categoría, objetivos e indicadores relacionados con el puesto, ya que de lo contrario pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos.

Por lo general, en las organizaciones la evaluación del desempeño recae en el departamento de recursos humanos, esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento.

El propósito de la evaluación del desempeño es cumplir y alcanzar con los objetivos organizacionales, así como proporcionar una retroalimentación adecuada que permita a los colaboradores rectificar y mejorar sus áreas de oportunidad.

Consideramos que con el diseño de la propuesta y posteriormente con su aplicación se pueden alcanzar cambios en el ambiente laboral, motivacional, así como también a elevar la satisfacción de los colaboradores en la microempresa en cuestión.

Bibliografía

Alles, M.A. (2015). *Desempeño por competencias: evaluación 360°*. México. Editorial: Granica 2015.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. México. Editorial: MC Graw Hill.

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. (8ª. Ed). México: Editorial Pearson Educación.

Fernández, A. (2001) "El Balanced Scorecard ayudando a implantar la estrategia". Disponible en http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20bel-balanced-scorecard-ayudando-a-implantar-la-estrategia-iese.pdf

Martínez, P. & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Mando Integral.* México. Editorial: Díaz Santos.

Mondy, R. W. & Nóe, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos.* México. Prentice Hall Hispanoamérica.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Editorial: Harvard Bussiness School Press 1996

Werther,W. B. Davis, K & Guzmán B. M. (2014). *Administración de Recursos Humanos: Gestión del capital Humano*. México. Editorial Mc Graw Hill.

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES, DIRIGIDAS POR MUJERES EMPRESARIAS.

Guadalupe Juárez Gómez, Rosa María Vaca Espino, Beatriz Eugenia Salas Parada
Universidad Veracruzana
gujuarez@uv.mx, rvaca@uv.mx, bsalas@uv.mx

Resumen

El número de empresas creadas o impulsadas por mujeres en nuestro país, ha experimentado un crecimiento importante en la esfera de la economía. Lo anterior implica que la actividad empresarial femenina está acortando las distancias con el empresario masculino. El presente documento enmarca la experiencia de 12 microempresarias de organización familiar de la Ciudad de Xalapa, que aplican la planeación estratégica en sus entidades. Basado en aspectos de orden metodológico, se identifica el papel que juega esta, en aquellas corporaciones de organización familiar dirigidas por las féminas, esto hace que la metodología propuesta para el desarrollo de esta investigación se convierta en el eje principal de los planteamientos y los resultados expuestos. Por lo anterior el objetivo del presente documento es identificar el nivel de aplicación de la planeación estratégica en entidades de organización familiar dirigidas por mujeres

Palabras Clave: Planeación Estratégica, Empresa Familiar, Empoderamiento, Mujeres Empresarias.

Introducción

La planeación estratégica en las organizaciones pone de manifiesto la importancia de ésta como herramienta administrativa que busca mejorar el desempeño del liderazgo empresarial. En el plano industrial se han diseñado modelos de gestión, que apoyan la subsistencia de empresas familiares influyendo considerablemente en la evolución y permanencia del sector.

Tal como lo manifiesta la literatura, las empresas familiares están constituidas por vínculos familiares que apoyan directamente a su crecimiento, en donde la constitución del líder apuntala en la búsqueda y continuación en el mercado, logrando con esto un impacto en la cultura del negocio. El andar de este sector de menor tamaño en la economía nacional ha puesto en evidencia la oportunidad para que las mujeres empresarias participen activamente en el mundo de los negocios, constituyendo un universo heterogéneo de unidades económicas las cuales requieren de la aplicación de herramientas, programas y modelos administrativos flexibles que focalicen adecuadamente a las necesidades detectadas en cada segmento.

Lo anterior ha permitido que las mujeres se desenvuelvan, participen y contribuyan rápidamente a la ampliación de empresas impulsadas en el tejido productivo. Motivo por el cual el objetivo del presente documento es identificar el nivel de aplicación de la planeación estratégica en entidades de organización familiar dirigidas por mujeres, donde las féminas trabajan en forma independientes permitiendo estar unidas por la intención de mantener, hacer crecer y dirigir el rumbo de sus negocios. En primer lugar, presentamos las bases teóricas del tema, en segundo lugar, el apartado de resultados, y por último las conclusiones y propuestas para futuras investigaciones.

Base Teórica

Según Serna (2002:17), afirma que la planeación estratégica "es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa; con el fin de evaluar la situación presente de la empresa así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro".

Armstrong (1982), por ejemplo, afirma que el proceso de planeación estratégica ayuda a la recolección e interpretación de datos que hará posible mantener el equilibrio entre la organización y el ambiente, generando resultados favorables para la organización. Por su parte Herter (1995) sostiene que las empresas, a pesar de su tamaño, necesitan planear de manera estratégica como primer paso hacia el éxito empresarial, ya que ello obliga al directivo a analizar el contexto real al que se enfrenta la organización. Al respecto apreciamos que el diseño de la planeación estratégica es una herramienta de gestión administrativa indispensable para direccionar la vida futura de toda entidad social, dando una sólida estructura para tomar decisiones y lograr en amplio liderazgo empresarial.

Por ello, a la hora de analizarla, se puede hacer la distinción entre los aspectos relacionados con el análisis estratégico y con la formulación estratégica, los cuales tienen sus particularidades en las empresas familiares, donde cobran especial relevancia con la participación de los grupos de interés (stakeholders) en la definición de la misión y los objetivos de la empresa. A continuación abordaremos el proceso de la planeación estratégica a partir de tres etapas centrales: el análisis estratégico (análisis), la formulación estratégica (elección, decisión), y la implantación estratégica (acción). Enseguida se desarrollan cada una de estas etapas.

Análisis estratégico. Ronda y Marcané (2004) han establecido que dentro de la planeación estratégica se debe realizar un análisis estratégico cuyo objetivo es la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización, es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno. Para Johnson

y Scholes (2001, p. 17), "el análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los *Stakeholders*". Según Dess y Lumpkin (2003), el análisis estratégico consiste en el trabajo previo que se debe realizar para la formulación e implantación eficaz de las estrategias. Para estos autores un análisis completo debe involucrar tanto factores externos como internos que incluyen los siguientes procesos: *a) analizar los propósitos y los objetivos organizativos:* la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa; *b) analizar el entorno:* el análisis del entorno permite obtener información valiosa para la identificación de oportunidades y amenazas; *c) realizar el análisis interno:* este proceso ayuda a identificar las fortalezas y debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector; *d) valorar los activos intangibles de la empresa:* el capital humano y otros activos intelectuales o intangibles, como son redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

Después del desarrollo de este punto queda claro que el análisis estratégico determina los aspectos claves a tener en cuenta a la hora de establecer "la estrategia futura".

Formulación estratégica. Según Gómez Mejía y Balkin (2003, p. 159), "la formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa". Una estrategia eficazmente formulada integra, ordena y asigna los recursos internos de la empresa y hace un uso apropiado de la información del entorno externo. Para David (1997, p. 5), la formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán".

De acuerdo con Wheelen y Hunger (2007, p. 12), la formulación estratégica es el "desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas. Según Bueno, Morcillo y Salvador (2006, p. 88), "la formulación de la estrategia consiste en la identificación y evaluación de las diferentes opciones estratégicas que se presentan, y culmina con la selección de una de ellas". Certo y Peter (1997, p. 83) plantean que a una organización, formular una estrategia le implica desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente; después de un minucioso análisis estratégico debe elegirse una estrategia que permita a la organización, además de mantenerse en el entorno, mejorar su posición competitiva y aumentar su participación en el mercado.

Implantación estratégica. Harrison y St. John (2002, p. 6) expresan que "la implantación de la estrategia implica un patrón de decisiones y acciones destinadas a la consecución de un plan. La implantación de la estrategia abarca la creación de las estrategias funcionales, los sistemas, las estructuras y los procesos necesarios para que la organización alcance sus fines estratégicos". Para Dess y Lumpkin (2003, p. 16), la implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Según Johnson y Scholes (1997), la implementación estratégica comprende la planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos; la implementación suele involucrar una planificación detallada de recursos; es necesario adaptar los sistemas utilizados para dirigir la organización y así lograr conseguir los aspectos operativos claves.

Al respecto destacamos que el proceso de planeación estratégica proporciona elementos que contribuyen a la orientación de la empresa, pero sobre todo realizan un análisis profundo indicando la posición actual externa e interna, que posteriormente sirve de apoyo para formular e implementar eficazmente la o las estrategias de cambio. Cabe subrayar que independientemente del tamaño de las empresas es necesario planear de manera estratégica con la finalidad de cerciorar el éxito y permanencia de la misma en el sector, ya que con ello se da una orientación optima del contexto real en el que estará involucrada.

Consideramos que esta herramienta administrativa es de gran utilidad especialmente en aquellas empresas de organización familiar, ya que paulatinamente irán señalando el rumbo o los caminos a tomar sobre todo en los escenarios turbulentos, donde la única constante es el cambio.

Se puede señalar que este proceso presenta en las empresas familiares problemas únicos que proceden de la interdependencia entre la familia y la empresa o, dicho de otra forma, de la relación entre la propiedad y la dirección, lo que genera una mayor complejidad en los procesos (Ussman et al, 2000). En estas empresas el proceso de planeación estratégica presenta el reto de integrar los dos sistemas (familia-empresa), con una clara orientación hacia el crecimiento de la empresa.

Este crecimiento incluye, entre otros aspectos, definir elementos relacionados con la permanencia del negocio, la visión de lo que se quiere, el mantenimiento de la unión familiar y la participación de la familia en las actividades de la empresa, así como la identificación del ambiente futuro de la misma y la definición de programas concretos que permitan alcanzar objetivos estratégicos de la empresa y la familia (Masson, 2006).

La planeación estratégica implica una visión a futuro, para lo cual se requiere estudiar los caminos y los medios más pertinentes para alcanzar los objetivos, por lo anterior; en el plano empresarial existen y se han diseñado modelos de de está técnica que apoyan la subsistencia de las empresas familiares. A continuación se presenta uno de ellos.

Modelo de planeación estratégica para la empresa familiar

John Ward, destacado estudioso en el campo de empresas familiares, propuso un modelo de planeación estratégica que presenta diferencias al realizarlo por empresas no familiares, fundamentalmente porque las preferencias y las preocupaciones familiares influyen significativamente en la evolución de la empresa y, por lo tanto, debe considerarse a la familia como una parte más de ese proceso. (Ward, 2006).

Este autor señala que para el desarrollo de una planeación estratégica en las empresas familiares, se deben seguir los siguientes pasos:

- Tener una radiografía del estado actual de la empresa un FODA (Fortalezas, Oportunidades Debilidades, Amenazas).
- Establecer el compromiso familiar con el futuro de la empresa que asegure la planeación.
- Realizar un análisis financiero para conocer la salud del negocio.
- Realizar un análisis del mercado para identificar diversas alternativas que se pueden seguir en la empresa en términos administrativos, geográficos, calidad y productividad.
- Conocer las metas que desea cumplir la familia.

- Seleccionar la estrategia: exploración de pequeños mercados, enfatizarse en el cliente, entre otras.
- Evaluar los intereses que tiene la familia.

De tal manera que en la planeación estratégica se deban incorporar los valores esenciales de la familia (los cimientos), el pensamiento estratégico (implicaciones), el compromiso de la familia, la visión familiar y el plan de continuidad, así como la filosofía de gestión de la empresa, la visión empresarial y el plan de estrategia empresarial. Esto, puesto que, si la estrategia no responde a las capacidades que posee la empresa, o a las que puede desarrollar en el corto plazo, los objetivos estratégicos no llegarán a hacerse realidad.

En ese contexto, la planeación estratégica en la empresa familiar podría resumirse en tres aspectos primordiales fuertemente interrelacionados: las perspectivas de la empresa, el plan estratégico de la compañía y el grado de compromiso de la familia con el proyecto empresarial (Masson, 2006).

Después de haber expuesto la importancia de diseñar e implementar la planeación estratégica, así como describir el proceso, y el modelo, enseguida se aborda lo referente a las empresas familiares, siendo estas un valioso sector empresarial en la generación de empleo y patrimonio económico de nuestro país.

La empresa familiar

La empresa familiar es un tipo de iniciativa económica cuya propiedad está en manos, total o mayoritariamente, de uno o varios miembros de una misma familia. Las empresas familiares se encuentran en todas partes del mundo; en la mayoría de los países predominan respecto a otros tipos de empresas, y contribuyen con una significativa parte del producto interno bruto y de los empleos de una economía.

Hay quienes piensan que una empresa es familiar de acuerdo con la distribución de su propiedad; otros opinan que dependen de quién ejerce el control; para otros influye también la intención de que continúen la propiedad y la manera como se maneja la empresa. En lo que coinciden todos es que una empresa familiar no es necesariamente una empresa pequeña, con tecnología obsoleta, recursos financieros escasos y sistemas administrativos incipientes. Hay empresas familiares pequeñas, medianas o grandes; atrasadas o modernas; con gerencia profesional o sin ella.

Desde nuestra perspectiva consideramos a este tipo de empresa son aquella que utiliza la fuerza laboral familiar, para desempeñar cualquier tipo de actividad organizacional que a la vez les ayude a mantenerse y conocer las necesidades de su mercado.

Existen tres dimensiones que permiten determinar si una empresa es familiar: control de la propiedad, vinculación familiar con el negocio y la transferencia generacional.

a) El primer elemento se refiere a la posesión de los derechos políticos o acciones de la empresa por una familia, así como su participación en la gestión del negocio.
b) El segundo elemento es el grado de superposición e interacción de los tres sistemas que integran la empresa: familia, propiedad y negocio.

c) El tercer elemento está relacionado con la sucesión: el paso del mando y la dirección a otra generación.

Cuando una empresa posee vínculos fuertes con una familia, los lazos familiares tienen una importancia tal que condicionan la conducción de la empresa. La estructura de la familia, su estilo de comunicación, la relación con la autoridad paterna o materna, los valores familiares, la manera de enfrentar el conflicto, las situaciones no resueltas y la constitución de límites, todo esto unido a los esfuerzos y las expectativas del fundador, determinan la suerte de la empresa familiar, sobre todo cuando se logra superar la primera generación. No se puede conocer la dinámica de la empresa separada del contexto familiar y viceversa.

Los miembros de la familia establecen un conjunto de valores que tienen gran impacto en la cultura del negocio. La iniciativa empresarial de la familia determina considerablemente el éxito de la empresa, generación tras generación.

La familia comparte una historia común y una identidad que con frecuencia fortalece la base del negocio. Los miembros de la familia, en cierta forma, crecen para formar una sola entidad con el negocio, lo que le permite a los familiares acceder a información privilegiada. En muchos casos, el fundador le coloca su nombre, incluso a sus marcas dando la cara y uniendo su reputación a la del negocio. Entre la familia y la empresa se establece un lazo inviolable que impide saber dónde comienza una y termina otra.

Ventajas de la empresa familiar

Las ventajas de este tipo de organización empresarial están relacionadas con su naturaleza familiar:

Visión estratégica a largo plazo del negocio. El compromiso es usualmente fuerte en las empresas familiares. La propiedad de un negocio familiar es vista usualmente como un regalo para la generación previa y un préstamo para las futuras generaciones. El objetivo del propietario es transferir a la siguiente generación un mejor negocio en comparación con el que recibió. Como se trata del legado familiar para las próximas generaciones, el compromiso (la voluntad de dedicación intensa y prolongada, de sacrificio personal y auto exigencia) expresado en la entrega a un ideal y la disposición a adaptarse a las futuras circunstancias, constituye una de las mejores motivaciones para la consecución de la estrategia, especialmente en la correspondiente a largo plazo.

Más compromiso y continuidad, y menos rotación. La iniciativa empresarial familiar implica usualmente mayor interés por los grupos y las comunidades que rodean a la empresa. Las empresas familiares asumen grandes responsabilidades con empleados, clientes y proveedores. En muchas empresas familiares la rotación de personal es baja y muchos empleados pasan de una generación a otra. Los integrantes de las empresas comparten ideas e intereses que trascienden los estrictamente laborales y que son compartidos por los miembros no familiares de la empresa, que desarrollan sentimientos de lealtad poco comunes en empresas no familiares.

Capacidad para resguardar el conocimiento. El compromiso y la lealtad de los empleados hacen difícil que la competencia acceda a los conocimientos de la empresa familiar, sus miembros en especial los hijos, se han criado escuchando las estrategias del fundador; por eso llegan a conocer profundamente a la empresa.

Flexibilidad y rapidez de las decisiones. Como la propiedad está en pocas manos, la propiedad y la gerencia son una y las relaciones familiares son informales, no se requieren reglas de comunicación ni existen trabas burocráticas. Las empresas

familiares tienen comúnmente sistemas informales para decidir y una estructura organizacional menos formal que le permite prácticas gerenciales más flexibles y decisiones más rápidas.

Confianza y orgullo. Las empresas familiares buscan, generalmente establecer relaciones a largo plazo con empleados, proveedores y clientes. La certidumbre y la estabilidad que brinda la empresa familiar pueden inspirar en los empleados un sentimiento de orgullo que redunda en mayor compromiso y dedicación. Proveedores y clientes, por su parte poseen más interés en hacer negocios con empresas cuyos voceros no cambian constantemente. Vainrub (2009).

No podemos negar la importancia de las empresas familiares en la economía de nuestro país, puesto que son un sector fundamental de la estructura productiva y generadora de empleos; sin embargo presentan una serie de problemas que tendrán que superar y afrontar si desean seguir en un mercado cada vez más exigente y competitivo. A continuación se dan a conocer estas dificultades.

Los grandes problemas de las empresas familiares pueden resumirse en:

Continuidad. Debido a que las empresas familiares tienen habitualmente un solo fundador que suele ser dueño, gerente y cabeza de la familia, la sucesión es muy compleja. Los naturales temores a la muerte y a la pérdida de poder y capacidad de trabajo, luego de décadas al frente de la empresa, llevan al fundador a resistirse a la sucesión.

Estructura organizativa. En muchas empresas familiares su estructura no cambia desde su creación. Como resultado, se producen graves problemas cuando la empresa crece o cuando aparecen nuevas circunstancias.

Conflictos al interior de la familia y con los miembros no familiares. Estos conflictos aparecen cuando no se han separado claramente la empresa y la familia. Fuentes frecuentes de conflictos son el incumplimiento de funciones, responsabilidades u horarios, y las retribuciones distintas a las recibidas por el resto de los empleados.

Profesionalización. Cuando llega el momento en que deben delegarse responsabilidades y sacar provecho de la planeación a largo plazo, la dirección de la empresa se enfrenta al reto de revitalizar la estrategia y formalizar los sistemas gerenciales. Por su grado evolutivo, la empresa necesita un sistema de comunicación y control mucho más sensible. La profesionalización no debe concebirse como la simple formalización académica de los ejecutivos, sino como el profundo compromiso con las necesidades de la empresa. Asimismo, este tipo de empresas muchas veces sirven de refugio a familiares que carecen de la vocación, el interés o la descapitalización de la empresa y a la incapacidad para captar y retener talento profesional.

Pérdida de competitividad. La rigidez organizativa, la tradición familiar y la resistencia al cambio propias de este tipo de empresas obstaculizan la mejora de la competitividad.

Retraso o manejo poco apropiado de la sucesión. La planificación de la sucesión es responsabilidad de la gerencia de mayor edad. No se trata simplemente de abandonar un cargo para dejar todos los problemas de la empresa a los sucesores. Se trata de un proceso complejo que necesita planificarse con anticipación y detalles.

Independiente de los problemas que se identifican en este tipo de tejido productivo es significativo mencionar que el transitar de este sector de menor tamaño en la economía nacional ha brindado la oportunidad para que las féminas empresarias participen fuertemente en el mundo laboral, ellas han tenido que incorporarse para poder sostener sus hogares y para ello la mayoría incursionan en el sector informal de la economía, sin embargo para lograr esta permanencia en su segmento desarrollan un prototipo que las distingue siendo el empoderamiento que practican en el seno de los negocios.

El empoderamiento de las mujeres

El empoderamiento de las mujeres, según Young (1995: 158-159), consiste en "asumir el control sobre sus propias vidas para sentar sus propias agendas, organizarse para ayudarse unas a otras y elevar demandas de apoyo al Estado y de cambio a la sociedad". Dicha autora (1995: 158) señala que para las feministas implicó "una alteración radical de aquellos procesos y estructuras que reproducían la subordinación genérica de las mujeres".

Este enfoque reconoció la necesidad de incrementar el poder de las mujeres, conceptualizando éste, no como dominación sobre otros, sino en términos de la capacidad de las mujeres de incrementar su autoconfianza e influir en la dirección del cambio, a través del control de recursos materiales y no materiales. Buscando una redistribución del poder entre hombres y mujeres, y entre sociedades (Moser, 1991:105).

Según Cruz (2007) el empoderamiento puede contribuir a mejorar la vida de las mujeres, ya que no sólo enfatiza su desarrollo personal, sino que también lucha por transformar aquellas estructuras y fuerzas que las marginan, las oprimen y las colocan en desventaja frente a los hombres.

El empoderamiento, que es una traducción literal de la palabra inglesa "empowerment", viene adquiriendo cada vez más importancia en la perspectiva de género, en la medida en que crece la conciencia de que la clave de la dominación patriarcal está en el desequilibrio de poder en las relaciones entre géneros. Por empoderamiento se entiende como la creación de condiciones objetivas y subjetivas, personales y colectivas, que posibilitan la participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones y acceso al poder, así como la toma de conciencia del poder que las mujeres tienen, individual y colectivamente. La participación en grupos de mujeres que trabajan con la perspectiva de género permite esa toma de conciencia y el desarrollo de las condiciones para el empoderamiento.

La socialización femenina se fundamenta en la dependencia, tanto afectiva como material, y es necesario construir autonomía para generar desarrollo. En la medida en que las mujeres tienen conciencia de su propio poderío, pueden negociar y decidir, por sí mismas y también con los hombres, sobre las cuestiones de la vida cotidiana que afectan a ambos y a cada uno, y pueden también liberarse de algunos mandatos tradicionales para poder desarrollarse, sin que ello suponga una carga añadida de tareas, contradicciones y culpas.

Al respecto consideramos que el empoderamiento de las mujeres va más allá de adquirir el poder, es un crecimiento que contribuye a mejorar calidad de vida, ya que no sólo enfatiza su desarrollo personal, sino que también lucha por transformar

aquellas estructuras y fuerzas que las marginan, es buscar un cambio en aquellas funciones que las colocan en desventajas frente a los hombres.

Independientemente del empoderamiento que ejercen las mujeres, ellas se están enfrentando a constantes retos desde el ámbito laboral, aspectos que enseguida se describen.

Las Mujeres empresarias y su ámbito laboral

Según Arias (2001), las mujeres empresarias son aquellas que han encabezado o compartido la dirección de negocios estables, a los que han dedicado más de cinco horas al día y que emplean de manera regular más de cinco trabajadores o trabajadoras asalariadas. Estas mujeres han desempeñado en su momento histórico y en sus sociedades respectivas, funciones económicas distintas de las tradicionales, que han resultado innovadoras y dirigentes de negocios de variada índole o magnitud, pero que van más allá del trabajo individual y de la estrategia de supervivencia.

Para Zabludovsky (2001), empresaria es aquella mujer que es propietaria y que además contrata por lo menos un trabajador asalariado dentro de su negocio.

En su caso Serna (2003), aborda que empresarias son aquellas mujeres que encabezan la dirección de un negocio, innovadoras en la medida en que toman riesgos y que hacen uso de recursos sociales y económicos que les proporcionan las relaciones de su grupo de interacción para iniciar y mantener su empresa. También considera que una empresaria puede ser tan diversa como diversos son los contextos sociales y económicos en los que participa.

Como se puede observar el concepto de empresarias es variado, en virtud de lo anterior nuestra propuesta es toda aquella que inicia, dirige, opera, desarrolla y promueve el crecimiento de su empresa propia, en la cual ofrece un bien o servicio en la actividad económica que determine, y cuya constitución puede ser en forma individual y colectiva.

Cuales sean las razones para iniciar un negocio, para este tejido productivo mantenerse en una actividad económica no ha sido fácil ya que enfrentan una serie de retos entre los que se encuentran el acceso al capital, a la tecnología, capacitación, a las redes de apoyo, la comercialización y la conciliación de la vida laboral con la vida familiar, retos que ponen en peligro la expansión de su entidad económica y que en su momento afectan desmesuradamente su estabilidad como empresarias.

Sin embargo independientemente de los retos a los que se han enfrentado las empresarias, siguen participando activamente en el campo laboral presentando un comportamiento en el desempeño de las funciones empresariales, a continuación en la tabla 1 se describen.

Tabla 1. *Funciones que desarrollan las empresarias.*

Funciones Empresariales	Comportamiento

Gerencial	Las mujeres prefieren, en general, un estilo de dirección más participativo y democrático que el masculino, buscando el consenso entre sus empleados, delegando más responsabilidades y compartiendo mayores cuotas de información y poder que los empresarios masculinos. Dicho estilo de dirección, denominado de "*liderazgo transformacional*", está más orientado a las personas y basado en las relaciones interpersonales.
Financiera	Dificultad en el acceso o a los recursos financieros como un obstáculo en el inicio y desarrollo de la actividad empresarial. A las mujeres se les conceden los recursos financieros desde las instituciones financieras con condiciones menos favorables que los empresarios masculinos. Esto podría explicar porque parece existir una preferencia entre las empresarias por iniciar la creación de empresas con sus propios ahorros personales o recurriendo a préstamos familiares.
Impulsora	Las empresarias femeninas tienden a poseer negocios de dimensiones reducidas y bajas tasas de crecimiento, con niveles de ventas, resultados económicos y tasas de supervivencia inferiores a los de las empresas pertenecientes a empresarios masculinos. Se establece que las mujeres suelen medir el éxito empresarial por criterios diferentes de los estrictamente económicos. Más bien, sus criterios de éxito se relacionan con los motivos que les indujeron a crear una empresa, como son el desarrollo profesional y la autorrealización.

Fuente: Elaboración propia en base a Guzmán (1994).

Como podemos observar cada función empresarial está contribuyendo cada vez más en el posicionamiento laboral que han alcanzado las mujeres en la actualidad, dicho avance ha sido producto del esfuerzo por la igualdad de oportunidades y por lograr un trato más equitativo en la construcción de nuevas formas de pensamiento.

En cuanto al ámbito laboral la presencia progresiva de las mujeres en el mercado de trabajo es uno de los fenómenos más notorios en las sociedades latinoamericanas de este siglo. Hoy día, las mujeres cada vez menos se limitan a ser "madres-esposas", confinándose dentro de los límites del trabajo doméstico en el hogar y el trabajo voluntario e invisible dentro de la comunidad, sino que buscan instarse activamente en el mercado laboral formal y obtener un propio sueldo y su autonomía económica. Esta tendencia es especialmente marcada entre las mujeres jóvenes, cuyas tasas de participación, y también de desempleo, figuran entre las más altas. Por su parte, en los años noventa se acentuó una tendencia ya observada en los ochenta: los mayores aumentos de la participación femenina se produjeron en los grupos de 25 y 34 años y de 35 a 44 años.
Quiere decir, que cada vez más las trabajadoras y empresarias son mujeres en edad reproductiva, con niños (pequeños) a su cargo y las responsabilidades de atención y cuidado que ello significa para las mujeres que se ven obligadas a combinar varias jornadas de trabajo: una relacionada con el trabajo remunerado y otra relacionada con el trabajo no remunerado en la casa y la familia. Daeren (2000).

Durante los últimos años, en México la participación de las mujeres como propietarias y directivas de sus propias empresas ha crecido significativamente pasando de 25% a 36% entre 1991 y 2013, Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (2013). Sin embargo, estas cifras deben tomarse con cautela, ya que en la gran mayoría de los casos se trata de ocupaciones relacionadas con el autoempleo o de unidades minúsculas situadas en los sectores de subsistencia. Zabludovsky (2015)

Concluimos que las mujeres actualmente se encuentran más activas en el mundo de los negocios, ya sea en puestos de trabajo dentro de las empresas o como empresarias independientes, empleadoras que generan fuentes de empleo y, sin duda, benefician la economía de una región donde se desarrollan, pues a diferencia de años atrás, la libertad de género se ha hecho palpable a través de dicha incursión. Poco a poco se avanza en el reconocimiento de las capacidades y logros femeninos en todos contextos en donde se desenvuelve.

Toda vez que se describieron ciertos conceptos que enmarca a la planeación estratégica, empresas familiares, empoderamiento y mujeres empresarias, a continuación se muestra la metodología que se abordó en el desarrollo de la investigación.

Metodología

El desarrollo de este documento permite presentar resultados obtenidos que forman parte del trabajo por el Cuerpo Académico Aplicación de las Tecnologías de información" UV/CA/105, Facultad de Administración de la Universidad Veracruzana, región Veracruz, en el marco del proyecto de investigación intitulado "Mujeres Microempresarias; Características y Estrategias Competitivas".

En este contexto la investigación atiende a un objetivo particular de un caso de estudio, siendo el de identificar el nivel de aplicación de la planeación estratégica en entidades de organización familiar dirigidas por mujeres, que en su momento pertenecieron a la Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias (AMMJE) de la ciudad de Xalapa Ver; y que hoy se trabajan en forma independientes. Se adoptó una metodología mixta, en la que se utilizó tanto técnicas cuantitativas como cualitativas. Se manejaron fuentes de información primarias (como la entrevista y observación), y secundarias para los datos cuantitativos (revisión bibliográfica, estadísticas, censos).

Para este proyecto de investigación se adoptó un estudio descriptivo y exploratorio, con el propósito de explicar la realidad observada en el desarrollo de las microempresas in situ e identificar el nivel de aplicación de la planeación estratégica de las empresas objeto de estudio.

Para obtener la información de campo se utilizó un cuestionario diseñado por 27 preguntas aproximadamente (Anexo 1) dirigido a conocer aspectos relacionados con: estructura organizacional, aspecto de mercado, plan estratégico, capacitación, financiamiento y apoyos administrativos para el diseño de planes de negocios, dicho instrumento fue aplicado a 12 mujeres empresarias localizadas en la Ciudad de Xalapa que trabajan en forma independiente.

El presente escrito muestra reflexiones de un pequeño grupo de empresas dirigidas por féminas que trabajan de forma independiente y en donde presentan un nivel medio de aplicación en materia de planeación estratégica, situación que pone en alerta para diseñar estrategias administrativas congruentes a las necesidades y realidades del segmento empresarial estudiado.

Retomando el objetivo central del documento referente a identificar el nivel de aplicación de la planeación estratégica en entidades de organización familiar dirigidas por mujeres. A continuación se exponen los siguientes resultados.

Resultados

Hoy vemos que las mujeres manifiestan abiertamente que tienen las capacidades, cualidades y habilidades de crear y conservar un negocio, de mantener un equilibrio entre el hogar, la familia y la dirección de sus unidades empresariales, demuestran también que son capaces de salir adelante por ellas mismas y que pueden tomar los retos necesarios para incursionar en ámbitos donde anteriormente no lo hacían; prueba de ello es su participación en la actividad empresarial, particularmente en micro y pequeñas empresas, opinión que deriva después de haber conocido y encuestado a doce mujeres empresarias que en su momento pertenecieron a la Asociación Mexicana de Mujeres empresarias (AMMJE), dicha agrupación de mujeres en Xalapa Veracruz tiene su origen en el mandato de Miguel Alemán Velasco como Gobernador de este estado, al constituir la Asociación de Mujeres Empresarias, A.C. filial mexicana del Women´s World Banking.

Actualmente doce mujeres empresarias encuestadas trabajan en forma independiente y se encuentran unidas por la intención de mantener y hacer crecer sus empresas, las une no sólo un propósito, sino un sueño, un compromiso, pero sobre todo una fuerte determinación. De la aplicación del instrumento se derivan los siguientes resultados.

Generales

Como se observa en la tabla 2 el giro de las microempresas la mayoría son de servicio y comercio, el promedio de empleados de éstas empresas es de 9, 10 de ellas son empresas familiares y 2 no pertenecen a esta categoría.

Tabla 2. ***Giro de la Empresa***

Giro	Núm.
Servicio	5
Construcción	1
Agrícola	1
Comercio	4
Manufactura	1

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación

En relación con su perfil, la edad promedio es de 46, 7 de ellas están casadas siendo la mayoría, con un nivel máximo de estudios de licenciatura y maestría. Ver tabla 3.

Tabla 3. ***Perfil de las Mujeres Empresarias***

Edad promedio	46 años

Estado civil	
✓ **Solteras**	4
✓ **Casadas**	7
✓ **Viudas**	1
✓ **Divorciadas**	0
Nivel de estudios	
✓ **Maestría**	2
✓ **Licenciatura**	7
✓ **Carrera Técnica**	1
✓ **Carrera Comercial**	1
✓ **Bachillerato**	1

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación

Estructura Organizacional

La estructura organizacional es el conjunto de roles, en la que cada colaborador asume un papel esperándose que se cumpla con la mayor responsabilidad, esto con la finalidad de alcanzar las metas fijadas en la planeación, en este referente las mujeres empresarias revelan lo siguiente ver tabla 4.

Tabla 4. ***Estructura Organizacional***

	Tienen	No tienen
Organigrama Diseñado	11	1
Departamentos Definidos	9	3
Análisis de Puestos	5	7
Manuales Administrativos	6	6

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación

Aspectos del mercado

En toda actividad empresarial la función primordial es vigilar constantemente su mercado y no perder de vista las exigencias, necesidades a cubrir de los clientes y la forma en la que se va hacer llegar el producto al consumidor, de las mujeres empresarias encuestadas ocho de ellas realizan investigación de mercados para colocar sus nuevos productos, mientras que cuatro no lo efectúan; a su vez comercializan y distribuyen sus productos haciendo uso de los siguientes medios electrónicos, información representada en la tabla 5.

Tabla 5. ***Medios Electrónicos***

Facebook	10

Whatsapp	6
Correo	5
Teléfono	5
Sitio web	2
Twitter	1
Ninguno	1

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación

Como podemos observar se detecta una gran área de oportunidad en el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación, hoy en día las redes sociales nos garantizan generar ventajas competitivas, debido a que muy probablemente los competidores están ya haciendo uso de ellas; por esta razón no debemos dejarlas de lado para sustentar el posicionamiento y considerar a las tecnologías en general como un ingrediente indispensable en nuestros planes estratégicos.

Plan estratégico

Como hemos mencionado en líneas anteriores la importancia de un plan estratégico recae en quienes toman las decisiones, siendo un modelo o instrumento de gestión que responde a los retos organizacionales de estos tiempos, es resultado de un proceso de planeación continuo, integral, responsivo ante modificaciones ambientales.

De acuerdo con las participantes se les cuestiona el hecho de establecer alianzas estratégicas para comprar, distribuir o para comercializar sus productos de los cuales se tiene como resultado que 8 constituyen alianzas estratégicas haciendo mención que su participación son con los proveedores que ofrecen mejores precios, intercambio de publicidad, el uso de patrocinio, difusión de producto en sus mercados, diseño de cartera de clientes para futuras visitas, uso de ofertas y distribuciones de productos y servicios en el estado y en diferentes ciudades de la república mexicana, en caso contrario 4 no han establecido alguna alianza estratégica para tal fin.

Para identificar el hecho de realizar e identificar el grado de aplicación de la planeación estratégica en entidades dirigidas por mujeres 6 de ellas ya tienen creada está herramienta administrativa, 6 de ellas ni la realizan y ni la aplican, con lo que respecta al establecimiento/diseño de su misión y visión 11 de ellas ya la tienen diseñadas, solo 1 carece de estos elementos, 9 disponen de la construcción de valores organizacionales, 1 no los posee y 2 no contestaron, 6 tienen diseñados sus objetivos, 2 necesita de ellos, y 4 no contestaron, 9 poseen valores organizacionales, 1 está carente y 2 no contestaron.

El 65% de estas empresarias cuentan con alianzas estratégicas, alianzas que les permiten unir fuerzas para mantenerse y fortalecerse en el mercado. Es muy importante identificar nuevas oportunidades y sostener los vínculos ya creados, al igual que las tecnologías de información, estas alianzas se requieren que estén inmersas en la planeación estratégica de toda entidad empresarial.

En relación con el análisis de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) se les interrogó si tienen identificados cada uno de estos conceptos de los cuales generalizando las respuestas obtenidas del grupo de empresarias, a continuación en el cuadro 1 se presenta un resumen de dicho análisis.

Cuadro 1. ***Análisis FODA de las empresarias en cuestión***.

Fuerzas	Originalidad, atención personalizada, calidad, buen precio, capital humano, equipo e instalaciones, producto innovador, responsabilidad, compromiso.
Oportunidades	Ofrecer un punto de venta, hacer envíos internacionales, incursionar en nuevos mercados, nuevos productos, poca competencia, fidelidad de los clientes.
Debilidades	Trabajar sola, poca motivación en el personal, falta de capacitación, falta de infraestructura, alta rotación de personal, falta de promoción en redes sociales, falta de definición de puestos, escases financiera, falta de espacio.
Amenazas	Equipamiento utilizado, mercado informal, competencia desleal, economía estatal, infraestructura de la competencia, no tener un local, no tener el conocimiento para manejo de redes sociales, competencia de productos chinos, avance y desconocimiento de la tecnología, la falta de promoción, escases de materia prima, alza en los precios de los insumos, inseguridad, competencia.

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación

También fueron interrogadas en lo relativo al establecimiento de un plan de trabajo, de los cuales se obtuvo como resultado que 8 de ellas no tienen plan de trabajo a largo plazo, y solo 4 si cuentan con ese documento tan importante que guía el destino de las organizaciones.

Con la aplicación del instrumento hemos identificado como estas pequeñas agrupaciones de 12 mujeres independientes hacen uso de sus recursos y su constante aprendizaje para la operatividad de sus negocios, así también nos percatamos que poseen una actitud positiva ante cualquier adversidad del medio ambiente, que desarrollan su creatividad en cada tarea realizada, sintiéndose orgullosas de la actividad que llevan a cabo en su organización permitiéndoles una posición y permanencia en un pequeño segmento de mercado y con perspectivas de seguir creciendo como entidades familiares.

Otros aspectos

Algunos datos adicionales en cuestión que las microempresarias mencionan y que se obtuvieron del instrumento aplicado, es en lo concerniente a la capacitación obteniendo que 9 de ellas su personal recibe capacitación de acuerdo con las áreas establecidas, temáticas sobre los aspectos administrativos, ventas, al ramo de la construcción, 1 no tiene personal y 2 de ellas sus colaboradores aun no recibe capacitación.

Con relación al espacio físico que disponen para su proceso productivo, 7 tienen espacios adecuados para el desarrollo de sus procesos productivos, el resto son empresarias dedicadas a los servicios.

Así también fueron interrogadas acerca de la solicitud de algún financiamiento, cuyos resultados se obtuvieron que 6 requirieren de dicho instrumento siendo estos préstamos hipotecarios, de la secretaría de economía y bancario para obras con recursos federales, las 6 restantes aún no han hecho uso de dichos recursos.

Además fueron indagadas sobre los apoyos administrativos requeridos o urgentemente demandados para hacer crecer sus negocios familiares teniendo como respuesta que 5 cuentan con planes de negocio, 7 solicitan el diseño de esta guía empresarial que les permita evaluar la viabilidad de su empresa, en el referente de poseer manuales administrativos 2 tienen dichas técnicas organizacionales, 10 carecen de ellas, en lo concerniente con las asesorías financiera 6 manifiestan requerir asesoría financiera y 6 declaran que no la necesitan, 7 revelan demandar apoyo para lograr su plan estratégico.

En general se detecta una necesidad de fortalecer aspectos estratégicos en estas entidades empresariales, como son: el uso de tecnologías de información (muy particularmente las redes sociales), realizar o reforzar alianzas estratégicas, recibir asesoría sobre planes o estrategias de financiamiento; capacitación para la elaboración y seguimiento de sus planes de negocio y manuales administrativos.

Actualmente existe una fuerte amenaza derivada de la situación económica que atraviesa el estado, por lo que es de suma importancia poseer planes de contingencia, así como realizar una detallada y honesta evaluación de la situación actual de sus planes (implícitos o explícitos) para redefinir la dirección, rumbo y ritmo que debe imprimirse a cada unidad empresarial.

Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos se aprecia una importante permanencia en el mercado de las 12 empresas encuestadas, así como una férrea determinación de sus dirigentes por cuidar y sostener sus unidades empresariales. Sin embargo, y derivado de la grave crisis económica que atraviesa el estado de Veracruz es primordial considerar el fortalecimiento de sus estrategias empresariales. Es recomendable una intervención que apoye a estas directivas a formalizar un plan estratégico y a operarlo con éxito haciendo uso de programas gubernamentales de apoyo a micro y pequeñas empresas.

En la formulación o reformulación de sus planes estratégicos deben considerar: la elaboración de programas estratégicos, extender el uso de las tecnologías de información y comunicación mucho más allá de conocer, vigilar y extender su mercado, por ejemplo generando ventajas competitivas, considerar el modelo de planeación estratégica de John Ward, robustecer sus alianzas, y no perder de vista sus oportunidades y mucho menos dejar de trabajar sus debilidades para no poner en riesgo su permanencia.

Apreciamos que este pequeño grupo de empresas dirigidas por las féminas presentan un nivel medio de aplicación en materia de planeación estratégica, motivo por el cual es decisivo desarrollar esquemas de apoyo y estrategias en tópicos administrativos con el propósito de eficientar y desempeñar sus actividades en cuestión, lo anterior en favor y congruente a las necesidades y realidades del segmento empresarial estudiado.

Consideramos que la temática de mujeres empresarias tiene muchas aristas que permiten realizar futuras investigaciones, mismas que nos lleven a la depuración del instrumento aplicado o al rediseño de éste, de acuerdo al contexto de futuros

escenarios con la intención de efectuar comparaciones de zonas de estudios en cuestión, y en la aplicación de diferentes sectores económicos, el campo es muy basto y también los aspectos a investigar como el liderazgo, capacitación, conformación de redes empresariales, gestión del concomiendo uso de TIC´s entre otro.

Bibliografía

Arias, P. (2001). *Mujeres en los negocios y Mujeres de negocios.* Ciudad de México: El Colegio de México.

Armstrong, J. (1982). The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research. *Strategic Mangement Journal , 3* (3), 197-211.

Bueno, C. E., Salmador, S., & Morcillo, O. (2006). *Dirección estratégica: nuevas perspectivas teóricas.* Madrid, España: Pirámide.

Certo, S., & Peter, J. P. (1997). *Dirección estratégica* (3a. ed.). Madrid, España: Mc Graw Hill.

Cruz, E. (2007). *Procesos de Empoderamiento a través de la participación colectiva de las muejres en la Montaña Palentina.* Valladolid: Congreso Internacional de Investiación-Acción.

Daeren Lieve. Mujeres Empresarias en América Latina: El difícil equilibrio entre dos mundos de trabajo. Desafíos para el futuro, Documento presentado en el Primer Seminario Internacional de la Mujer Empresaria "SIME 2000", organizado por el programa de apoyo a la pequeña y mediana empresa de la facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile, el 25 de agosto de 2000. Santiago de Chile.

David, F. R. (1997). *Concepto de administración estratégica* (5a. ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas.* Madrid: Mc Graw Hill.

Gomez, L. R., & Balkin, B. D. (2003). *Administración.* Madrid: Mc Graw Hill.

Guzmán Cuevas, J. J. (1994). Towards a Taxonomy of Entrepreneurial Theories. *INternational Small Business Journal , 12* (4), 77-88.

Harrison, J. S. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica* (2a. ed.). Madrid, España: Internacional Thomson Editores.

Herter, G. (1995). Business Planning boosts your chances. *Accounting Tecnology , 11* (4), 20-26.

Johnson, G., & Scholes, K. *Dirección Estratégica* (5a. ed.). Madrid: Prentice Hall.

Johnson, G., & Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las orgnizaciones* (3a. ed.). Madrid, España: Prentice Hall.

Masson, J. (2006). *La planeación estratégica de las empresas familiares.* Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Moser, C. (1991). La planificación de género en el tercer mundo: enfrentando las necesidades prácticas y estratégicas de género. *Una nueva lectura: Género en el desarrollo*. 55-124.

Ronda, P. G., & Marcane, J. A. (2004). Dirección Estratégica Integrada. *Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo* (19), 4.

Serna, H. (2002). *Gerencia Estratégica. Planeacón y Gestión. Teoría y metodología.* Colombia: 3R Editores.

Serna, M. G. (2003). *Aquí no hay seguro contra la crisis.* CIESAS-Instituto Mora.

Ussman, A., Jimenez, J., & García, P. (2000). *Una reflexión sobre el proceso de dirección estratégica de la empresa familiar: propuesta de un modelo.* Valencia: Congreso Nacional de Investigación sobre Empresa Familiar.

Vainrub, R. (2009). *Una guía para emprendedores* (5a. ed.). México: Perason Education.

Ward, J. (2006). *El éxito en los negocios de familia.* Colombia: Norma.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos.* (10a. ed.). México: Pearson Education.

Young, K. (1995). *Planning Development with women. Making a World of Difference.* London: MacMilan Education.

Zabludovsky, G. (2015). Las mujeres en los ámbitos de poder económico y político de México. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales* , 61-94.

Zabludovsky, G. (2001). *Participación Empresarial de las mujeres en México: tendencias.* Chile: Isis Internacional.

Anexo 1

Con la finalidad de identificar el nivel de aplicación de la planeación estratégica y seguir apoyando la labor de las Mujeres Empresarias, les solicitamos contestar el siguiente cuestionario. De antemano les agradecemos su cooperación.

A) Datos generales de la empresa

Razón social de la empresa:

_____

Ubicación: _____

Giro: _____

No. de trabajadores:

_____

Su empresa es familiar: Si ( ) No ( )

B) De la empresaria:

Edad: _____

Estado Civil:

_____

Nivel máximo de estudios:

_____

C) Estructura Organizacional

¿Tiene diseñado su organigrama? Si ( ) No ( )

¿Están definidos los departamentos de su empresa? Si ( ) No ( )

¿Tienen diseñados sus análisis de puestos? Si ( ) No ( )

¿Tienen diseñados sus manuales administrativos? Si ( ) No ( )

D) Aspectos de Mercado

¿Lleva a cabo una investigación de mercado para colocar sus nuevos productos?
Si ( ) No ( )

¿Qué medios utiliza para realizar la comercialización y distribución de sus productos?

a)Facebook ( ) b) Twitter ( ) c) Sitio Web ( ) d) Correo electrónico ( )

e) Portal de servicios Web ( ) f) Whatsapp ( ) g) Teléfono ( )

E) Plan Estratégico

¿Establecen algunas alianzas estratégicas para comprar, distribuir o para comercializar sus productos?
Si ( ) No ( ) ¿Cuáles?

_____
_____
_____

¿Su empresa realiza Planeación Estratégica? Si ( ) No ( )

Ha establecido el diseño de su **Misión:** Si ( ) No ( ) **Visión:** Si ( ) No ( )
Valores organizacionales Si ( ) No ( ) **Objetivos:** Si ( ) No ( )

¿Cuáles son las fortalezas que posee su empresa?

_____
_____
_____
_

¿Cuáles son las amenazas a las que se enfrenta su empresa? _____
_____
_____

¿Qué oportunidades de negocios ve a futuro? _____
_____

_____

¿Tiene identificado cuáles son sus debilidades organizacionales?
_____
_____
_____

¿Tiene establecido un plan de trabajo a largo plazo? Si ( ) No ( )

Otros Aspectos

¿Su personal recibe capacitación? Si ( ) No ( )

de qué tipo _____

¿El espacio físico de que dispone es adecuado para su proceso productivo?
_____
_____
_____

¿Ha solicitado algún financiamiento? Si ( ) No ( )
¿Cuál?_____
_____

¿Qué apoyos administrativos requiere para hacer crecer su empresa? Diseño de planes de negocios ( ) Manuales Administrativos ( ) Asesoría Financiera ( ) Lograr su Plan estratégico ( )

Gracias por su colaboración

MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN DEL LABORATORIO ESTATAL DE SALUD PÚBLICA DE MICHOACÁN

Guzmán Bedolla S., Guzmán Bedolla F., Figueroa Aguilar G.
Laboratorio Estatal de Salud Pública de Michoacán
seleneibq@hotmail.com, cp_fabriciogb@hotmail.com, gfigueroaaguilar@yahoo.com.mx

Resumen

Todas las compañías tienen su propia estructura organizacional, conformada por políticas, procedimientos y procesos. La integración de estos componentes da por resultado estrategias de negocio, mediciones del desempeño organizacional y métodos para la resolución de problemas, todos ellos específicos para la empresa. Al desarrollar planes estratégicos para trazar el futuro de la organización, sus líderes tomarán en cuenta factores estratégicos como el mercado, sus líneas de producto presentes y futuras, la tecnología existente y la de nuevo cuño, sus clientes actuales y potenciales, y sus relaciones con los proveedores.

Los soportes de la estructura organizacional se encuentran en la cultura y el compromiso de sus empleados. Las organizaciones son tan fuertes como la gente que trabaja en ellas. De qué tan bien motivado esté el personal dependerán las relaciones internas entre éste y los líderes de la empresa. La apertura de líneas de comunicación, así como el tipo de educación y capacitación que se ofrezca a los empleados, son factores que tendrán impacto sobre la eficiencia de la organización.

En este trabajo se platea la realización de un diagnóstico, utilizando como herramienta una encuesta simple que nos permita conocer la percepción del personal del Laboratorio Estatal de Salud Pública de Michoacán sobre la efectividad del proceso de comunicación interna para que derivado de dicho diagnóstico se genere un plan de comunicación.

Palabras clave: comunicación, organización eficiente

Abstract

All companies have their own organizational structure, made up of policies, procedures and processes. The integration of these components, the result, the business strategies, the organizational results and the methods for the resolution of problems, all of them specific for the company. In developing strategic plans to map the future of the organization, its leaders will take into account strategic factors such as the market, the present and future product lines, the existing technology and the new brand, its current and potential customers, and its relationships with Providers

The supports of the organizational structure are found in the culture and commitment of its employees. Organizations are as strong as the people who work in them. What is motivated by the staff will depend on the internal relations between this and the company's leaders. The opening of communication lines, as well as the type of education and training offered to employees, are factors that impact on the efficiency of the organization.

This work is based on the realization of a diagnosis, in the use of a simple tool, it allows us to know the personal perception of the State Laboratory of Public Health of Michoacán about the communication process. Communication plan.

Keywords: communication, efficient organization

1. Introducción

En el mercado global y altamente competitivo de nuestros días, las compañías que sobresalen son aquellas que tienen un interés continuo por identificar cuáles son los factores más importantes para sus clientes, se enfocan en ellos y mejoran sus procesos para ofrecer el producto o servicio con la más alta calidad posible. Las empresas cuentan con una diversidad de estrategias que pueden utilizar para mejorar su posición en el mercado: formación de equipos, aseguramiento de la calidad, justo a tiempo, administración de la calidad total, seis sigma, manufactura delgada, y varias más. (Summers, 2006).

Muchos esfuerzos han fracasado en la creación de una alineación general de todo el sistema organizacional enfocado en los factores fundamentales para el éxito de la organización. En lugar de ello, los esfuerzos están conformados por programas desarticulados que no alcanzan todo su potencial, dando lugar a buenos resultados en algunas áreas y a desilusión en otras. Lo cierto es que se requiere una estrategia que abarque a toda la organización para mejorar y perfeccionar el proceso completo que se lleva a cabo para ofrecer un producto o servicio, y permita a la empresa superar las expectativas de sus clientes una y otra vez. (Summers, 2006).

La creación de una organización eficiente exige que se comprenda qué es lo que la hace funcionar. En las organizaciones eficientes, el interés se centra en los procesos clave que proporcionan a sus clientes un producto o servicio.

Una organización puede considerarse un amplio conglomerado de actividades. Aun cuando cualquiera de estas actividades (ya sea de forma individual o en grupo) se esté desempeñando en un nivel de operación de clase mundial, si el resto se están llevando a cabo por debajo de lo óptimo, la organización como un todo resultará ineficiente. Algunas empresas enfocan muy bien sus actividades menores, pero olvidan los aspectos de mayor envergadura; es preciso que todas las funciones trabajen de manera conjunta para brindarse apoyo entre sí. Es necesario analizar la organización desde todas las perspectivas, desde la manufactura, el marketing y la tecnología de la información, hasta la investigación y el desarrollo. En una organización eficiente, todas estas funciones deben trabajar bien en conjunto, y su principal interés debe centrarse en aquellos elementos de la empresa que hacen la mayor contribución a su éxito. (Summers, 2006).

Las organizaciones eficientes profesan la filosofía basada en el cliente, la cual incluye prestar atención a los factores organizacionales y estratégicos, además de los relacionados con el entorno y con la fuerza laboral. (Summers, 2006).

Todas las compañías tienen su propia estructura organizacional, conformada por políticas, procedimientos y procesos. La integración de estos componentes da por resultado estrategias de negocio, mediciones del desempeño organizacional y métodos para la resolución de problemas, todos ellos específicos para la empresa. Al desarrollar planes estratégicos para trazar el futuro de la organización, sus líderes tomarán en cuenta factores estratégicos como el mercado, sus líneas de producto presentes y futuras, la tecnología existente y la de nuevo cuño, sus clientes actuales y potenciales, y sus relaciones con los proveedores. Es importante establecer un enfoque basado en el cliente. (Summers, 2006).

Los soportes de la estructura organizacional se encuentran en la cultura y el compromiso de sus empleados. Las organizaciones son tan fuertes como la gente que trabaja en ellas. De qué tan bien motivado esté el personal dependerán las relaciones internas entre éste y los líderes de la empresa. La apertura de **líneas de comunicación**, así como el tipo de educación y capacitación que se ofrezca a los empleados, son factores que tendrán impacto sobre la eficiencia de la organización. Las habilidades de liderazgo, el desarrollo y la administración de los recursos humanos son elementos clave para la eficiencia organizacional. Entre los factores relacionados con el entorno que deben preocupar a la organización se incluye la problemática social existente en los países y lugares específicos en donde la empresa tiene instalaciones y clientes; las condiciones económicas que prevalezcan en esas áreas; la competencia actual y futura para sus productos y servicios, y los avances tecnológicos vinculados con éstos. (Summers, 2006).

Las organizaciones interesadas en optimizar los procesos de negocios elegirán un enfoque basado en los sistemas, haciendo hincapié en el mejoramiento de éstos y de los procesos que le permiten proporcionar productos y servicios a sus clientes. Los problemas sistémicos obstaculizan la eficiencia organizacional (Summers, 2006).

Para combatir los problemas de las organizaciones deben adoptar nuevos métodos administrativos. Estos nuevos métodos establecen un enfoque en el cliente; fomentan la administración por hechos mediante la utilización de mediciones del desempeño y factores clave de éxito; cultivan la administración basada en la gente a través del trabajo en equipo, educación y capacitación, y utilizan la mejora continua mediante la prevención de defectos y la mejora de los procesos. La alineación entre las expectativas del cliente y el plan estratégico, los procesos y las actividades de la organización da por resultado la correcta realización de toda la operación.(Summers, 2006).

Los beneficios de crear y mantener una organización eficiente se resumen en:

- Mejor rentabilidad
- Mayor retención de clientes
- Reducción de quejas de los clientes y reclamaciones de garantías
- Reducción de costos
- Mayor participación de mercado
- Aumento de la participación y satisfacción de los empleados; menor rotación
- Aumento de la capacidad de atraer nuevos clientes
- Mejor competitividad
- Mejor satisfacción del cliente
- Mejores relaciones entre administración y empleados
- Mejor enfoque en las metas clave
- Mejor comunicación
- Mejor trabajo en equipo. (Summers, 2006).

2. Base Teórica

Comunicación organizacional

Según (ANDRADE, 2010, pág. 120) el nacimiento y consolidación de la Comunicación Organizacional durante las últimas tres décadas, como un campo de estudio y un área funcional de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación es de enorme importancia para las organizaciones. (Balarezo, 2014).

Podemos entender a la comunicación organizacional de tres formas distintas:

1. **Como un proceso social:** Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos. (Balarezo, 2014).

2. **Como una disciplina:** La comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones, entre estas y su medio. (Balarezo, 2014).

3. **Como un conjunto de técnicas y actividades:** Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno (por ejemplo, inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, medios de comunicación, competidores, distribuidores, asociaciones y cámaras, organismos diversos y público en general). En esta acepción, podemos distinguir dos categorías, dependiendo de los públicos a los que se dirige el esfuerzo comunicativo (Balarezo, 2014):

- **Comunicación interna:** Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Balarezo, 2014).

- **Comunicación externa:** Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto ver sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas, como la Publicidad. Para (CASTRO, 2012, pág. 65) la Comunicación Organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo. (Balarezo, 2014).

La comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de las empresas, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos; creando una imagen e identidad propia. Para ello es importante el uso de herramientas de comunicación organizacional como estrategia. (Balarezo, 2014).

Las comunicaciones en las organizaciones deben suministrar información precisa con los tonos emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de las comunicaciones. La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Por lo que también se distinguen tres aspectos (Balarezo, 2014):

- La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

La comunicación es el ingrediente más vital en una organización. En realidad sin esta no existiría ninguna organización. Pero eso es importante señalar que la comunicación organizacional no sólo debe existir internamente, sino que la empresa o institución debe exteriorizar sus objetivos y logros a sus competidores y a la sociedad. (Balarezo, 2014).

La comunicación organizacional, se considera por lo general como un proceso que sucede entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructural. También se debe considerar que su estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización. (Balarezo, 2014).

El autor (REBEIL, 2010, págs. 87,88) considera a la Comunicación Organizacional como un "proceso mediante el cual un individuo o una de las unidades de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra unidad". (Balarezo, 2014).

La comunicación organizacional ayuda a los miembros de la compañía, pues les permite discutir sus experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes. (Balarezo, 2014).

Finalmente, asegura que la comunicación sirve como un mecanismo para que los empleados se adapten a la empresa, además de que ayuda a ésta a integrarse en su propio entorno concebido en nuestra sociedad global. (Balarezo, 2014).

Comunicación organizacional interna

Según (ANDRADE, 2010, pág. 87) la Comunicación Organizacional Interna es un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios. Además hay que resaltar que la comunicación organizacional interna cuenta con algunos objetivos, funciones y flujos, así como también se clasifica en algunos tipos y cuenta con una serie de elementos que la conforman. (Balarezo, 2014).

Imaginémonos una organización en la que sus integrantes no compartieran información con quienes dependen de ella para lograr sus objetivos; en la que no existieran canales formales de comunicación, y las noticias pasaran de boca en boca a través de la red informal; en la que los jefes nunca le dijeran a sus colaboradores lo que se espera de ellos, ni cómo van a ser evaluados, ni les dieran retroalimentación, ni nada que pudiera servirles para desempeñar su trabajo adecuadamente; en suma, en la que la comunicación fuera completamente rudimentaria, con graves deficiencias, distorsiones y omisiones. Dicha organización desaparecería, inevitablemente, al corto plazo. (Balarezo, 2014).

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, los empleados no pueden saber que están haciendo sus compañeros, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones y la coordinación del trabajo es imposible. La cooperación también se torna imposible porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Podemos decir con seguridad que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización. (Balarezo, 2014).

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su función en el trabajo y se sienten más comprometidos con él. En el caso contrario los efectos son muy perniciosos para la organización, pudiendo producir un cuadro típico donde la comunicación interna no funciona o es deficiente. Este cuadro se caracteriza por (Balarezo, 2014):

- Una directiva que ignora si los procedimientos se están siguiendo; si siguen siendo eficientes, si son inútiles, si se estorban entre sí o sí se están generando procedimientos alternativos ajenos a su control.
- Unos departamentos que deshacen el trabajo realizado por los otros o lo impiden, en la medida en que ignoran los objetivos de éstos y los medios por los que pensaban llevarlos a cabo.
- Unos individuos que desacreditan constantemente a sus responsables, viéndoles innovar o insistir en procedimientos que para ellos son demostradamente disfuncionales.

A criterio de (GARCIA, 2011) la Comunicación Organizacional interna está orientada al grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella. En el caso de una

empresa, está integrado por accionistas, directivos, empleados, contratistas, etc. La comunicación puede producirse de manera (Balarezo, 2014):

- **Formal:** Donde el contenido está referido, a aspectos laborales únicamente. En general, utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos. (Balarezo, 2014).

- **Informal:** Donde el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o la comida, etc.). (Balarezo, 2014).

Puede existir un desequilibrio entre el sistema de comunicación empleado por la compañía para su "Comunicación externa" y el usado con fines "internos". A veces el desequilibrio entre ambas comunicaciones (externa e interna) es tal que los empleados acaban conociendo lo que ocurre en la empresa a través de las acciones exteriores: prensa, proveedores e incluso por la competencia. (Balarezo, 2014).

Esto evidencia la necesidad de una armonía entre las comunicaciones externa e interna, tanto más cuanto que la externa no se puede acallar. Dicha armonización ha de darse en los contenidos (por supuesto), en los procesos, en la cantidad y en el estilo. (Balarezo, 2014).

Elementos de la comunicación

Según (BERGES, 2011, págs. 48,49) se denomina comunicación organizacional al proceso por el cual se transmite una información entre un emisor y un receptor a fin a la empresa. Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son los siguientes (Balarezo, 2014):

- **Emisor:** Aquél que transmite la información (un individuo, un grupo o una máquina).
- **Receptor:** Aquél, individual o colectivamente, que recibe la información. Puede ser una máquina.
- **Código:** Conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.
- Canal: Elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales. Se denomina canal tanto al medio natural (aire, luz) como al medio técnico empleado (imprenta, telegrafía, radio, teléfono, televisión, ordenador, etc.) y se perciben a través de los sentidos del receptor (oído, vista, tacto, olfato y gusto).
- **Mensaje:** La propia información que el emisor transmite.
- **Contexto:** Circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su justa medida.

Por otra parte (MARTIN, 2010, págs. 165,167) adiciona a los elementos antes expuestos de la comunicación organizacional interna, otros más que a continuación detallaremos (Balarezo, 2014):

- **Retroalimentación:** Es el elemento que indica si hubo éxito o no en el proceso. Se medirá si una información llegó adecuadamente al receptor si se recupera respuesta del mismo ante la información.

- **Ruido:** Todo aquello que entorpece la comunicación. Por ejemplo: una conexión telefónica deficiente, falta de atención del receptor, uso de lenguajes diferentes, prejuicios a la hora de entender el mensaje, gestos corporales que contradigan lo que se dice, etc.

Por ultimo (DEL PUGAR, 2010, pág. 132) centra a la comunicación interna como un proceso en el cual participan varios elementos indispensables para que ésta se lleve a cabo con eficiencia. A los elementos presentados por los dos autores anteriores, adicionamos los siguientes (Balarezo, 2014):

- **Encodificación:** Traducir la idea a comunicar en un código, ya sean palabras orales o escritas u otros símbolos que tengan un significado común y fácil de comprender para el otro. Es decir, poner la idea en un "lenguaje" adecuado tanto para el que lo envía como para quien lo recibe.

- **Decodificación:** A diferencia de la encodificación, la decodificación es cuando se traduce el código a la idea propia que el emisor quiso transmitir. Es aquí, cuando se observa si el código y el medio fueron los adecuados para que el receptor interpretara el mensaje de la manera en la que el emisor deseaba. Y es en este elemento donde la retroalimentación es eficaz o errónea.

Tipos de comunicación interna Para la (EHB, 2010, pág. 148) la comunicación se puede clasificar en distintas tipologías dependiendo del canal utilizado y el grado de interacción entre emisor y receptor. En función del canal utilizado (Balarezo, 2014):

- **Escrita:** La que se realiza mediante la palabra escrita en un soporte, utilizando grafías, letras.
- **Oral:** La que se realiza mediante la palabra hablada, utilizando sonidos.
- **No verbal:** Compuesta principalmente por expresiones faciales y gestos corporales.

En función del grado de interacción (Balarezo, 2014):

- **Directa:** Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor en forma personal, cara a cara.
- **Indirecta:** Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. Puede ser personal (hablar por teléfono, enviar un correo electrónico) o bien colectiva (periódicos, radio, libros).

En definitiva, el estudio de la comunicación organizacional está cada vez más en auge y la experiencia afirma que las organizaciones que la llevan a cabo presentan una mayor crecimiento pues se tiene en cuenta complejos factores especialmente humanos que median entre los comportamientos y objetivos, políticas y metas de la organización para que de esta manera exista lineamientos que permitan el correspondiente crecimiento de la organización. (Balarezo, 2014).

3. Desarrollo de la propuesta y caso de aplicación si es el caso

La comunicación es el mecanismo mediante el cual existen y se desarrollan las relaciones humanas, por lo que debemos entenderla como un elemento de la gestión que se desarrolla tanto interna como externamente.

En el marco institucional se debe generar confianza hacia el interior y el exterior, asegurando la producción, circulación y socialización de la información y comunicación hacia los diferentes grupos de interés, contribuyendo a una mejora significativa y consolidando una cultura organizacional fundamentada en valores, por lo anterior la comunicación se convierte en una estrategia de enlace entre las partes interesadas y la organización.

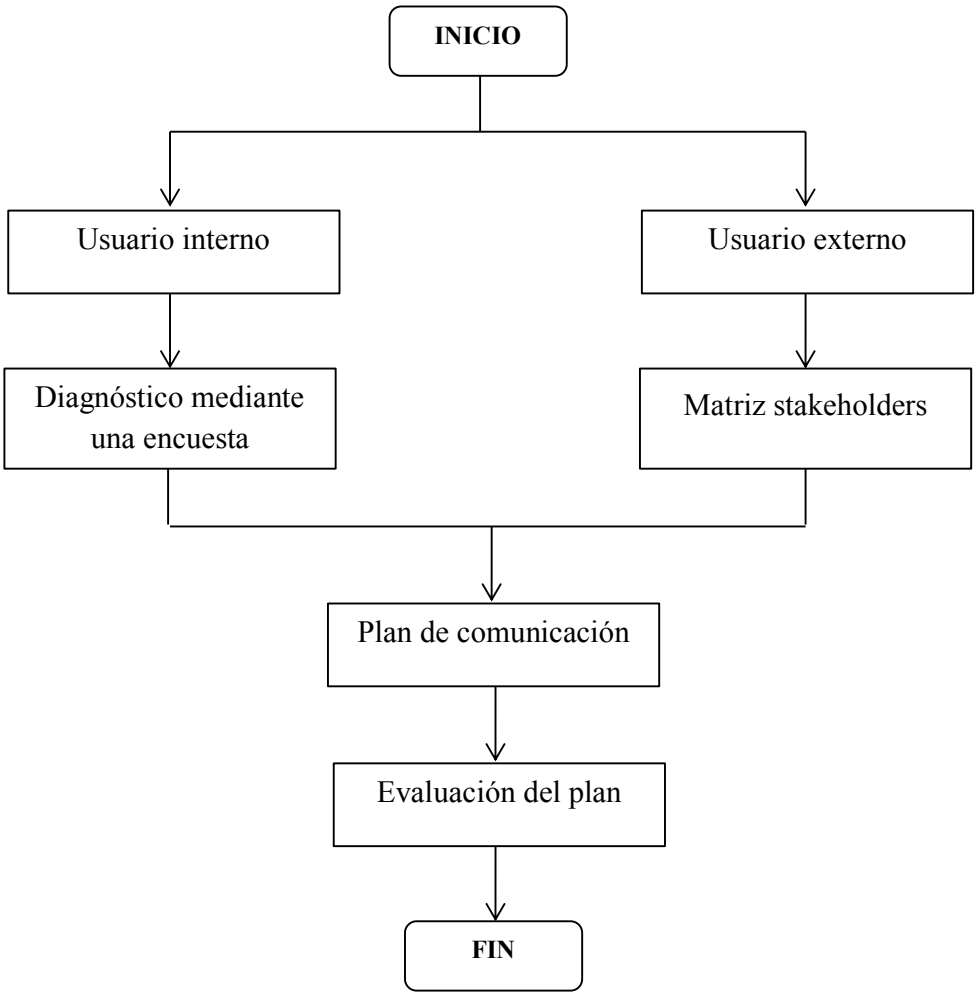
Para el Laboratorio Estatal de Salud Pública (en adelante LESP) es muy importante la participación del personal en la toma de decisiones, así como en la planeación de las acciones que se ponen en marcha para mejorar la comunicación y el clima laboral. Por tal motivo el diseño de un plan de comunicación busca garantizar la comunicación al interior y exterior de la organización como eje estratégico para fortalecer la transparencia y la confianza, así como mejorar el clima laboral, definiendo los medios y canales apropiados, cuidando que las partes interesadas reciban información de valor y al mismo tiempo fortalecer la identificación y pertenencia de los colaboradores con la organización.

Para nosotros es importante comunicar información relevante, suficiente y oportuna generando una imagen favorable de la organización y sus servicios, haciendo uso adecuado de las tecnologías y los medios de comunicación.

Adicionalmente el plan de comunicaciones apoyara al compromiso de los miembros de la organización para el logro de la misión, visión, objetivos, manteniendo un ambiente de trabajo adecuado y de permanente comunicación entre los diversos niveles organizacionales.

Para elaborar el plan de comunicación se consideraron dos campos de aplicación, los usuarios internos y los usuarios externos, para los primeros se desarrolló una encuesta para conocer la percepción de éstos respecto del tema de comunicación interna, para los segundos se llevó a cabo una matriz stakeholders para establecer sus necesidades y expectativas, posteriormente se llevaría a cabo el planteamientos y operación de estrategias que permitan mejorar la comunicación tanto al interior como al exterior de la organización.

El presente trabajo se llevó a cabo bajo el planteamiento descrito en el siguiente diagrama de flujo:



Usuario interno

1. Diagnóstico mediante el diseño y aplicación de una encuesta.

- Diseño de una encuesta compuesta de cinco preguntas.
- Aplicación de la encuesta.
- Análisis de la información.

La encuesta cuenta con cinco siguientes preguntas, evaluada bajo una escala Likert para su interpretación y se aplicó de forma semestral al personal del LESP a partir del mes de abril del año 2017.

Ejemplo de la encuesta aplica el 2017-04-30

	Preguntas	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Indeciso (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente desacuerdo (1)
1	¿Consideras que la alta dirección ha mostrado un interés por mejorar el proceso de comunicación interna?					
2	¿Consideras que recibes información de forma oportuna?					
3	¿Cuándo has tenido la necesidad de comunicarte con tu jefe, consideras que has recibido la atención que esperabadas?					
4	¿La medida de implementar grupos de conversación a través de celulares o redes sociales, la consideras una mejora para la comunicación interna?					
5	La difusión de temas relacionados con la medición de indicadores, política de calidad, revisión por la dirección y temas diversos de calidad; ¿te resultan de interés?					

Comentarios: _____

Por tú participación GRACIAS!!!!!!!

- Total de encuestas aplicadas: **120**
- Total de encuestas contestadas: **70**
- Nivel de efectividad alcanzado: **79** %

Usuario externo

1. Diagnóstico mediante el diseño y aplicación de una matriz stakeholders.

MAPEO DE LAS PARTES INTERESADAS							
Identificación ¿Quiénes son? ¿Cómo se llaman?	**Origen** Interno / Externo	**Expectativas** ¿Qué buscan? ¿Qué esperan?	**Obligaciones** ¿Qué obligaciones tenemos?	**Derechos** ¿Qué derechos tienen?	**Priorización**		
					CLA	**EST**	**ENT**

Mediante esta matriz se establecieron las necesidades y expectativas de las partes de las interesadas, resaltando solamente las relacionadas con información para posteriormente dar origen al plan de comunicación.

Derivado del análisis de la información se planteó un plan de comunicación que se encuentra integrado por:

Objetivo general:

- Diseñar estrategias de comunicación de alto impacto que lleguen a las partes interesadas de origen interno y externo de manera oportuna y adecuada, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la organización, en un marco de confianza y transparencia.

Objetivos específicos:

- Mejorar la comunicación en el LESP, respaldando el logro de los objetivos institucionales.
- Mejorar la satisfacción de los usuarios con el servicio que presta el laboratorio.

Metas:

- Mejorar en al menos un punto porcentual la evaluación global de la encuesta de comunicación interna.
- Mantener dentro de los límites de aceptación establecidos en los indicadores los resultados de las encuestas de satisfacción de los usuarios externos.

Políticas de comunicación:

- El proceso de comunicación forma parte de los procesos estratégicos del LESP.
- Con la comunicación se promueve la participación, integración y convivencia en el marco de la cultura organizacional y se fomenta el sentido de pertenencia
- Se difunde el conocimiento de los servicios ofrecidos por el LESP para las partes interesadas.
- Se generan estrategias de comunicación para garantizar que la información sea oportuna y de valor.
- La comunicación será coherente con el direccionamiento estratégico del LESP.
- Se utilizarán los canales de comunicación idóneos para llegar a cada grupo objetivo.
- Se debe hacer el uso adecuado de los medios de comunicación.
- Al comunicar se deberá proyectar una imagen favorable de la organización.
- El uso de la imagen institucional deberá ser aprobada por comunicación social de la Secretaría de Salud de Michoacán.
- Se hará uso de las tecnologías de la información para la gestión de la información.

Estrategias:

Estrategias de comunicación interna

La comunicación interna es aquella que se desarrolla al interior del LESP, transmite mensaje en todos los niveles al personal que forma parte del laboratorio, generando un espacio de confianza, transparencia, coherencia, articulación en la cultura organizacional y que está orientada hacia el talento humano del LESP, en la búsqueda de la motivación, toma de conciencia y compromiso hacia el logro de los objetivos organizacionales. Para la comunicación interna se utilizan las siguientes herramientas:

MEDIO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Pantallas (Monitores de los equipos de cómputo)	Los monitores del equipo de cómputo del LESP, sirven como un medio de difusión de la filosofía organizacional (política de calidad, la misión, la visión, etc.).	Coordinación de Gestión de Calidad / Coordinación de Tecnologías de la Información y Estadística
Pantallas	En el LESP están colocadas cuatro pantallas. Para la comunicación interna se utilizan específicamente dos, una colocada a un lado del reloj checador y la otra en la segunda planta.	Recursos humanos / Coordinación de Enseñanza e Investigación/ Coordinación de Gestión de Calidad
Comité de calidad	Conformado por la Dirección, la coordinación de gestión de calidad, coordinadores técnicos y administrativos, jefe de recursos humanos y jefe de mantenimiento.	Comité de Calidad
Sesiones semanales	Por lo general se llevan a cabo en el auditorio del LESP, los días lunes a las 9 am. Es convocado todo el personal.	Coordinación de Enseñanza e Investigación
Grupos de WhatsApp	Se han formado el grupo del comité de calidad, el del turno vespertino, jornada acumulada y personal del LESP. Además cada coordinación técnica cuenta con sus propios grupos de WhatsApp.	Personal del LESP
Correo electrónico	Se cuenta con un directorio de correos tanto personales como institucionales, del personal que requiere de esta herramienta para fines oficiales o bien para la transmisión de información.	Coordinación de Tecnologías de la Información y Estadística/ Personal del LESP
Lecciones de un punto	Formato específico para dar a conocer temas relevantes del sistema de gestión integral.	Coordinación de Gestión de Calidad
Buzón de quejas y sugerencias	Instrumento de comunicación a disposición del personal. Se encuentra un buzón instalado en la entrada del laboratorio por fuera de recepción de muestras.	Dirección / Gerencia de Calidad
Página web de enseñanza	La coordinación de enseñanza diseñó una página web, para difundir cursos y eventos de capacitación. Así como temas varios y documentos del sistema de gestión integral.	Coordinación de Enseñanza e Investigación/ Coordinación de Gestión de Calidad
Banners	Se cuenta con un Banner de comunicación interna de la Coordinación de Enseñanza e Investigación, donde se difunden convocatorias y cursos diversos.	Coordinación de Enseñanza e Investigación
Tableros de anuncios	Se cuenta con un tablero de anuncios a un lado del reloj checador y uno por fuera de la jefatura de recursos humanos.	Recursos Humanos / Representantes sindicales
Señalética	El LESP cuenta con señalética gráfica de acuerdo a la normatividad vigente.	Coordinación de Seguridad y Bioseguridad / Jefatura de Mantenimiento
Alerta sísmica y alarma general	El LESP cuenta con una alerta sísmica y alarma general como indicativo de una situación preventiva o adversa a la seguridad.	Coordinación de Seguridad y Bioseguridad / Jefatura de Mantenimiento

Estrategias de comunicación externa

La comunicación externa es aquella que interrelaciona a la organización con sus partes interesadas externas incluyendo los proveedores. Debiendo proporcionar información confiable, permanente y precisa sobre nuestros servicios y otra información de valor.

Los contenidos de la comunicación externa deben estar relacionados con las competencias del Laboratorio, siempre salvaguardando el buen nombre de la Institución.

Para la difusión de la comunicación externa se utilizan las siguientes herramientas:

MEDIO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Página web	En la página de oficial de la Secretaría de Salud www.salud.michoacan.gob.mx se encuentra un link del LESP en donde se tiene disponible información relevante para nuestras partes interesadas.	Comunicación Social de la Secretaría de Salud / Dirección / Coordinación de Tecnologías de la Información y Estadística/
Oficios	Nuestro principal medio de comunicación con las partes interesadas externas es por medio de oficios que se hacen llegar a través del archivo de la Secretaría de Salud.	Dirección / Coordinadores técnicos y administrativos/ Jefes de laboratorio
Correo electrónico	Se cuenta con un directorio de correos tanto personales como institucionales, del personal que requiere de esta herramienta para fines oficiales o bien para la transmisión de información.	Coordinación de Tecnologías de la Información y Estadística/ Personal del LESP
Plataformas	Se cuenta con acceso controlado a diversas plataformas oficiales en donde se plasman resultados de los procedimientos analíticos realizados.	Coordinación de Tecnologías de la Información y Estadística/ Coordinadores técnicos/ Jefes de laboratorio/ Capturistas
Teléfono	El laboratorio cuenta con cuatro líneas telefónicas, que derivan en varias extensiones.	Coordinación de Tecnologías de la Información y Estadística/ Personal del LESP
WhatsApp	Herramienta que permite comunicar de manera ágil información de valor a las partes interesadas, incluyendo proveedores.	Dirección / Coordinadores técnicos y administrativos/ Jefes de laboratorio
Reuniones institucionales	El laboratorio participa en reuniones institucionales con las partes interesadas, sirviendo como medio de comunicación y retroalimentación.	Dirección/ Coordinadores técnicos y administrativos/ Jefes de laboratorio
Pantallas	En la zona de recepción de muestras, así como el auditorio del LESP, cuenta con una pantalla en donde se da a conocer a nuestros visitantes información de interés.	Coordinación de Enseñanza e Investigación
Buzón de quejas y sugerencias	En el área de recepción del LESP, se cuenta con un buzón de quejas y sugerencias, además de tener disponibles los formatos para la realización de las mismas. Una vez que una queja o sugerencia ha sido analizada y manejada adecuadamente se informa al usuario correspondiente en la medida que se cuente con el contacto pertinente.	Dirección / Coordinación de Gestión de Calidad

MEDIO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Buzón de colores	En el área de recepción de muestras se cuenta con un buzón de colores que nos permite conocer la percepción en sitio de los usuarios respecto del servicio brindado por el área, de igual manera se pueden ingresar sugerencias que nos permitan mejorar.	Dirección / Coordinación de Gestión de Calidad
Encuestas de satisfacción de los usuarios	En el año se envía a las diferentes partes interesadas vía oficial una encuesta que nos permita evaluar la percepción del servicio brindado. Adicionalmente se les hace llegar el formato de quejas y sugerencias.	Dirección / Coordinación de Gestión de Calidad
Video de protección civil	Se cuenta con un video en donde se da a conocer a los visitantes las acciones a realizar en caso de emergencia.	Gerencia de Gestión Ambiental.
Notas de prensa en periódicos, programas de radio y televisión	A través de Comunicación Social de la Secretaría de Salud el LESP tiene acceso a publicar notas de prensa en periódicos, así como a programas de radio y televisión.	Comunicación Social de la Secretaría de Salud/ Dirección/ Áreas involucradas.
Documentos del Sistema de Gestión de Calidad	El laboratorio tiene documentado su sistema de gestión de integral por medio de manuales, procedimientos, instructivos, formatos, etc., con los cuales se difunden lineamientos y directrices para la colaboración de nuestros usuarios en la realización de nuestros procedimientos analíticos.	Coordinación de Gestión de Calidad.
Comités	El laboratorio participa en el Comité Estatal de Vigilancia Epidemiológica, en el Comité de Influenza, en el Comité de Farmacorresistencia, los cuales sesionan periódicamente; para tratar temas de interés para la Salud Pública del Estado.	Dirección/ Coordinación de Vigilancia Epidemiológica/ Laboratorio de Tuberculosis

Tomando en cuenta lo establecido en este plan así como las directrices de la norma **NMX-CC-9001-IMNC-2015**, numeral 7.4, se elaboró la matriz de comunicación en la que se incluye:

- Qué comunicar.
- Cuándo comunicar.
- A quién comunicar.
- Cómo comunicar.
- Quién comunica.

Matriz de comunicación interna

¿Qué comunicar?	¿Cuándo comunicar?	¿A quién comunicar?	¿Cómo comunicar?	¿Quién comunica?
Sesiones de los lunes	Publicar programación mensual o por lo menos una semana antes	A todo el personal	Banner de Enseñanza WhatsApp Página de enseñanza	Enseñanza
Sesiones especiales internas (Cursos, conferencias)	En cuanto se tenga conocimiento y los datos del evento	Coordinadores Al personal que aplique	Directamente Reunión de Comité de Calidad Pantalla WhatsApp Banner de enseñanza	Enseñanza

¿Qué comunicar?	¿Cuándo comunicar?	¿A quién comunicar?	¿Cómo comunicar?	¿Quién comunica?
Capacitación externa Eventos aplicables al LESP	En cuanto se tenga conocimiento y los datos del evento	Coordinadores Al personal que aplique	Directamente Oficio / Invitación Reunión de Comité de Calidad WhatsApp Tablero de anuncios	Alta Dirección Enseñanza Coordinadores
Periodos vacacionales Suspensiones Salidas anticipadas	Cuando se reciba la notificación oficial	Coordinadores A todo el personal	Correo electrónico Pantalla WhatsApp Tablero de anuncios	Dirección Recursos humanos Coordinadores
Personal de nuevo ingreso	En cuanto ingrese Máximo 10 días hábiles desde el ingreso del personal	A su jefe inmediato y coordinador A todo el personal del turno	De manera directa Mediante recorrido Sesión de lunes Reunión de Comité de Calidad	Dirección Recursos Humanos Coordinadores
Comunicados oficiales que competen a Recursos Humanos	Cuando se reciba la información oficial	Coordinadores A todo el personal	Correo electrónico Pantalla WhatsApp Tablero de anuncios	Recursos Humanos
Cambios administrativos externos	Cuando se reciba la información oficial	Coordinadores Al personal administrativo que realiza oficios	Directamente	Apoyo de la Dirección
Accidentes de trabajo e incidentes	Cuando ocurra un accidente y/o incidente de trabajo	Jefe inmediato Coordinador técnico Coordinación de Seguridad y Bioseguridad	Directamente	Los involucrados
Medidas de seguridad	Permanente	A todo el personal	Señalética Sesiones	Coordinación de Seguridad y Bioseguridad
Política y objetivos de Gestión de Riesgo Biológico	Permanente	A todo el personal	Lección de un punto Monitores Presentación	Coordinación de Bioseguridad
Emergencias Detección de un riesgo	En cuanto ocurran	Coordinación de Seguridad y Bioseguridad Compañeros del área Jefe inmediato Brigadistas	Directamente Alarma Silbatos WhatsApp	La persona detecta la emergencia
Fumigaciones	Al menos una semana antes de que se lleve a cabo la fumigación	A todo el personal	Reunión de Comité de Calidad WhatsApp Tablero de anuncios	Coordinación de Seguridad y Bioseguridad
Baja o cambio de ubicación de equipos y mobiliario	Cuando el usuario está seguro que el equipo ya no es funcional o cuando se necesita reubicar un equipo o mobiliario.	A recursos materiales del LESP	Mediante un formato	El resguardatario del bien o quien se asigne para esta actividad

¿Qué comunicar?	¿Cuándo comunicar?	¿A quién comunicar?	¿Cómo comunicar?	¿Quién comunica?
La realización de mantenimiento, calificación, calibración y/o verificación	Mínimo 24 horas antes de realizar el servicio	Coordinador Al jefe de laboratorio Personal involucrado	Comunicación directa	Mantenimiento y Servicios Generales Gerencia de Calidad
Política de calidad y Objetivos de calidad	De forma permanente	A todo el personal	Pantallas de equipo de cómputo Presentación Gafetes Carteles Lección de un punto Presentación	Coordinación de Gestión de Calidad Dirección
Misión, visión y valores	De forma permanente Énfasis cuando hay cambios	A todo el personal	Pantallas de equipo de cómputo Banners	Dirección Coordinación de Calidad
Código de ética y Confidencialidad	De forma permanente	A todo el personal	Lectura y firma del código de ética y confidencialidad Presentación	Dirección Recursos Humanos Enseñanza

Matriz de comunicación externa

¿Qué comunicar?	¿Cuándo comunicar?	¿A quién comunicar?	¿Cómo comunicar?	¿Quién comunica?
Informes	Dependiendo el tipo de informe puede ser diario, semanal o mensual	A las partes interesadas que correspondan.	A través de correo electrónico. A través de plataformas	Coordinadores técnicos Jefes de laboratorio Capturistas
Respuesta a una queja o sugerencia	Máximo 10 días hábiles posteriores a la queja o sugerencia	Al quejoso o quien hace la sugerencia.	Por oficio, de manera personal o telefónica según sea el caso	Dirección Gerencia de Calidad
Medidas básicas de seguridad y protección civil a los visitantes	Cuando hay personas externas en el LESP	Al visitante	Por medio de la pantalla ubicada en el acceso del laboratorio y la pantalla del auditorio Señalética Video	Coordinación de Seguridad y Bioseguridad
Fumigación	Al menos 5 días antes de que se fumigue	A las unidades que envían muestras al laboratorio Unidades colindantes	Aviso en recepción de muestras Correo electrónico Oficio Directamente	Coordinación de Seguridad y Bioseguridad Coordinadores Técnicos
Eventos de interés para la comunidad organizados por el LESP	Cuando el LESP organiza algún evento por ejemplo congreso, curso, celebraciones, etc.	A la comunidad	A través de la prensa: periódico, radio, televisión publicidad impresa	Comunicación Social de la Secretaría de Salud

¿Qué comunicar?	¿Cuándo comunicar?	¿A quién comunicar?	¿Cómo comunicar?	¿Quién comunica?
Requisitos para los procesos, productos a comprar. La aprobación de las órdenes de compra. Competencia de las personas. Desempeño del proveedor. Supervisión que se pretendan llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.	Cuando se adquieran productos y servicios. Cuando el proveedor es evaluado. Cuando el proveedor está dado de alta en la lista de "proveedor crítico". Cuando se detecta una oportunidad de mejora en su producto / servicio.	A los proveedores	En la orden de compra u orden de servicio Bases de licitación Contratos Por oficio Reunión Directamente	Coordinación Administrativa Recursos Materiales Mantenimiento Almacén
Retroalimentación, consulta y asesoría acerca del servicio	Cuando se requiere retroalimentar acerca de los servicios o bien las partes interesadas requieren consulta asesoría técnica.	A las partes interesadas según corresponda	A través de reuniones institucionales y reuniones de comités a los que pertenece el laboratorio. Correo electrónico Directamente o vía telefónica	Dirección, Coordinadores Técnicos Jefes de laboratorio
Información de valor que requiere ser comunicada de forma inmediata	Cuando hay una información relevante en la que se tienen que tomar acciones inmediatas (alertas epidemiológicas, brotes, enfermedades nuevas, etc.)	A las partes interesadas según corresponda	A través del teléfono, correo electrónico o WhatsApp	Dirección, Coordinadores Técnicos Jefes de laboratorio
Llegada de muestras de control de calidad externo PACAL	Mensualmente (Los días 12 al 17 de cada mes)	A los 15 laboratorios de los que se reciben sus muestras en el LESP	WhatsApp vía telefónica	Personal técnico de la Coordinación de la Red Estatal
Cambio de proveedor del servicio subrogado de pruebas	Cuando se dé el fallo de adjudicación del servicio.	A los directores de hospitales Jefes de jurisdicción Responsables del laboratorio.	Oficio correo electrónico y reunión estatal	Dirección Personal técnico de la Coordinación de la Red Estatal
Resultados de las visitas de supervisión	Máximo diez días hábiles posteriores a la supervisión	A los directores de hospitales Jefes de jurisdicción Responsables del laboratorio	Oficio correo electrónico	Dirección Personal técnico de la Coordinación de la Red Estatal

Evaluación:

Como instrumentos de evaluación se tiene la encuesta de comunicación interna y las encuesta de opinión del usuario

Para la evaluación de la comunicación interna se tienen los siguientes indicadores:

- Indicador = Resultado de la encuesta de comunicación interna mayor o igual a 80%, la cual se aplica de manera semestral.

Para la evaluación de la comunicación interna se tienen los siguientes indicadores:

- Indicador = (Encuestas que arrojan como satisfacción bien y excelente *100) / Encuestas contestadas. Con una frecuencia anual.

4. Resultados y Conclusiones

Resultados de la comunicación interna durante el año 2018

Ejemplo de la encuesta aplicada (2018-04-25)

	Preguntas	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Indeciso (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente desacuerdo (1)
1	¿Consideras que la alta dirección ha mostrado un interés por mejorar el proceso de comunicación interna?					
2	¿Consideras que recibes información de forma oportuna?					
3	¿Cuándo has tenido la necesidad de comunicarte con tu jefe, consideras que has recibido la atención que esperabadas?					
4	¿La medida de implementar grupos de conversación a través de celulares o redes sociales, la consideras una mejora para la comunicación interna?					
5	La difusión de temas relacionados con la medición de indicadores, política de calidad, revisión por la dirección y temas diversos de calidad; ¿te resultan de interés?					

Comentarios: _____

_____

_____

_____

Por tú participación GRACIAS!!!!!!!

- Total de personas en el LESP: **160**
- Total de encuestas aplicadas: **120**
- Total de encuestas contestadas: **74**
- Nivel de efectividad alcanzado: **83** %

Resultado de la encuesta de comunicación interna mayor o igual a 80%.

Resultados de la percepción del usuario durante el año 2018

Ejemplo de la encuesta aplicada (2018-07-04)

	Preguntas:	EXCELENTE (10)	BIEN (8)	REGULAR (6)	DEFICIENTE (4)	MAL (2)
ELEMENTOS TANGIBLES	1. ¿Cómo considera las instalaciones del LESP?					
	2. ¿Considera que el área de recepción de muestras se encuentra limpia?					
	3. En su opinión la asignación de un área de descarga de muestra, ¿ha representado una mejora para brindarle un mejor servicio?					
	4. ¿Fue fácil para usted identificar el área de descarga de muestra?					
	5. ¿Considera que las áreas exclusivas para brindarle el servicio se encuentran debidamente identificadas?					
CONFIABILIDAD	1. ¿Considera qué se cumplieron los tiempos programados de entrega de resultados?					
	2. ¿Considera que existe un interés por atender sus quejas o sugerencias?					
	3. ¿El personal de recepción de muestra demuestra conocimiento sobre las actividades que desempeña?					
	4. ¿Se registra en su presencia información brindada por usted referente a la entrega de muestra?					
	5. ¿Si el LESP se compromete a realizar alguna entrega de material para la toma de muestra, lo hace en el tiempo programado?					
VELOCIDAD DE RESPUESTA	1. ¿El personal del LESP comunica los horarios para la entrega de muestra?					
	2. ¿Considera que se le brinda un servicio rápido?					
	3. ¿El tiempo de espera para recibir atención por parte del personal del LESP, lo considera?					
	4. ¿Se le brindó información respecto a los tiempos programados para el proceso de entrega de resultados?					
	5. ¿En su opinión considera que existe la disponibilidad del personal LESP para ayudar a brindar un servicio inmediato?					
ASEGURAMIENTO	1. ¿La actitud de quien lo atendió le transmite confianza?					
	2. ¿Cómo considera el trato recibido por parte del personal del LESP?					
	3. Sus dudas e inquietudes ¿Son aclaradas en todo momento?					
	4. ¿El servicio brindado cumple con los requisitos que solicitó?					
	5. La percepción de la calidad del servicios para usted es considerada cómo					

- Número de encuestas enviadas: **95**
- Número de encuestas contestadas: **95**
- Nivel de efectividad alcanzado: **90** %

El tema de comunicación se relaciona con los parámetros de confiabilidad y velocidad de respuesta los cuales conservan los valores más altos en la evaluación de los usuarios.

Conclusiones

La comunicación es un factor determinante para la mejora de los procesos del LESP, al momento de aplicar la encuesta diagnóstica se hace evidente el nivel no óptimo en la percepción de los participantes y es a través de las opiniones emitidas por los mismos que se llevó a cabo la implantación de un plan de comunicación que plantea el uso de diferentes mecanismos de intercambio de información, obteniendo como resultado que en un año se logró un incremento de 4 puntos porcentuales en la valoración del proceso de comunicación interna.

Por el contrario los usuarios externos califican el desempeño del LESP con un nivel entre bien y excelente en un 90 % del total de los encuestados lo que refleja un mantenimiento en la valoración de nuestros usuarios externos.

Considerando que los procesos no son estáticos es de suma importancia encaminar los esfuerzos por alcanzar niveles más altos de participación y valoración.

5. Bibliografía

Balarezo, B. & Cerón, J. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Ambato. Ecuador.

Summers, D. C. (2006). *Administración de la calidad.* México: Pearson Educación .

ISO 9001:2015 (traducción oficial), Sistemas de gestión de la calidad—Requisitos

FACTORES QUE IMPACTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA MEXICANA

Dra. Harriet Rosalía Hesse Zepeda
Instituto Tecnológico de Morelia
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
hrhesse@yahoo.com.mx

Resumen

El objetivo de la presente investigación fue analizar en qué medida la comunicación, el liderazgo, la capacitación y la motivación impactan el clima organizacional en una empresa mexicana.

La investigación, se sustentó en la teoría del clima organizacional, la teoría de las relaciones humanas y la teoría de sistemas. Se consideró un alcance descriptivo porque se buscó especificar las características de las variables en estudio, resultante de la revisión de los hechos y datos recopilados en la empresa, lo que permitió interpretar su realidad en relación con las variables seleccionadas.

La investigación fue de campo ya que la información se tomó de una muestra de 572 trabajadores de manera directa a través de la aplicación de una encuesta, la cual fue validada con una prueba piloto y una medida de consistencia interna como fue el Alpha de Cronbach, el cual se determinó con el programa SPSS para Windows versión 20 siendo este de 0.954.

La hipótesis a comprobar fue, el clima organizacional de la empresa depende de la capacitación, la comunicación, de la motivación laboral y la influencia del liderazgo.

La investigación realizada fue cuantitativa, en virtud de que se recolectaron datos y se realizó una medición numérica de las variables para lo cual se realizó un análisis a través de métodos estadísticos.

Palabras clave: clima organizacional, comunicación, liderazgo, capacitación, motivación.

Abstract

The objective of this research was to analyze to what extent the communication, leadership, training and motivation impact organizational climate in a Mexican company.

The research was based on the theory of organizational climate, human relations theory and systems theory. It was considered a descriptive scope because we sought to specify the characteristics of the variables in study, resulting from the review of the facts and data collected in the company, allowing you to interpret your reality in relation to variables selected.

The research was field since the information is taken from a sample of 572 workers directly through the application of a survey, which was validated with a pilot and a measure of internal consistency as it was the alpha of Cronbach which was determined with the SPSS program for Windows version 20 being of 0.954.

The hypothesis to test, the organizational climate of the company depends on training, communication, labour motivation and the influence of the leadership.

The investigation was quantitative, in virtue of which data were collected and performed a numerical measurement of the variables for which an analysis through statistical methods.

Key words: organizational climate, communication, leadership, training and motivation.

Introducción

Hoy en día el clima organizacional está tomando mucha importancia para las empresas ya que a través de este concepto se encuentran todas las variables que afectan el desempeño, comportamiento y estado de ánimo de los trabajadores, y al mismo tiempo el desempeño de los mismos en la organización.

El clima organizacional en gran medida determina el comportamiento de los miembros de una empresa, porque crea una reinterpretación de lo que sucede e impacta en la disposición con que afrontan sus tareas. Un clima adecuado, amable, va a traducirse en un mejor desempeño, coordinación, productividad y será posible mejorar la competitividad con otras organizaciones.

Un clima de tranquilidad laboral siempre será mejor que un clima de conflicto ya que se pueden desempeñar de una forma más serena y eficiente las actividades.

Todas las organizaciones tienen como propósito, una estructura y una colectividad que les ayude a cumplir sus objetivos, y es ahí donde se encuentran con un gran problema, ¿Qué acciones debo hacer para conseguir este propósito?; la respuesta es, trabajar en las dimensiones que intervienen dentro del clima organizacional, (tamaño de la organización, comunicación, liderazgo, motivación, equipos de trabajo, sistemas recompensas, entre otros).

Y apoyándonos en la siguiente aportación "Todos los elementos mencionados conforman un clima particular" donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo.

En esta investigación se exponen las generalidades de la investigación, en ella se incluye la justificación, hipótesis, objetivos entre otros. Se considera el sustento teórico el cual toma parte importante para la elaboración del instrumento de investigación. Se inicia con algunas definiciones del concepto de Clima Organizacional, después se mencionan las variables a utilizar, las cuales se encuentran descritas en el siguiente orden: Comunicación, Liderazgo, Capacitación y Motivación.

Se menciona el procedimiento que se siguió para llevar a cabo la presente investigación y por último, resultados generados por la aplicación del cuestionario y conclusiones.

Justificación

En la época actual, las organizaciones han mostrado gran interés en sus procesos de certificación y en el funcionamiento de sus diferentes áreas, determinándose el clima organizacional como uno de los puntos importantes a ser considerados, razón por la cual este tipo de estudios es fundamental ya que se pueden detectar problemas para darles una pronta solución.

Es necesario comprender que cuando un trabajador no está conforme con el clima organizacional en el que labora mostrará conductas diversas que muchas veces van en contra de las personas que prestan sus servicios en la empresa.

Como consecuencia de esta situación se pueden tener resultados insatisfactorios o no positivos en la gestión administrativa, además de que una empresa en la que no se trabaja en armonía, difícilmente podrá competir con otras empresas similares en virtud de que se encontrará inmersa en solucionar la problemática interna antes de contemplar la posibilidad de atender la exterior que afecta a la organización.

Cada vez se vuelve más necesario comprender los factores físicos y sociales que influyen en el rendimiento de las personas en el trabajo. Esta necesidad se basa en el hecho de que, según la forma como los empleados interpreten su ambiente laboral,

así será su índice de productividad, además de que influirá en la formación de buenas o malas relaciones de trabajo, el fracaso o el éxito de las políticas e, incluso, en la comisión de actos delictivos. (Brunet, L. 2004, p. 1).

Lo anterior confirma que el clima organizacional –que constituye la personalidad de una institución- determina y condiciona el comportamiento de los individuos en la organización y el grado de satisfacción respecto de la actividad que los empleados desempeñan.

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, y debido a su naturaleza, se transforman a su vez en elementos del clima. Así, se vuelve importante para un dirigente el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su empresa para:

1.- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

2.- Iniciar y sostener un cambio que indique al dirigente los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.

3.- Seguir el desarrollo de su empresa y prever los problemas que puedan surgir.

De esta forma, el dirigente puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

Planteamiento del problema

Se ha observado que existe un alto índice de ausentismo y rotación de personal, el cual se atribuye a la posibilidad de que no exista un buen clima organizacional, lo cual ha preocupado seriamente a quienes administran la empresa en virtud de que esto representa mayores costos para la misma, poca posibilidad de planes a mediano y largo plazo porque no existe estabilidad ni compromiso por parte de quienes laboran en ella.

Por lo que se pretende conocer la opinión de los trabajadores con relación a las variables anteriormente mencionadas y tomar como base esta investigación para realizar un plan de mejora continua en la empresa.

También es importante señalar que los directivos de las empresas en muchas ocasiones concentran su atención en otros aspectos de la administración, descuidando las buenas relaciones que deben existir entre los jefes y subordinados, compañeros de trabajo y de los equipos de trabajo entre sí, por lo que en un lapso de tiempo redunda en conflictos internos, inconformidad por parte de los trabajadores, así como en agresiones hacia los integrantes de la empresa, daños a los equipos y herramientas de trabajo entre otros.

Objetivo General

Analizar en qué medida la comunicación, el liderazgo, la capacitación y la motivación impactan el clima organizacional en una empresa mexicana.

Objetivos específicos

1.- Identificar la influencia de la capacitación en el clima organizacional en la empresa.

2.- Analizar de qué forma la comunicación incide en el clima organizacional en la empresa

3- Verificar la influencia del liderazgo en el clima organizacional en la empresa.

4.- Explicar cómo impacta la motivación el clima organizacional en la empresa.

Hipótesis general

El clima organizacional de la empresa depende de la capacitación, la comunicación, de la motivación laboral y la influencia del liderazgo.

Hipótesis nula Ho

El clima organizacional de la empresa no depende de la capacitación, la comunicación, de la motivación laboral y la influencia del liderazgo.

Hipótesis de trabajo

1.- A mayor capacitación mejorará el clima organizacional de la empresa.

2.- La adecuada comunicación, traerá como consecuencia un mejor clima organizacional de la empresa.

3.- El contar con un liderazgo participativo garantiza un mejor clima organizacional en la empresa.

4.- A mayor y mejor motivación en el trabajo se beneficiará el clima organizacional de la empresa.

Variables

Variable Dependiente:

- Clima Organizacional.

Variables Independientes:

- Comunicación
- Liderazgo.
- Capacitación
- Motivación

Alcance

El instrumento utilizado en la presente investigación se estandarice como un método fundamental para la identificación de factores que afectan el clima organizacional de la empresa, contribuyendo a la mejora continua de la misma. Comenzando este proceso en la planta en México, y posteriormente a todas las plantas localizadas en la región de todo el continente americano.

Tipo de investigación

Se consideró un alcance cuantitativo descriptivo porque se buscó especificar las características de las variables bajo estudio, resultante de la revisión de los hechos y datos recopilados en la empresa, lo que permitió interpretar su realidad en relación con las variables seleccionadas. Es una investigación cuantitativa.

Se determinó la muestra, tomando como sujeto de investigación a las personas que se encuentran en las diferentes áreas y que laboran en las tres diferentes jornadas laborales. En este caso se recurrió a registros electrónicos del personal, esta consulta arrojó una cantidad de 1,566 personas laborando, por lo que el tamaño de la muestra con un 99% de confianza es de n=572.

Una vez elaborado el cuestionario, se corroboró su grado de confiabilidad con el Alfa de Cronbach. Esto para conocer la consistencia y efectividad del instrumento; para así mismo obtener resultados más veraces.

Con el antecedente del resultado de un Alfa de Cronbach, de 0.954, se procedió a la aplicación del cuestionario hasta culminar con las 572.

Los resultados obtenidos se capturaron en el programa SPSS 20 para Windows. Se obtuvo un Alfa de Cronbach satisfactorio:

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR000
VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 V
0016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00
 VAR00025 VAR00026 VAR00027
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Análisis de fiabilidad

```
[Conjunto_de_datos0] C:\Users\RICARDO\Documents\RICARDO CRUZ GARCIA\TEC\9
SEMESTRE\alpha de cronbach.sav
```

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	57	100,0
	Excluidos[a]	0	,0
	Total	57	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,954	27

Marco Teórico

Clima Organizacional

Existen diferentes conceptos desarrollados para explicar al clima organizacional, se puede decir que es un concepto objetivo y genérico en el cual se encuentra la dinámica de las empresas, pero no es así; existen varias teorías con enfoques diferentes (intuitivos y analógicos) que sustentan las variables que afectan esta atmósfera psicológica laboral.

El clima organizacional está compuesto por una serie de elementos utilizados comúnmente al hablar del individuo rodeado de su ambiente, incluye todo aquello, a lo cual el individuo reacciona en la organización y que forma el contexto de estímulos e interrelaciones que tienen lugar en la vida organizacional. (Chiang, M., & Núñez, A., 2010, p. 26).

Al rescatar una aportación importante de la autora Bordas, se puede entender un poco más este concepto tan importante dentro de las organizaciones; ella comenta, la creatividad, la lealtad, el compromiso con la empresa y sus clientes, son facultades que pertenecen a las personas y no a las empresas. Se debe generar un contexto en el que las personas que trabajan en la empresa, sean capaces de aportar lo mejor de sí mismas de una forma voluntaria y sostenible en el tiempo, es relevante dar cara a la productividad y la competitividad de las empresas, además de ser parte importante de su responsabilidad social. Es por ello que la gestión del clima laboral es especialmente importante para la empresa desde el punto de vista de su Dirección Estratégica.

La percepción de las personas, con respecto al contexto laboral en que desarrollan su trabajo, en un momento temporal dado, esto es, el clima laboral de dicha empresa u organización, es algo que se puede gestionar en el tiempo conociendo y activando las palancas de mejora de aquellos aspectos de la vida laboral que más influyen sobre las actitudes de satisfacción y compromiso en el trabajo.

Uno de los factores fundamentales para generar un contexto adecuado, un clima laboral que genere satisfacción y compromiso entre los empleados es el líder o jefe inmediato, con su capacidad de influir, para bien o para mal, en dicho clima laboral. El liderazgo, debe ser el adecuado en términos de gestión, componiéndose de una serie de competencias y esas competencias se aprenden, por ello la importancia de conocerlas y fomentarlas entre los líderes empresariales.

Así pues, esta autora considera que es fundamental para las compañías y organizaciones el que sus líderes sean diestros en el trato con las personas y en la generación de un contexto y clima laboral adecuados, si no quieren arriesgar su productividad y reputación en el mercado. (Bordas, M., J., 2016, pp. 3-4).

En contraste con la autora anterior, Chiavenato, (2011), menciona que el concepto de motivación -nivel mundial- conduce al de clima organizacional –nivel de la organización-. Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación. Tal adaptación no sólo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende en particular de las personas en posiciones de autoridad jerárquica, es importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental.

Así mismo, Atkinson elaboró un modelo para estudiar la conducta motivacional en el que considera los determinantes ambientales de la motivación. Ese modelo se basa en las premisas siguientes:

- Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que sólo influyen en la conducta cuando se estimulan o provocan.
- La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente que percibe el individuo.

- Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico influye en la conducta hasta que lo provoca una influencia ambiental determinada.
- Los cambios en el ambiente percibido generarán cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada.
- Todo tipo de motivación se encamina a la satisfacción de un tipo de necesidad. El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta; así mismo, un cambio en ese patrón generará un cambio en ella.

El concepto de clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental en la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente de la organización que:

- Perciben o experimentan los miembros de la organización.
- Influye en su comportamiento.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero. (Chiavenato, I., 2011).

Cuando se revisa la literatura sobre el clima, se encuentran múltiples definiciones. Entre las más relevantes se destacan:

- Las que indican el predominio de los factores organizacionales.
- La centradas en predominio de los factores individuales.
- Las que enfatizan la interacción persona-situación.

Estas tres perspectivas presentan las siguientes características comunes respecto a su concepción de clima: su relativa estabilidad y perdurabilidad, la opción de diferenciar organizaciones, puede percibirse por los miembros y sirve para describir situaciones. En todas ellas se pueden enunciar las siguientes hipótesis: el clima es la suma de percepciones, es descriptivo y no evaluativo. Su nivel de descripción se refiere a la organización y las percepciones pueden influir en su conducta. Por último, podemos indicar que la multitud de definiciones están muy relacionadas con las diferentes formas de medir el clima organizacional. Ante lo cual, los investigadores intentan cada día más, poder calificar los conceptos y metodologías correctas para establecer mediciones del clima organizacional. (Guillé, G., & Guíl, R., 2000).

Comunicación

Chruden, y Sherman, (2007), mencionan, cuando se estudia la comunicación en el contexto de las organizaciones, ésta asume de pronto una complejidad que sólo permite comprenderla parcialmente. No obstante, su importancia requiere que se haga un serio intento para entenderla todo lo plenamente posible. De acuerdo con Miller, la comunicación puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones. La comunicación puede ser entendida como la función indispensable de las personas y de las organizaciones mediante la cual la organización o el organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente y relaciona sus partes y sus procesos internos uno con otro.

El entendimiento de la comunicación en una organización requiere el conocimiento del hecho de que existen varias formas de comunicación y de medios. Estas formas pueden variar desde la transmisión de la información a un solo individuo y de la comunicación entre individuos, hasta los sistemas más complejos que mantienen unidos a los miembros de la organización y

que proporcionan los medios por los cuales se relacionan una con otra las partes de la organización y con otras organizaciones. Sin embargo, la comunicación efectiva depende principalmente de crear entendimiento entre los individuos.
Requisitos de la comunicación efectiva:

- La retroalimentación y la audición: En toda comunicación debe existir retroalimentación proveniente del receptor para el transmisor, más aún, el destinatario debe sentirse libre para responder plenamente. Por lo tanto, la audición, en conjunto con la parte anterior, es una dimensión importante, ya que por medio de esta se proporciona una buena o mala retroalimentación.

- Sinceridad: Al planear la comunicación con los subordinados, los gerentes deben de reconocer que su sinceridad o hipocresía pronto se tomará en cuenta. Si la sinceridad se establece en una línea de tratos justos y honestos con los empleados, tendrá más posibilidad de que su comunicación sea aceptada.

- Comprensión de las necesidades humanas: Puesto que es inherente a la naturaleza humana escuchar a alguien que tiene algo que decir acerca de las cosas en las cuales está interesada una persona la atención de la gerencia a las necesidades, intereses, actitudes de los empleados, pueden acotar al camino hacia facilitar la receptibilidad del empleado.

- Canales y medios apropiados: Para la efectividad máxima de la comunicación, los canales y medios que se usen deberán ser los adecuados. La decisión respecto a los medios como a los canales deberá estar basada en consideraciones tales como la importancia de la rapidez, la necesidad de la retroalimentación proveniente de sus subordinados, y el conocimiento del grado de aceptación por parte de aquéllos de la comunicación. (Chruden, H., & Sherman, A., 2007, pp. 313-317).

De la misma manera Planas (2000), considera que la comunicación implica, de entrada, el deseo de establecer una relación con los que nos rodean, y esto puede ser por muchos motivos: necesidad, interés por conocer al otro, el deseo de intercambiar experiencias, atracción física, en fin, una serie de razones que nos llevan a dar un paso hacia el otro. Este paso es el que nos permite conocer a los demás, interesarnos por ellos, ayudarles, retroalimentarnos de su sabiduría, de sus experiencias, aprender a convivir con otros a pesar de nuestras diferencias, dejando a un lado la superficialidad e intentando profundizar en lo que el otro es, en lo que el otro necesita, en lo que puedo y debo hacer por él, en fin, hacer mis intereses a un lado y lograr establecer una relación en común. Si se piensa en la importancia de la comunicación en nuestra vida cotidiana, no puede pasarse por alto lo importante que es dentro de la empresa.

Por último, Rodríguez (2006), explica, toda función administrativa involucra alguna forma de comunicación ya sea indirecta o directa. Los administradores cuando planean y organizan o cuando dirigen o controlan, están en comunicación con otros a través de otros.

La comunicación es la base y fundamento de toda la vida organizacional. Si se suprime a un organismo social toda la posibilidad de intercambio de comunicación, éste dejará de existir.

La definición general manejada por este autor es: La comunicación es un proceso mediante el cual se introducen e intercambian ideas, planes e información en la mente de una persona y se busca con ello un comportamiento determinado en el sujeto receptor.

Las actividades de comunicación de los administradores generalmente se efectúan dentro de una organización e implican el compartir información con otros miembros de la organización. Alguna parte de la eficacia de la organización estará determinada por la medida en que el patrón o red de comunicación se ajusten a las características del trabajo.

El establecimiento de canales de comunicación a través de los cuales se ejerzan y se controlen los resultados constituye el sistema nervioso de la empresa. Llevan al órgano directivo todo lo que debe conocerse, y éste se entrega las órdenes de acción a cada jefe, supervisor o trabajador, debidamente coordinadas.

Liderazgo

Lussier y Achua (2008) exponen tres diferentes análisis de las teorías de liderazgo, Nivel de análisis individual, grupal y organizacional.

Nivel de análisis individual. El nivel de análisis individual de las teorías de liderazgo se concentra en el líder y su relación con cada uno de sus seguidores. Dicho nivel también se denomina proceso diádico. Las teorías diádicas visualizan el liderazgo como un proceso de influencia recíproca entre el líder y sus seguidores; así existe premisa implícita de que la eficacia del liderazgo no puede entenderse sin examinar la influencia que, con el paso del tiempo, se ejercen mutuamente líder y seguidor.

Nivel de análisis grupal. El segundo nivel que se aborda en las teorías de liderazgo se concentra en las relaciones entre el líder y los seguidores en conjunto. A este nivel se le llama también proceso grupal, y las teorías de este proceso se concentran en la contribución del líder a la buena marcha del grupo. A este respecto, en las diversas investigaciones sobre grupos pequeños se han identificado factores determinantes sobre la eficacia de los grupos.

Nivel de análisis organizacional. El tercer nivel de análisis de las teorías de liderazgo se concentra en la organización. A este nivel también se le conoce como proceso organizacional. El desempeño de la organización a largo plazo depende de que ésta se adapte debidamente al entorno. Adquiera los recursos necesarios para sobrevivir y realice un proceso de transformación efectivo para generar sus productos y servicios. (Lussier, R., & Achua, C., 2008).

Tomando la información de Hellriegel y Slocum (2009), rescatan que el liderazgo es el proceso de desarrollar ideas y una visión, de vivir conforme a los valores que apoyan esas ideas y esa visión, de influir en terceros para que los adopten en su propio comportamiento y de tomar decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros. Noel Tichy, quien ha estudiado a muchos líderes empresariales sobresalientes, describe el liderazgo con estas palabras:

Liderazgo significa lograr algo por medio de otras personas algo que no se habría logrado si uno no hubiera estado ahí. Y en el mundo actual, esto se logra cada vez menos por medio del mando y el control, y más por medio de cambiar la mentalidad de la gente, así como de modificar su comportamiento. Hoy en día el liderazgo puede mover ideas y valores que llenan de energía a otras personas.

Un líder es una persona que exhibe los atributos clave de liderazgo: ideas, visión, valores, capacidad para influir en otros y para tomar decisiones difíciles.

En contraste con ser un líder, un gerente tradicional dirige, controla y planea el trabajo y es responsable de los resultados. Los gerentes efectivos le proporcionan cierto grado de orden y consistencia al trabajo de sus empleados. Para ser efectivos, la mayoría de los directivos y gerentes deben exhibir los atributos del liderazgo y/o la administración en varias situaciones. Sin importar el título, los gerentes efectivos en las organizaciones por lo común aceptan tres funciones clave en sus roles:

- Autoridad: el derecho de tomar decisiones.
- Responsabilidad de tarea: la tarea de alcanzar una meta.
- Responsabilidad de consecuencia: aceptación de éxito o el fracaso.

Modelo de Liderazgo de Rasgos.

Este modelo se basa en las características de muchos líderes, exitosos, y se utiliza para predecir la efectividad del liderazgo. Después se comparan las listas de rasgos resultantes con las de los gerentes potenciales para evaluar si es probable que triunfen o fracasen como líderes. Existe un fundamento para la idea de que los líderes exitosos tienen intereses y capacidades, y tal vez incluso rasgos de personalidad menos efectivos.

Rasgos clave. Hay cierta evidencia que sugiere que la mayoría de (pero no de todos) los líderes exitosos comparten cuatro rasgos:

.

- Madurez y ámbito. Los líderes exitosos suelen ser maduros en términos emocionales y tener una amplia gama de intereses.
- Impulso hacia los logros. Los líderes exitosos están orientados a los resultados, cuando alcanzan una meta buscan llegar a otra. No dependen sólo de los empleados para sentirse motivados a alcanzar metas.
- Integridad. Los líderes exitosos, a largo plazo, suelen tener integridad. Cuando las personas en puestos de liderazgo declaran un conjunto de valores, pero practican otros, los seguidores empiezan a verlos como personas poco confiables.
- Inteligencia. Los líderes exitosos suelen ser más inteligentes que sus subordinados

Modelo Conductual de Liderazgo

Este modelo se concentra en aquello que los líderes hacen en realidad y en la forma en que lo hacen. Existen varias versiones de este modelo, pero la que se presenta sugiere que los líderes efectivos ayudan a las personas y los equipos a alcanzar sus metas de dos maneras. En primer lugar, crean relaciones centradas en las tareas con los empleados, las cuales se enfocan en la calidad y la cantidad de trabajo terminado. En segundo lugar, son considerados y solidarios con los intentos que hacen los empleados para alcanzar sus metas personales (por ejemplo, satisfacción laboral, promociones o ascensos y reconocimiento), y se esfuerzan por arreglar las disputas, tener contentas a las personas, brindar aliento y ofrecer refuerzo positivo. El mayor número de los estudios sobre el comportamiento de los líderes, que iniciaron a finales de la década de los cuarenta, dieron como resultado que se identifican dos dimensiones centrales del comportamiento de los líderes:

- Consideración. Es el grado en el que el líder establece con sus subordinados relaciones que se caracterizan por la confianza mutua, comunicación bilateral, el respeto a las ideas de los empleados y empatía con sus sentimientos.
- Estructura inicial. Es el grado en el que un líder define y prescribe los roles de los subordinados para establecer y alcanzar metas dentro de sus respectivas áreas de responsabilidad.

Modelo del Liderazgo Situacional

El modelo de liderazgo situacional dice que el estilo de liderazgo debe de coincidir con el grado de preparación de los seguidores, según el modelo, los gerentes pueden elegir entre cuatro estilos de liderazgo, los cuales implican distintas combinaciones de comportamiento de las relaciones. El comportamiento de las tareas incluye utilizar la comunicación unilateral, explicar con claridad las obligaciones y decir a los seguidores qué deben hacer, cuándo, dónde y cómo hacerlo. El comportamiento de las relaciones incluye utilizar la comunicación bilateral, escuchar, alentar e involucrar a los seguidores en la toma de decisiones y brindarles apoyo emocional.

Con la combinación de diferentes cantidades de comportamiento de las tareas y las diferentes cantidades de comportamiento de las relaciones, un gerente efectivo puede utilizar cuatro estilos de liderazgo diferentes, los cuales se conocen como directivo, persuasivo, participativo y delegador.

El estilo de liderazgo correcto dependerá del grado de madurez de los seguidores.

- Cuando el líder usa el estilo directivo, proporciona instrucciones claras, da órdenes específicas y supervisa el trabajo de cerca.
- Cuando el líder usa el estilo persuasivo, el líder provee guía, fomenta la comunicación bilateral y ayuda al seguidor a adquirir confianza y a sentirse motivado.
- El líder usa el estilo participativo cuando fomenta que los seguidores compartan ideas y facilita el trabajo alentando y ayudando a los subordinados.
- El líder usa el estilo delegador cuando asigna a sus seguidores la responsabilidad de tomar e implementar decisiones

Por último, Gibson, Ivancevich, Donnely y Konopaske, (2011), definen al liderazgo como una interacción entre los miembros de un grupo; los líderes son agentes de cambio, personas cuyas acciones afectan a otras de lo que las acciones de los demás los afectan a ellos. El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o las capacidades de los demás del grupo. Un primer elemento de esta definición implica el uso de la influencia y que todas las relaciones interpersonales pueden incluir el liderazgo; el segundo incluye la importancia de ser un agente de cambio: ser capaz de afectar la conducta y desempeño de los seguidores. Finalmente, la definición se enfoca en el cumplimiento de metas; el líder eficaz quizá deba tratar con metas individuales, grupales y organizacionales, y su eficacia generalmente se mide según cumpla una meta o una combinación de varias.

Capacitación

Para Siliceo, (2006), la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Por lo anterior, la capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras. (Siliceo, A., 2006, p. 26).

De otra manera para Dessler, (2001), la capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Por consiguiente, capacitar podría significar enseñar a un operador de máquina a operar su nueva máquina, a un nuevo vendedor a vender el producto de la empresa o a un nuevo supervisor a entrevistar y evaluar a los empleados. (Dessler, G., & Varela, R., 2001, p. 249).

Chiavenato, (2011), menciona que, la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea, del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, compleja o simple, implica estos tres aspectos. Dentro de una concepción más limitada, Flippo explica que la "capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo."

De acuerdo con Grados, (2009), uno de los objetivos fundamentales de la capacitación es alcanzar un aprendizaje efectivo, y por supuesto, quien pretenda lograr que otros aprendan, debe poseer una concepción clara de cómo se desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje. De esta forma el aprendizaje se define como una modificación más o menos permanente de la conducta, que ocurre como resultado de la experiencia. El aprendizaje es básico en el desarrollo de las hazañas atléticas, en

la educación del gusto por la comida y el vestir, en la apreciación del arte y la música. Podemos asegurar que quien aprende cambia hacia una u otra dirección.

El aprendizaje es el proceso por el cual el individuo, a través de la práctica adquiere conocimientos, habilidades y actitudes que conducen a un cambio relativamente permanente de conducta. Es en los cursos de capacitación donde se pueden adquirir dichas habilidades; y esta adquisición será más efectiva a medida en que tenga mayor posibilidad práctica. El cambio de conducta se manifestará cuando el empleado ejecute sus labores o se interrelacionen con otras personas de manera diferente de como lo hacía antes de asistir a la capacitación. (Grados, J., 2009).

Por último, Snell, y Bohlander, (2013), coinciden con los autores anteriores en que, el término capacitación a menudo se utiliza para describir casi cualquier esfuerzo que inicia una organización con el fin de fomentar el aprendizaje entre sus miembros. Sin embargo, muchos expertos distinguen entre capacitación la cual tiende a tener un enfoque más estrecho y orientado hacia cuestiones de desempeño a corto plazo, y desarrollo, el cual está más orientado hacia la ampliación de habilidades futuras.

Desde la perspectiva más amplia, la meta de la capacitación es contribuir a las metas generales de la organización. Los programas de capacitación se deben desarrollar con esto en mente. Los gerentes no deben perder de vistas las metas y objetivos de la organización.

El modelo estratégico de capacitación consiste en las siguientes fases:

- Evaluación de las necesidades. Si los empleados de forma sistemática no logran sus objetivos de productividad, esto podría ser una señal de que es necesaria la capacitación.
- Diseño de programa de capacitación. Una vez determinadas las necesidades de capacitación, el siguiente paso es diseñar el programa de capacitación. Los expertos consideran que el diseño de la capacitación debe enfocarse en los siguientes asuntos:

  a) objetivos instruccionales, b) disposición y motivación de los capacitados, c) principios del aprendizaje, y d) características de los instructores.
- Implementación del programa de capacitación. Al elegir entre varios métodos de capacitación lo principal es establecer cuáles son los adecuados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se deben aprender.
- Evaluación del programa de capacitación. La capacitación como cualquier otra función de la administración de recursos humanos, debe ser evaluada para establecer su efectividad. (Snell, S., & Bohlander, G., 2013).

Motivación

Según Judge, y Robbins, (2013), definen a la motivación como, los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. Si bien la motivación en general se relaciona con el esfuerzo para lograr cualquier meta, esta obra se limitará a las metas organizacionales, con la finalidad de reflejar el interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo.

Los tres elementos fundamentales son intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien. Es el elemento en que la mayoría se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño laboral, a menos que el esfuerzo se oriente en una dirección que beneficie a la organización.

Por lo tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que nos interesa es el que está dirigido hacia las metas de la organización y que es consistente con estas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, es decir, por cuánto tiempo la persona será capaz de mantener su esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo. (Judge, T., & Robbins, S., 2013).

Además, rescatando a Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, (2011), mencionan que, la motivación es el concepto que empleamos cuando describimos las fuerzas que actúan en o dentro de un individuo para iniciar o dirigir su conducta. Se utiliza este concepto para explicar las diferencias en la intensidad de la conducta (es decir, conductas más intensas como resultado de niveles más altos de motivación) también para indicar su dirección (por ejemplo, si está cansado o somnoliento, su atención se dirige a dormir un poco).

La motivación es un concepto explicativo que utilizamos para dar sentido a las conductas que observamos; en otras palabras, se infiere; en lugar de medirla directamente señalamos qué condiciones existen y usamos esta información como base para entender la motivación subyacente.

Se espera que los administradores entiendan los tipos y grados de motivación existentes de sus empleados y también que traten de mejorar el grado de motivación en un grupo de personas diverso y, en muchos aspectos, impredecible; esta diversidad origina distintos patrones de conducta que, de alguna manera, se relacionan con las necesidades y metas.

Cada persona se siente atraída por un conjunto de metas. Para predecir el comportamiento con cierta precisión, un administrador debe conocer algo acerca de las metas de los empleados y de las acciones que éstos deben realizar para lograrlas. Las numerosas teorías de motivación y los resultados de las investigaciones intentan explicar esta relación de comportamiento-resultado.

Las teorías de motivación se clasifican en dos categorías: de contenido y de proceso:

- Las teorías de contenido se enfocan en los factores internos de la persona que activan, dirigen, sostienen y detienen su conducta; intentan determinar las necesidades específicas que motivan a las personas. Se enfocan en las necesidades individuales al explicar la satisfacción laboral, la conducta del trabajador y los sistemas de recompensas; sugieren que las deficiencias de necesidades individuales activan tensiones que disparan una respuesta conductual en el interior de la persona.

- Las teorías de proceso describen y analizan cómo la conducta se activa, dirige, sostiene y se detiene por factores principalmente externos a la persona.

Para que los administradores sean eficaces, las teorías de contenido sugieren que deben:

Determinar qué necesidades activan el desempeño y los comportamientos deseados a nivel individuo o grupal.

- Ser capaces de ofrecer recompensas significativas que ayuden a los empleados a satisfacer sus necesidades.
- Saber cuándo ofrecer recompensas apropiadas para optimizar la conducta del desempeño.
- No asumir que las deficiencias de necesidades de una persona se repetirán siguiendo un patrón regular. La gente cambia debido a experiencias, vivencias, envejecimiento y cambios culturales y ambientales, así como a otros factores.

Una de las teorías de motivación más ampliamente citadas y analizadas es el modelo de jerarquía de necesidades propuesta por Abraham Maslow. Las necesidades del nivel inferior son las fisiológicas y las del nivel superior son las de realización personal. Maslow las definió como:

- Fisiológicas: necesidad de alimentos, bebidas cobijo y alivio de dolor.
- Seguridad: necesidad de sentirse libre de amenazas, es decir la seguridad en eventos o entornos amenazantes.
- Pertenencia a un grupo social y amor: necesidad de amistad, afiliación, interacción y amor.
- Estima: Necesidad de autoestima y respeto de los demás.
- Realización personal: Necesidad de sentirse pleno al utilizar al máximo las capacidades, habilidades y su potencial.

La teoría de Maslow asume que una persona intenta satisfacer sus necesidades básicas (fisiológicas) antes de dirigir su conducta hacia la satisfacción de necesidades de niveles superiores (realización personal), es decir, se deben satisfacer las necesidades de niveles inferiores antes que una necesidad de nivel superior como realización personal; con esto se comienza a controlar el comportamiento de una persona. De acuerdo con Maslow, una necesidad satisfecha deja de motivar; por ejemplo, cuando una persona decide que gana suficiente dinero por contribuir a una empresa, éste pierde su poder de motivación.

Alderfer concuerda con Maslow en que las necesidades de los individuos se clasifican en jerarquías; sin embargo, su propuesta incluye sólo tres conjuntos de necesidades:

- De existencia: Necesidades satisfechas por factores tales como alimentos, aire, agua, salario y condiciones laborales.
- De relación: Necesidades satisfechas por relaciones sociales e interpersonales significativas.
- De crecimiento: Necesidades satisfechas por un individuo que realiza contribuciones creativas o productivas.

En contraste la teoría ERG (existencia, relación y crecimiento), de Alderfer sugiere que, además del proceso de satisfacción-progresión que Maslow propuso, también se da un proceso de frustración-regresión, es decir, si los intentos de una persona por satisfacer sus necesidades de crecimiento se frustran continuamente, las de relación resurgen como una fuerza de motivación importante, lo que ocasiona que el individuo redirija sus esfuerzos hacia la exploración de nuevas formas de satisfacer esta categoría de necesidad de orden inferior.

El consultor en psicología y administración Frederick Herzberg desarrolló la teoría de contenido de motivación de los dos factores; éstos son insatisfactores-satisfactores, motivadores-higiene o extrínsecos-intrínsecos, según quién analice la teoría.

El estudio inicial de Herzberg arrojó dos conclusiones específicas:

- Primera, existe un conjunto de condiciones extrínsecas, esto es, el contexto del puesto en el que se incluye el salario, el estatus y las condiciones de trabajo; la presencia de estas condiciones, no necesariamente motivan al empleado, pero su ausencia sí produce insatisfacción; es por ello que se llaman insatisfactores o factores de higiene.

- Segunda, también existe un conjunto de condiciones intrínsecas, el contenido del puesto, que incluye sentimientos de logro, mayor responsabilidad, y reconocimiento; no se ha demostrado que la ausencia de estas condiciones produzca mucha insatisfacción, pero cuando están presentes, desarrollan fuertes niveles de motivación que dan como resultado un buen desempeño laboral; por lo tanto, son llamados satisfactores o motivadores.

A diferencia de los autores anteriores Griffin, y Moorhead, (2010), nos mencionan que, la motivación es el conjunto de fuerzas que ocasionan que las personas participen en un comportamiento más que en otro comportamiento alterno.

Desde el punto de vista del gerente, el objetivo es motivar a las personas a comportarse en formas que vayan en el mejor interés de las organizaciones.

Motivar el desempeño es una función importante para cualquier gerente sin importar la circunstancia.

Los gerentes luchan por motivar a las personas en la organización para desempeñarse en niveles altos. Esto significa hacerlos que trabajen de manera ardua, que vayan a trabajar de manera regular y a hacer contribuciones positivas a la misión de la organización. Pero el desempeño laboral depende de la capacidad y el entorno, así como la motivación.

Para alcanzar altos niveles de desempeño, un empleado debe querer hacer bien el trabajo (motivación), tener la capacidad de hacer el trabajo en forma eficaz (capacidad) y tener los materiales, recursos, equipo e información para hacerlo (entorno). Una deficiencia en alguna de estas áreas daña el desempeño. Así un gerente debe luchar por asegurarse de que se cumplan las tres condiciones.

En la mayoría de los entornos la motivación es el factor más difícil de manejar. Si un empleado carece de la capacidad para desempeñarse, puede ser enviado a programas de capacitación a aprender nuevas habilidades laborales, puede ser transferido a un trabajo más simple y ser remplazado por un trabajador más efectivo.

Cuando las personas experimentan una deficiencia de necesidad, buscan formas de satisfacerla, lo que resulta en una elección de conductas dirigidas a las metas. Después de realizar el comportamiento, un individuo experimenta las recompensas o castigos que afectan la deficiencia de la necesidad original. (Griffin, & Moorhead, 2010)

CUESTIONARIO Y RESPUESTAS OBTENIDAS

Pregunta						
1.- La comunicación entre su equipo de trabajo es:	No contestò 3	Muy mala 12	Mala 49	Regular 215	Buena 255	Muy buena 38
2.- La comunicación con su líder es:	No contestò 3	Muy mala 12	Mala 49	Regular 215	Buena 255	Muy buena 38
3.- Los objetivos, resultados y problemas, son comunicados y explicados por el líder de manera:	No contestò 6	Muy mala 13	Mala 41	Regular 240	Buena 244	Muy buena 28
4.- Cuando tiene duda acerca de sus actividades laborales, la respuesta por parte de su líder es:	No contestò 3	Muy confusa 15	Confu-sa 61	Regular 200	Clara 264	Muy clara 29
5.- Cuando tiene algún problema personal o familiar, la respuesta por parte de su líder es:	No contestò 8	Muy mala 29	Mala 79	Regular 182	Buena 235	Muy buena 39
6.- Cuando existen problemas con su equipo de trabajo, la atención y escucha por parte de su líder es:	No contestò 4	Muy mala 21	Mala 77	Regular 210	Buena 237	Muy buena 23
7.- La transmisión de información corporativa	No contestò	Muy Inefecti-	Inefectiv a	Regular-mente	Efecti-va	Muy Efecti-

(cambios de categoría programas de entrenamiento, eventos, entre otros es:	9	va 20	64	efectiva 200	253	va 26
8.- El líder toma en cuenta a sus compañeros de trabajo para la solución de problemas?	No contestó 3	Nunca 38	A veces 171	Regular-mente 168	Con fre cuencia 124	Siem-pre 68
9.- La dirección del equipo de trabajo por parte del líder es:	No contestó 5	Muy ine-fectiva 11	Inefec-tiva 59	Regular-mente efectiva 333	Efecti-va 143	Muy efecti-va 21
10.- El involucramiento en conflictos de trabajo por parte del líder es:	No contestó 10	Muy poco 40	Poco 118	Regular 270	Bastan te 123	Dema-siado 11
11.- El compromiso por parte de su líder para trabajar en equipo es:	No contestó 8	Muy poco 38	Poco 80	Regular 272	Bastan te 156	Dema-siado 18
12.- Para dar solución a un problema de trabajo, el apoyo de su líder es:	No contestó 13	Muy poco 34	Poco 72	Regular 257	Bastan te 168	Dema-siado 28
13.- La supervisión del líder en las actividades de trabajo es:	No contestó 10	Muy mala 17	Mala 53	Regular 266	Buena 208	Muy buena 18
14.- El desempeño del líder como negociador es:	No contestó 11	Muy malo 14	Malo 72	Regular 268	Bueno 191	Muy bueno 16
15.- Considera efectiva la capacitación recibida para realizar sus actividades?	No contestó 14	Muy inefecti-va 12	Inefec-tiva 40	Regular mente efectiva 196	Efecti-va 283	Muy efecti-va 27
16.- La transferencia de conocimientos de la capacitación brindada por los coach de entrenamiento es:	No contestó 13	Muy mala 7	Mala 32	Regular 193	Buena 272	Muy buena 55
17.- La escucha y atención a sus dudas en el proceso de capaci tación es:	No contestó 11	Muy mala 4	Mala 25	Regular 209	Buena 284	Muy buena 39
18.- La utilidad de los conocimientos recibidos en su capacitación es:	No contestó 10	Muy Inútil 2	Inútil 14	Regular 180	Útil 305	Muy útil 61
19.- Las condiciones de capacitación en relación con las condiciones reales de trabajo son:	No contestó 16	Muy diferen-tes 10	Diferen tes 45	Regula res 191	Simila-res 270	Muy simila-res 40
20.- Los métodos que se utilizan para evaluar la capacitación son:	No contestó	Muy inade-cuados	Inade cuados	Regular mente adecua-	Ade - cuados	Muy adecua dos

	14	5	30	dos 179	321	23
21.- Cuando usted hace bien su trabajo el líder reconoce este logro?	No contestó 9	Nunca 113	A veces 195	Regular mente 143	Con frecuen cia 76	Siem-pre 36
22.- Cómo es el reconocimiento por parte del líder al equipo de trabajo cuando se cumplen objetivos?	No contestò 16	Muy Desmotiva dor 45	Desmo tivador 106	Regular 246	Motiva dor 126	Muy motiva dor 33
23.- Lo requisitos para lograr un reconocimiento son:	No contestó 12	Muy Compli-cados 55	Compli cados 148	Regula res 263	Fáciles 82	Muy fáciles 12
24.- Cuando realizas un buen trabajo la respuesta del líder es:	No contestó 11	Muy lenta 66	Lenta 147	Regular 255	Rápida 87	Muy rápida 6
25.- Se siente motivado cuando recibe reconocimientos?	No contestó 12	Muy desmoti vado 110	Desmoti vado 164	Regularme nte motiva-do 168	Motiva-do 106	Muy motiva-do 12
26.- Se siente motivado por los reconocimientos obtenidos por asistencia y antigüedad?	No contestó 13	Muy desmoti vado 67	Desmoti vado 144	Regular mente motiva-do 183	Motiva-do 135	Muy motiva-do 30
27.- Se siente motivado para alcanzar un cambio de categoría?	No contestó 13	Muy desmoti vado 62	Desmoti vado 96	Regular mente motiva-do 204	Motiva-do 155	Muy motiva-do 42

Conclusiones

Analizando todas las experiencias adquiridas durante el desarrollo de la investigación se concluye que:

- Es necesaria la implementación definitiva de este cuestionario ya que no existe otro instrumento que de soporte a la organización para conocer el clima laboral de la misma.
- Existe un gran interés por parte de los líderes como de los operadores de las áreas analizadas.
- Además, se confirma que la variable que actualmente está afectando en mayor proporción al clima laboral de es motivación.
- Se percibió un gran descontento por la mayoría de los operadores hacia los programas de motivación, en cuestiones de lineamientos y reconocimientos.
- Se visualizó una tendencia importante en cuestión de la mala actitud que toman los líderes para con los operadores.
- Se percibió una gran problemática, en un 40% de los operadores, no tienen identificados a sus supervisores y en algunos casos a sus líderes.

- Se comentaron situaciones de preferencias hacia ciertas personas por parte de sus líderes AMT.
- Se generaron resultados importantes para el monitoreo del clima laboral.
- Se identificó que el tiempo de capacitación para los líderes es muy corto, además de que no se les brinda la información necesaria acerca del trato con el personal, y no tienen identificados algunos procesos de administración de personal.
- Se observó que es necesario implementar actividades recreativas por lo menos una vez al mes para reforzar la relación operador – líder. Ya que actualmente no existe una relación estable entre los puestos.
- Es necesaria la realización de una evaluación del líder, por parte de las personas a su cargo con relación a la efectividad en función de la respuesta hacia la administración de los procesos.
- Se identificó la situación de que, algunos líderes, no tienen claras las actividades que deben realizar en cuestión de administración de personal (correctivos y sanciones). La mayoría resuelve situaciones en las que se debe sancionar a personal, por sentido común, ignorando las políticas establecidas.
- Se observó un gran descontento por un 50% de los operadores, de que su líder es muy deficiente en cuestiones de llevar a cabo la documentación para procesos solicitados del área de Recursos Humanos

Recomendaciones

Con base en el desarrollo y resultados de esta investigación, se recomienda:

- Revisar, analizar y modificar, los lineamientos y procedimientos de los programas de motivación que actualmente son utilizados.
- Implementar conferencias o charlas con los líderes donde se enfoque en las buenas prácticas (comunicación, liderazgo y motivación) para mejorar la sinergia con los compañeros de trabajo; además para reforzar la cuestión de la actitud para con los mismos operadores que tienen a su cargo.
- Establecer la implementación y mejora continua de este instrumento para lograr mantener un clima laboral estable dentro de todas las áreas y subáreas de la organización.
- Sería conveniente modificar este cuestionario para su aplicación en empleados categoría diferente.
- Proponer que la realización de este instrumento sea mínimo, dos veces al año.
- Reforzar en los programas de capacitación internos, la estructura de las líneas de autoridad para disminuir las confusiones entre los cargos de supervisor y líder.
- Gestionar cursos semestrales a los operadores, acerca de las buenas prácticas en el área de trabajo (cómo hacer bien su trabajo; consecuencias y repercusiones de una falla en sus operaciones a terceras personas).
- Modificar la duración de la capacitación para los líderes, enfocándose en la función de cada una de las subáreas de toda la organización; así como en los procesos de administración del personal.
- Gestionar actividades deportivas y recreación, por lo menos una vez al mes, que refuercen la relación operador – líder.
- Implementar programas de motivación que reconozcan a los líderes, que cumplen con todas sus actividades y las realizan de manera correcta.

Referencia Bibliográfica

Alles, M. A. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos,* Argentina. Ediciones Granica.
Arias, F., & Heredia, V. (2006). *Administración de Recursos Humanos,* Estado de México. Universidad Autónoma de México.
Baca, G., Cruz, M., & Pacheco, A. A. (2014). *Introducción a la Ingeniería Industrial,* D.F. México. Grupo Editorial Patria.
Benassini, M. (s.f.). *Introducción a la investigación de mercados enfoque para América Latina,* México. Pearson Prentice Hall.
Bordas, M. J. (2016). *Gestión Estratégica de Clima Laboral,* Madrid. UNED.
Caligiore, C., & Diaz, T. (2003). *Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA.* Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia (RVG)(Año 8 No.24). Recuperado el 11 de Agosto de 2016

Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010*). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral,* España. Biblioteca Comillas.
Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*, D.F., México. Mc Graw Hill.
Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos.* D.F., México. Mc Graw Hill.
Chruden, H., & Sherman, A. (2007). *Administración de Personal,* México. Grupo Editorial Patria.
Dessler, G., & Varela, R. (2001). *Administración de recursos humanos,* México. Pearson.
Feder, B., & Herzberg, F. (s.f.). *Professor And Management Consultant.* Recuperado el 2016 de Agosto de 11, desde: http://es.slideshare.net/dyhack/texto-1-14740855.
Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones.* D.F., México. Mc Graw Hill.
Grados, J. (2009). *Capacitación y Desarrollo de Personal*, México. Trillas.
Griffin, R., & Moorhead, P. (2010). *Comportamiento Organizacional*, México. Cengage Learning.
Guillén, C., & Guil, R. (2000). *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales,* D.F., México. Mc Graw Hill.
Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional,* México. Cengage Learning.
Heredia, N. (2013). *Gerencia de compras: La nueva estrategia competitiva,* Colombia. ECOE EDICIONES.
Hughes, R., Ginnet, R., & Curphy, G. (2007). *Liderazgo,* D.F., México. Mc Graw Hill.
Judge, T., & Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional,* México. Pearson.
Lussier, R., & Achua, C. (2008). *Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades,* D.F., México. Cengage Learning.
Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el trabajo,* D.F., México. Mc Graw Hill.
Robbins, S., & De Cenzo, D. (2009). *Fundamentos de administración,* México. Pearson Educación.
Planas, E. (2000). *Valores en la Empresa*, D.F., México. Editorial Trillas.
Puchol, L. (2012). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, México. Diaz de Santos.
Rodríguez, J. (2006). *Dirección Moderna de Organizaciones,* D.F., México. Thomson.
Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal,* Venezuela. Limusa.
Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos,* México. Cengage Learning.
Urdaneta, O. (2001). *Psicología Organizacional Aplicada a la Gestión del Capital Humano,* España. 3R Ed

MARKETING MÓVIL COMO ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA DENTRO DE LAS EMPRESAS DEL ESTADO DE HIDALGO

Hernández Ortiz, I., A., Goytortua Coyoli, C, Tapia Maldonado, E.
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México
Ivan_hernandez_ortiz@hotmail.com

Resumen

El marketing móvil ha tenido un desempeño en la comunicación interna dentro de las empresas del estado de Hidalgo, en base al alcance y uso que ha obtenido por la constante utilización de esta herramienta que se impulsa rápidamente por el pleno crecimiento de la tecnología, además de que brinda una funcionalidad en base a las teorías aplicadas. Se presenta un alcance del uso de marketing móvil por la constante innovación e implementación de mejoras, como teorías aplicables de entre la cuales la App se encuentra dentro de las primeras. Dentro del análisis para el presente estudio se utilizó el método cuantitativo con 68 empresas donde se identifica el impacto que genera el marketing móvil.

Palabras clave: Funcionalidad, Marketing Móvil, Comunicación.

1.1 Introducción

Cerdeño (2013) expone que la telefonía fija o de cable se ha complementado con la móvil, y ya se puede considerar imprescindible para la vida social y el mundo de los negocios. Después de este significativo acontecimiento, que de hecho partió la historia en dos, el aumento del nivel económico ha venido evolucionando, por lo cual ha traído de la mano la evolución del marketing.

El SMS tuvo su origen en el Reino Unido en 1992, cuando se transmitió el primer mensaje de texto desde el operador Vodafone hacia un móvil de un usuario de la compañía. En sus orígenes, el SMS fue utilizado para notificar a los usuarios celulares acerca de nuevos mensajes de voz, este tipo de mensajes que son originados por el operador y recibidos en un móvil, se conocen como SMS MT de "Mobile Termitaded" (Toledo y Vargas, 2008), En general, se puede afirmar que el SMS se convirtió a mediados de los noventa en una novedosa, divertida e insinuante forma de comunicarse. Algunos servicios móviles están dominados por los SMS, lo cual varía sustancialmente en Europa y EEUU. Muchos autores norteamericanos aseguran que este medio se ha utilizado desde sus inicios, no como un medio para generar branding sino para generar deseos de compra (Tinoco, 2010).

Los operadores móviles han puesto pautas a cumplir, el SMS, se ha convertido en la rama más popular de la industria del marketing móvil con millones de SMS publicitarios enviados globalmente (Varas, 2010). En 2013, The Mobile Marketing Association definió el móvil marketing como, "una forma de marketing, publicidad, y promoción comercial, con el propósito de llegar al consumidor y conducido a través de un canal móvil. Los métodos de comunicación para este tipo de marketing incluyen los archivos de voz, SMS, MMS, WAP, mensajes, Java, SyncML, video y mensajes de audio." Los teléfonos móviles empezaron a incorporar conexión a internet, lo que permite la transición de ficheros, entre las funcionalidades o servicios, adquieren gran importancia las cámaras fotográficas de video y juegos adaptando la telefonía móvil al mundo doméstico y empresarial (Cerdeño, 2013).

1.2 Planteamiento del problema

El móvil se ha convertido tanto en una parte de importante que un 11% de los usuarios en el mundo lo consideran indispensable, por la noche un 16% lo tiene en la mano o en la cama (y un 55% en la mesilla). Y ha hecho perder la educación: Un 37% lo utiliza para enviar mensajes en reuniones, un 32% lo consulta en medio de conversaciones, sirven para espiar (en el 20% de los casos) o nos lleva a cometer errores (Rivero, 2016).

De aquí que, el uso de la telefonía celular cambio y se incorporó por más usuarios por las innovadoras funcionalidades, se transformó en una plataforma interactiva, que abarca una gran extensión (Varas, 2010). Se avala que la magnitud de la era del marketing móvil, es muy extensa, donde las redes móviles están en la mayoría de la población globalmente (Guinis, 2014).

Ahora bien: veamos que las aplicaciones para teléfonos móviles ("aplicaciones") han generado un interés sustancial entre los especialistas en marketing, principalmente debido a su alto nivel de compromiso del usuario y el impacto positivo que esto probablemente tiene en la actitud del usuario hacia la marca patrocinadora. El móvil se está convirtiendo en uno de los canales más importantes para el comerciante, no sólo por las oportunidades que presenta hoy en día, sino también por el potencial que se observa para los próximos años dada la generalización en el uso de los teléfonos inteligentes (Casenave y Husson, 2011).

El celular se convirtió en un objeto controversial, una extensión de las personas, por lo que se hace necesario explorar sus virtudes como una herramienta fundamental en relación con las estrategias enfocadas a crear relaciones con los clientes (Toledo y Vargas, 2008).

Con esto en mente, los teléfonos móviles pueden ser una oportunidad para el logro de objetivos dentro y fuera de las empresas, como una forma de aprovechamiento de la tecnología, aplicaciones y plataformas que hay disponibles (Pallares, 2015). El panorama se ha ampliado por la tecnología, buscando ampliar, comprender y aprovechar los aspectos con la mayor complejidad posible (Velázquez, 2017).

El fenómeno de móvil tiene un comportamiento en cada región, el cambio llega a los mercados con la intención de que el consumidor genere cada vez un costo más alto, cuando se da el cambio respaldada por una infraestructura 3G hay mayor competitividad (Marisa Carrión , 2012). La tecnología en las empresa fortalece la relación dentro de los procesos internos, la cual aumenta la fidelización de los agentes para tener una mejor orientación dentro de las estrategias operativas y del marketing (Usano, 2015).

1.3 Justificación:

El hecho de que cada vez más personas utilicen dispositivos móviles para diversas actividades diarias está convirtiendo a estos dispositivos en un centro digital de uso constante. El fenómeno de los teléfonos inteligentes ha hecho que el mundo empresarial dirija su atención a ellos (Casenave y Husson, 2011).

¿Por qué es importante que alguien haga esto?

La telefonía móvil se centra como propuesta para entender las necesidades, y con la llegada del internet se dio la posibilidad de establecer una relación, para explotar y conocer el mercado (Gomez & Vargas, 2008).

Al llegar aquí, las compañías tienen que comunicarse son sus clientes y una manera directa de hacerlo es el marketing, gracias al auge de las redes sociales como lo son Facebook y Twitter, se cuenta con una gran cantidad de datos sumado a las aplicaciones que ya existen (Alonso, 2014). Habría que decir también que el teléfono móvil se ha extendido hasta superar a la existencia del teléfono fijo (Alet, 2011). Tanto que una misma persona puede llegar tener un móvil para uso personal como laboral.

Como se ve, los aspectos de la comunicación móvil han ido modificándose de forma exponencial, incluso en sustituto de la comunicación por voz (Rodríguez, 2015).

Para quién será útil

Dada la cambiante situación dentro del marketing móvil por la innovación que se va dando día a día, además de obtener el conocimiento y el manejo de estas para las diversas empresas que operan con estos sistemas.

Cada empresa o Pyme es distinta pos su naturaleza siendo por las interacción en un producto, marca o cliente, ya que cada persona tiene al menos un móvil o una tableta con acceso a internet, este contenido se hace llegar de manera no solicitada como tipo spam, como lo es la mensajería (SMS, MMS, E-mail, App) (Buech, 2105).

La integración del marketing móvil en las compañías se tiene en un 68% dentro de sus estrategias de marketing, considerando la afluencia de la audiencia (Miles, 2015)

¿Qué relevancia tiene?

En el curso de esta búsqueda se puede definir la importancia que se le da al marketing móvil por la implantación de estrategias y acciones, cuyo alcance crece exponencialmente gracias a la popularidad y la variedad de aplicaciones que se brinda actualmente, ofreciendo una experiencia cada vez más personalizada (Ramos, 2012).

Se entiende que este se establece como uno de los medios de publicidad que tienen mayor éxito y el uso de esta tecnología hace que las previsiones sean más pronunciadas (Guiu, 21017). Se tiene el acceso a la navegación, puede ser útil en las diversas plataformas, y se considera con un coste inferior

Partiendo de la competición entre los sistemas operativos, las empresas ven tener una aplicación como factor diferencial al ser rápido y sencillo de llegar al vínculo deseado aportando las múltiples funcionalidades (Usano, 2015).

Además, la cual pretende reportar un beneficio influenciado por la tecnología, nuevas formas de difusión y consumo de contenidos que se traduce en la forma en que las organizaciones entran en contacto dentro y fuera (Caballero, 2017).

Objetivo general

- Conocer el alcance de uso del marketing móvil en las empresas del estado de Hidalgo y explicar los factores que las impulsan a utilizar esta herramienta dentro de su área.

Objetivos Específicos

- Estudiar la medida desempeñan el uso de Marketing móvil para la comunicación de la empresa.
- Conocer el nivel de adhesión de las empresas con respecto a la utilización de Marketing móvil y las Apps

Capítulo 2 Marco teórico

Ventajas:

Desde luego el marketing móvil es ventajoso de manera personal para las empresas u organizaciones que lo utilicen, por las características en las cuales se puede hacer llegar un mensaje de texto (Barrio, 2016). Es una herramienta que se encuentra disponible a la hora que sea, dando pauta a acceder a ella en cualquier momento, estas acciones de marketing móvil hacen que sea medible y editable por la precisión y tasa de respuesta.

La capacidad de comunicarse por voz, texto e incluso correo electrónico ha hecho posible la interacción en cualquier momento y de humano a humano a través de vastas áreas geográficas (Dutta, 2017).

2.2 Teorías aplicadas al marketing móvil:

- SMS
- MMS
- Sitios Móviles
- App
- Bluetooth
- SmartCodes
- Streaming Media
- NFC
- LBS
- Mobile Ad
- Descarga de contenidos

2.3 Funcionalidad de Aplicaciones Móviles:

Ahora veamos que la app es un programa pero diferencias en características especiales, se refieren principalmente a tabletas, o teléfonos tipo Smartphone. El proceso de uso es habitual, exige tendencias y crea un aumento en las ventas (Lucas, 2013).

Herramienta de marketing:

Conjunto de todas aquellas acciones de marketing y comunicación cuya estrategia e implementación se desarrolla a partir de capacidades y prestaciones de la telefonía móvil situándolo entre el marketing directo, el marketing interactivo y el marketing relacional (Hermoso de Mendoza, 2014)

Cualquier actividad de marketing móvil llevado a cabo a través de una red ubicua a la que los consumidores están constantemente conectados mediante u dispositivo personal (Koplan, 2012)

Herramienta de comunicación

- La distribución de algún tipo de mensaje y promoción entregado a un dispositivo portátil anuncios valiosos para el consumidor, con el objeto de realizar los ingresos de la marca (Jelaassi y Eders, 2015)
- El uso del móvil como un mercado de comunicación y canales de entretenimiento entre un marca y el consumidor final (Michael y Salter, 2006).
- Conjunto de acciones que permite a las empresas comunicarse y relacionarse con tu audiencia de una forma relevante e interactiva a través de cualquier dispositivo móvil red móvil (Mobile Marketig Association, 2009)

2.4 Referencial

Marketing móvil en empresas de Hidalgo

El uso del uso de internet identifica que en el país hay un suma total de 77.7 millones de persona usuarias en el servicio de telefonía, en el cual el 66.3% utiliza un teléfono Smartphone y el 33.7% un celular común, dejando el 28.5% no usa un dispositivo móvil.

Aquellos que se encuentran dentro del tipo Smartphone, el 13.6 por ciento no hace conexión a internet ,mientras que el 86.4 se conecta de algún modo ya sea mediante conexión de datos o por medio de una conexión inalámbrica fija (Wifi) (INEGI, 2016)

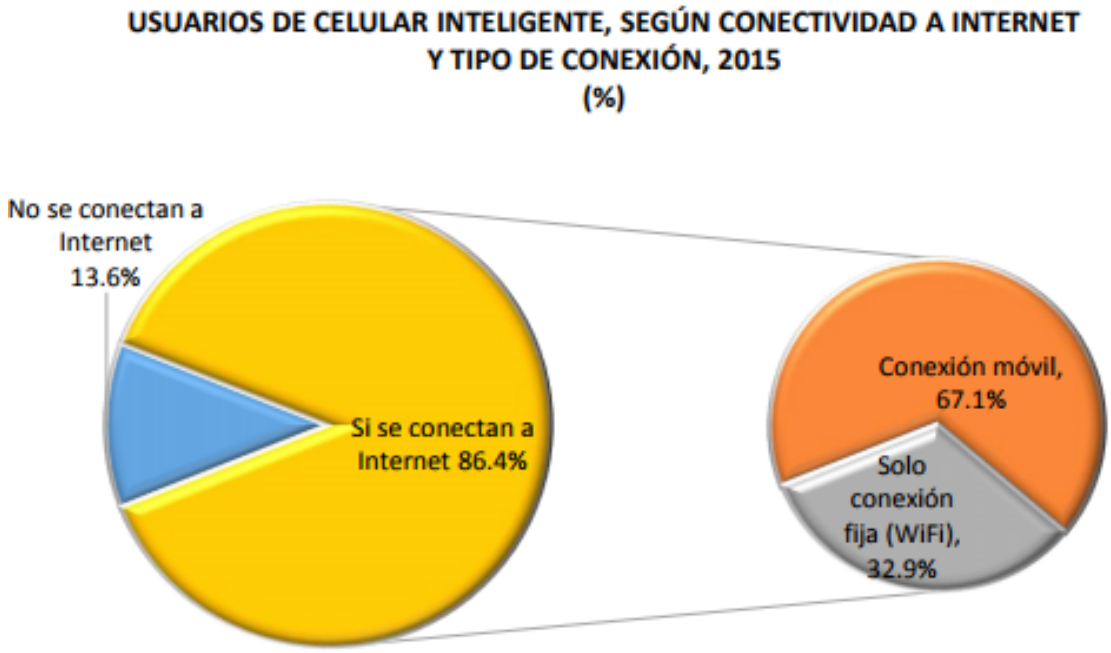


Tabla 1 Usuarios de celular inteligente INEGI 2016

2.5 Cómo funciona el marketing móvil

Dentro de la ejecución de una iniciativa de marketing móvil entran en juego los siguientes participantes.

Marca o recursos creativos, en donde se crean las estrategias, los objetivos y el contenido.

Proveedores de aplicaciones móviles, conecta la agencia con el colaborador, el proveedor, los suscriptores y se utiliza su experiencia en la tecnología, para poner en marcha el funcionamiento del proceso. Teniendo en cuenta que cada vez los sistemas son más interactivos y sofisticados (Varas, 2010).

2.6 Teorías aplicables

Basado en el método cuantitativo por la inducción probabilística del positivismo lógico mediante la medición controlada y objetiva, y que es confirmatoria, inferencial, deductiva que conlleva a la orientación del resultado de datos sólidos y receptibles, generalizable por una realidad estadística.

Ficha técnica de la investigación y descripción de la muestra

Se tiene el último censo realizado en el Estado de Hidalgo, arroja un total de 98567 establecimientos, lo cual es el 2.3% del total del país. El Estado se sustentó en el comercio y los servicios privados no financieros, que en con junto aportaron nueve de cada 10 unidades económicas. Dentro del personal ocupado participaron 6 de cada 10 trabajadores (INEGI, 2014).

Capítulo 3 Metodología

3.1 Diseño de la investigación

Método cualitativo

Para el último censo registrado en el estado de Hidalgo se contaba con 98 576 empresa, en donde el municipio de Pachuca de Soto registro el primer lugar en casi todas la variables seleccionada al registrar 17.9% de unidades económicas, 22% de personal ocupado y 17.3% de las remuneraciones.

Diagnostico

Con el fin de conocer el uso que se le da al marketing móvil dentro de las empresas del estado de Hidalgo, en donde las variables que fueron consideradas fueron:

- Sexo
- Giro de la empresa
- Uso del dispositivo móvil (Smartphone)
- Nombre de la empresa
- Tendencia de uso del móvil en el trabajo
- Utilidad del móvil, frecuencia de uso laboral
- Comunicación en el entorno, interacción con proveedores
- uso de apps,
- Aceptación de implementación de app al área laboral
- Utilización de la App WhatsApp Messenger dentro de la empresa como herramienta para el uso de la organización.

El estudio comprendió la elaboración de cuestionarios con una muestra de 68 encuetas. El tamaño de la muestra se obtuvo mediante el método de muestreo aleatorio estratificado, simplifica los procesos y reduce el error muestral, ya que consiste en considerar categorías típicas diferentes entre sí (estratos) poseen homogeneidad respecto a alguna característica, cada estrato funciona de independientemente, pudiendo aplicar dentro de ellos el muestreo aleatorio simple o el estratificado para elegir los elementos que más sean benéficos y concretos para ser parte de la muestra (Material el muestreo).

En este caso por tener el último censo realizado, dado el tamaño anterior, con grado de confianza del 90%, la aplicación de cuestionarios fue de manera directa vía móvil, cabe señalar que para el proceso de los datos contenidos no se presentó ningún tipo de duda o cuestionamiento.

3.2 Método o forma de recolectar información

Se utilizó la herramienta cuestionarios ya que proporcionan una alternativa muy útil para la entrevista; sin embargo, existen ciertas características que pueden ser apropiada en algunas situaciones e inapropiadas en otra. Al igual que la entrevistas, deben diseñarse cuidadosamente para una máxima efectividad. Selección de formas para cuestionarios El desarrollo y distribución de los cuestionarios; por lo tanto, el tiempo invertido en esto debe utilizarse en una forma inteligente. También es importante el formato y contenido de las preguntas en la recopilación de hechos significativos. Existen dos formas de cuestionarios para recabar datos: cuestionarios abiertos y cerrados, y se aplican dependiendo de si los analistas conocen de antemano todas las posibles respuestas de las preguntas y pueden incluirlas. Con frecuencia se utilizan ambas formas en los estudios de sistemas.

El cuestionario cerrado limita las respuestas posibles del interrogado. Por medio de un cuidadoso estilo en la pregunta, el analista puede controlar el marco de referencia. Este formato es el método para obtener información sobre los hechos. También fuerza a los individuos para que tomen una posición y forma su opinión sobre los aspectos importantes.

3.3 Método de muestreo

El cálculo del tamaño de la muestra es uno de los aspectos a concretar en las fases previas de la investigación comercial y determina el grado de credibilidad que concederemos a los resultados obtenidos.

Una fórmula muy extendida que orienta sobre el cálculo del tamaño de la muestra para datos globales es la siguiente:

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

- N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).}
- k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos

  Los valores k más utilizados y sus niveles de confianza son:
  La extensión del uso de Internet y la comodidad que proporciona, tanto para el encuestador como para el encuestado, hacen que este método sea muy atractivo.

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

Ficha Técnica de la Investigación	
Universo	98,576 empresas
Procedimiento de muestreo	Selección de conveniencia por base de datos y usuarios de cualquier género y edad
Ámbito	Pachuca Hidalgo
Muestra	68
Error muestra y nivel de confianza	90% de Confianza, 10% margen de error

Tabla 2 Ficha Técnica de Investigación Elaboración Propia

Capítulo 4 Resultados y conclusiones

4.1 Análisis de resultados en base al cuestionario elaborado.

Se infiere por la evolución de resultados que se arrojaron en las encuestas realizadas se hay un mayor porcentaje de personal masculino en las empresas de Hidalgo con un 57.4% y el 42.6% restante a mujeres. Excluyendo el nombre de las empresas consultadas por la privacidad de datos proporcionados. Por lo que se entiende que el número de funcionarios laborares ya sea por el tipo de riesgo físico o material que se lleve a cabo dentro de la organización sigue siendo por hombres con una mínima a mujeres.

De aquí que se hace intervención sobre la detectar el uso de por usuario en el entorno interno de las organizaciones el 99% de los colaboradores, hace uso de teléfono móvil de tipo Smartphone, donde el 1% restante no tiene por alguna intervención ya se modo consecuente o por inhabilidad de sus uso.

Considerando la utilidad que se le da por parte de los subalternos dentro del área de trabajo se registró un 94.1 % de utilidad sobre la herramienta del teléfono móvil dentro de la empresas, mientras que el 5.1% no le da una utilidad benéfica a la organización ya que no es 100% requerido el uso de este.

Este argumento corresponde muy bien a que las estimaciones que dieron tomando como 1 el número menor o nulo y el 5 como mayor, para la frecuencia en cuanto al uso laboral solo un total de 16 empresas que abarca el 23%, lo toma como un uso laboral, con un mayor rango de 44.1% en la posición 4 considera que es importante sin llegar a su completa utilidad, el 29.4 toma como referencia que el móvil se encuentra en un punto medio para el uso laboral, y un solo 2,9% lo considera regular para la utilización de sus labores establecidas o como medio de comunicación.

Esto nos lleva a la cuestión de conocer si los subalternos consideran que el móvil ayuda a genera una buena comunicación dentro del entorno, de a que el 97.1 aprueba que este ayudaría a mantener una mejor comunicación y más estable y el 2.9 no cree que está herramienta pueda mejorar la comunicación dentro del a organización.

Empezando por considerar el marketing móvil como herramienta que ayuda a interactuar directamente con los proveedores arrojando así que el 74.2% tiene contacto directo con ellos por medio de su dispositivo móvil y dejando el 25.8 negativamente, ya sé por qué dentro de sus funciones no es necesario tener una relación con el proveedor del producto o servicio ofrecido.

Desde luego se pretendió conocer si la empresa cuenta con algún sistema operativo (App) en específico para la planificación de cronologías, trabajos, etc. El cual determino que el un 66.2% utiliza algún tipo de App para dar una mayor agilización a su área laborar, mientras que el 33.8% no utiliza ninguno de manera directa para el beneficio organizacional interno.

En cuanto a la relación de la pregunta anterior, se integra, en todo caso de no tener un aplicación para optimización de la comunicación en la empresa, el 97.1%, está de acuerdo con la implementación de un sistema que ayude a mejorar la comunicación dentro de la empresa y 2.9% restante entra en negación.

4.2 Propuesta mercadológica

De acuerdo a las encuestas realizadas en el Estado de Hidalgo, aplicada a 68 empresas, se integra la propuesta mercadológica, que incluye las tácticas a empelar, con la finalidad de lograr los objetivos:

- Tener un mayor alcance dentro de la comunicación interna de la empresa del Estado de Hidalgo.
- Impulsar la utilización de la herramienta dentro de la empresa disminuyendo los costos.
- Aumentar el nivel de adhesión al marketing móvil por medio de la utilización de Apps.

Beneficios Generales del marketing móvil han revolucionado la relación clásica entre comunicación y dirección de la empresa, empezando a superar algunos perjuicios preconcebidos. Sus grandes beneficios, acabarán por convertirlo en la principal herramienta de marketing. Se identifica que formará parte de todos los planes de marketing de las empresas, además será el medio al que se destinen los recursos. Ya son pocas las empresas que no tienen el conocimiento sobre el marketing y el manejo del buen uso de los dispositivos móviles, como una ventaja competitiva que benefician el trabajo y el negocio.

- La tecnología y sus nuevas herramientas para el marketing móvil, ofrece a los negocios la oportunidad de dar a conocer en forma masiva la productividad de cada colaborador dentro de la empresa, lo que incide en el aumento de sus ventas y planeación estratégica.
- Ahorro de capital: Con el que cuentan muchas estrategias de Marketing móvil , las Pymes principalmente dentro de la administración y gerencia es limitado muchas veces por la poca afluencia dentro de sus negocios, o por la falta de un crédito que les ayude a realizar estrategias de marketing móvil que permita aumentar la rentabilidad de su negocio para así alcanzar una comunicación efectiva con sus colaboradores
- El uso del marketing móvil a muchas empresas desconocidas les permite lograr en poco tiempo posicionarse en la mente de sus consumidores, a través de medios innovadores y de fácil acceso para toda la población.

El marketing móvil permite incrementar la fidelidad primeramente en los colaboradores para así poder trasmitir a los clientes, por ser un medio de gran aceptación, de fácil uso y de gran alcance para la mayoría de la población.

Dispositivos móviles y multimedia

Los dispositivos móviles, micro ordenadores ligeros, que son utilizados por las personas, tienen una clasificación de acuerdo a sus ordenadores.

- Teléfonos: son pequeños, ligeros fáciles de llevar y manejar PDA: asistente personal digital, sirve como ordenador y agenda personal Consolas: dispositivos de jugar porque traen incorporadas diferentes funciones como agendas.
- Marketing móvil: La mayoría de las personas cuentan con dispositivos móviles (Smartphone), el cual se ha convertido en parte de sus vidas diarias. Este medio es uno de los más jóvenes del mercado con una mezcla de tecnologías, las empresas pueden llegar de una manera rápida a los consumidores, no obstante a comunicarse, ya que cuentan con servicios de internet y redes sociales en donde pueden comercializarse los productos

- Los Productos y servicios, aplicaciones, conexiones, medios y retail (venta al por menor), las empresas deben enfocarse en estrategias para satisfacer las necesidades de los consumidores

- Muestra la influencia positiva de las campañas de marketing con relación a las diversas marcas que se encuentran ya posesionadas dentro del mercado, donde las empresas se comprometen y responsabilizan a demostrar la veracidad de sus campañas para un mejor éxito del negocio

- Los objetivos de la campaña de marketing móvil son aumentar el conocimiento de la marca, generar un perfil del cliente opt-in en la base de datos, estimular la asistencia a eventos o visitas a una tienda, mejorar la fidelidad de los clientes e incrementar los ingresos

E-commerce negocios, tecnología, sociedad

- El marketing ha sido integrado a las organizaciones y empresas, grandes, medianas y pequeñas, demostrando el cambio constante que existe en el mercado implementado en el uso de la tecnología para un mejor hábito de consumo

- Muestra el beneficio que obtienen las empresas gracias al uso de las nuevas tecnologías, mediante la aplicación de un marketing digital, el cual abre muchas puertas en diferentes segmentos de mercados, incrementando su productividad y mejorando el crecimiento de la organización .

- Incorporar estrategias digitales, para un mejor enfoque dentro de la organización, mejorando la perspectiva de lo real y lo virtual. Valoración del marketing móvil En la actualidad el teléfono móvil más que un simple objeto es considerado una herramienta esencial, que permite y facilita a la vez emplear técnicas de mercadeo que son integradas a un mercado competitivo

- Contacto directo con los colaboradores, por lo que se considera personal, donde cada usuario tiene asignado una línea telefónica; considerando al marketing móvil un canal inmediato donde demuestra su rapidez de llegar al usuario o público esperado, instantáneamente sin importar la distancia, el lugar o el momento y facilitar el contenido enviado.
- La fidelización es la relación que existe a largo plazo con los clientes más consecutivos, los que permiten que la empresa se beneficie de sus compras, logrando incrementar el volumen de ventas para una mejor estabilidad y rentabilidad del negocio

- Problema de Investigación: A nivel mundial, el marketing móvil ha tenido una constante evolución, donde las organizaciones han logrado beneficiarse de la tecnología.

- Las personas han dejado de utilizar al celular como simples aparatos telefónicos, en la actualidad estos contienen funciones más avanzadas, las cuales se consideraban con tecnología antes imaginadas y poco realistas (Navegación WAP, PIN, Descarga de Aplicaciones (APP), WhatsApp Messenger, Blog, Video llamas, etc.)

  Donde se pretende dar a conocer plataforma ya creadas o con accesibilidad de crear una en base a las necesidades a las que se enfrente la organización y mejorar la comunicación.

- En Hidalgo más del 71.5% de los hogares posee un teléfono móvil tipo Smartphone, por la extensión de redes y líneas telefónicas, en mayor proporción que el número de habitantes. (INEGI, 2014)
  El uso del internet no se lo realiza únicamente desde la PC, sino también a través de los teléfonos celulares que son utilizados por los usuarios durante las 24 horas. Las nuevas tendencias sobre la comunicación se han ido incrementando crecientemente con la comunicación móvil, todas las personas poseen teléfonos celulares para la comunicación

- Capacitación tecnológica: La poca atención de los propietarios de las empresas sobre marketing móvil , ha generado la utilización empírica en el manejo de publicidad por la falta de personal capacitado, y el desconocimiento de los

beneficios del uso de la tecnología, ha llevado a que la inversión en este campo sea poco atractiva para los dueños de los negocios

Se ocasionan ventas en decadencia por las limitadas expectativas de los clientes en la publicidad, obteniendo una escasa participación en el mercado, estableciendo en los consumidores inconformidad por la baja atención, que afecta en la obtención y ejecución de créditos

- Si se establece las diferentes estrategias del marketing móvil, se podrá cambiar la situación de las empresas dentro del entorno laboral, y así poder llegar a solventar sus necesidades.

  Optimizar los recursos para poder avanzar al ritmo de la organización, ya que muchas se estancan sólo en el contacto personal dando una comunicación obsoleta y no se focalizan en la imagen que deben crear hacia los colaboradores en general y tener una correlación de cada uno y los beneficios que debería ofrecer una comunicación eficiente.
- Actividades tecnológicas de marketing:

  Actividades innovadoras que influyan en el progreso social y económico de la empresa. Actividades de marketing. Acciones relacionadas con los productos o servicios.

4.3 Conclusiones

Efectuado el estudio de marketing móvil como estrategia de comunicación dentro de las empresas del estado de Hidalgo de manera interna, se detectó que la comunicación se ha ido implementando de manera rápida, dando resultados efectivos y con un bajo costo dentro de las metas organizacionales. Las actividades que se dan a desarrollan pueden ser conocidas por los subalternos el cual genera una mayor participación informativa y colaborativa.

El contexto al cual se registra que la mayor parte de las empresas en Hidalgo tienen un alcance casi en su totalidad, ya solo sea por la generación de conversación donde el canal móvil puede incluir otro tipo de impacto laboralmente.

Al llegar aquí se infiere en que el presupuesto ha decaído, esto genera la búsqueda de herramientas que mantengan u optimicen lo ya establecido, integrando al marketing móvil, por la reducción de costes y crear comunicación directa, obteniendo un nivel de respuesta por parte de los subalternos.

La comunicación que se crea debido al auge de la tecnología como impacto global, es cada vez más utilizada desde pequeñas y grandes empresas, la tecnología móvil ofrece ventajas como un instrumento de falibilidad por las teorías aplicadas que brinda un Smartphone, desde él envió de un SMS hasta la geolocalización personalizada para cada usuario.

Dentro de las comunicación que utilizan las empresas, el marketing móvil ha influido mayoritariamente por el uso de las Apps, principalmente y destacando WhatsApp Messenger por las diversa funcionalidades que brinda (SMS,,MMS, Llamada, Video-llamada, Envío de Documentos, entre otras), además cuenta con un SmartCode, facilitando el acceso a WhatsApp Web, esta permite tener los datos relevantes o documentos en formato original, se destaca que esta página principalmente es utilizada aun cuando el empresario no sabe que la utiliza de cierta forma.

En relación con las aplicaciones móviles, se da otro tema de gran relevancia por cómo se ha desarrollado cada una, con funcionalidades especiales y personalizadas para las diversa necesidades ya sea desde entretenimiento hasta el área de trabajo.

Incluso Apps que te da la ventaja de elaborar una con las especificaciones que tu desees agregar e incluso innovar y así tener una mejor ventaja competitiva ya sea de manera interna o externa.

Se analiza como determinantes el uso inmediato que se le da y la propensión a las nuevas tecnologías, apunta que influyen positivamente en la aparición de la satisfacción e implicación. Tomando en cuenta los resultado con la penetración de nuevas técnicas para mejorar el nivel de comunicación.

Es importante agregar que dado el uso del marketing móvil las empresas pueden segmentar por la funcionalidad y diseños de las estrategias que se tengan.

Las empresas pueden generar un clima que favorezca a adopción de nuevas plataformas en sus dispositivos, participando en la comunicación tratando de implicar e involucrar a los colaboradores, generando un clima de satisfacción en el canal.

Cabe mencionar que el estudio se realizó en México, en donde no se tiene un alcance mayor a 2.23% tecnológico a nivel mundial, dándole un uso principalmente como medio de comunicación, búsqueda de información y el consumo de contenidos audiovisuales (Nación, 2017).

Llegado al termino de que ningún medio de comunicación viaja en un bolsillo, brindando la capacidad de estar encendido 12 horas al día, admite sonidos y videos, tiene una penetración superior al 80% a nivel de población, es interactivo y permite hacer tipos de pago de una manera segura como lo es ahora el dispositivo móvil (Smartphone).

Referencias

Alet, J. (2011). *Marketing Directo e interactivo* (Vol. 2). España, Madrid: ESIC Editorial.

Alonso, H. R. (2014). *Marketing Movil en la Argentina.* Universiadad de Buenos Aires, Buenos Aires .

Barrio, F. (16 de Mayo de 2016). *Agency Sinapsis*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2017, de Ventajas y desventajas del Marketing móvil: https://sinapsis.agency/ventajas-y-desventajas-del-marketing-movil/

Belic, T. (2011). sryruy ew5yu67riu e67u 467u 3 wyw. *try6erue56i 36u73u 6eu367u, 7*(2), 45-86.

Buech, G. (2105). *Marketing web: Ayuda a creccer tu negocio en internet.* Obtenido de Marketin Web: http://marketingweb.com.es/marketing-movil/marketing-movil-que-es-utilidad/

Caballero, A. (2 de febrero de 2017). *La importancia del mobile marketing en tu estrategia de empresa*. Obtenido de Kingofapp: https://kingofapp.es/blog/la-importancia-del-mobile-marketing-en-tu-estrategia-de-empresa/

Dutta, P. (2017). *Ventajas y Desventajas de los teléfonos móviles*. Obtenido de Techlandia: https://techlandia.com/ventajas-desventajas-telefonos-moviles-hechos_39242/

Gomez, L. M., & Vargas, J. C. (2008). *El celular como herramienta de marketing relacional.* Universidad Javeriana, Bogota.

Guinis, S. M. (2014). ACTITUD DE LOS CONSUMIDORES HACIA EL MARKETING. *Explorando las actitudes y el comportamiento del mercado chileno*, 1 - 13. Santiago, Chile .

Guiu, D. (21017). Márketing Móvil – Usos y beneficios del mobile marketing. *SOCIALetic*.

INEGI. (2014). *Censos Económicos 2014.* Estadístico .

INEGI. (2016). *Estadísticas a propósito del día mundial del internet.* Instituto Nacional de Estadística y Geografía .

Lucas, G. (2013). *Evaluación de las aplicaciones para móviles.* Gobierno de España, Fondo Social Eurpeo, España.

Marisa Carrión . (2012). *¿Cómo enfocar la estrategia de Marketing Móvil de las marcas?* España: TNS.

Material el muestreo. (s.f.). Obtenido de Estadistica Mat: http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elmuestreo.pdf

Miles, G. (13 de Noviembre de 2015). *8 Mobile Marketing Stats To Help You Plan For 2016*. Obtenido de Social Media Today: https://www.socialmediatoday.com/marketing/8-mobile-marketing-stats-help-you-plan-2016

Nación. (2017). Nación. *Nación*.

Pallares, A. (3 de Agosto de 2015). *4 estrategias de Marketing Móvil para Pymes*. Obtenido de Destino Negocio: http://destinonegocio.com/mx/negocio-por-internet-mx/marketing-digital-mx-mx/estrategias-marketing-movil-pyme/

Ramos, J. J. (2012). *Marketing Móvil. Guia Completa de Mobile Marketing.*

Rivero, F. (2016). Digital Marketing y las tendencias eCommerce.

Rodríguez, A. (2015). *Análisis de las percepción del marketing móvil ví sms rn los estudiantes universitarios de las cuidad de asunción.* Universidad de Asunción, Paraguay.

Usano, S. C. (2015). *Análisis de la aplicación de la tecnología móvil en las empresas.* Universidad Politécnica de Valencia.

Varas, C. (2010). Marketing Móvil. 18-21. Buenos Aires, Argentina .

Velázquez, K. (3 de Mayo de 2017). *Cómo encontrar la tecnologpia de marketing móvil para tu empresa*. Obtenido de Marketing 4 ecommerce: https://marketing4ecommerce.mx/encontrar-la-tecnologia-de-marketing-movil-empresa/

GESTIÓN DE RIESGOS DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL. CASO DE ESTUDIO: EMPRESA DE ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DE MAÍZ

Jiménez Osnaya, Perla Esmeralda; Pérez Romero, Miriam Edith; Arteaga Godoy, Dulce Marisol
Instituto Tecnológico Superior de Huichapan, División de Ingeniería en Gestión Empresarial
Teléfono: 017617248080, C.P. 42411
meperez@iteshu.edu.mx

RESUMEN

En el entorno laboral los empleados interactúan con diferentes condiciones de trabajo que pueden afectarle positiva o negativamente, entre los efectos negativos se encuentran accidentes de trabajo, enfermedades laborales, ausentismo, rotación de personal y mal clima organizacional, todos ellos se reflejan en una disminución de la productividad de las organizaciones y en un deterioro de la calidad de vida de los trabajadores. La Organización Mundial del Trabajo ha estimado que cada 15 segundos un trabajador muere a causa de accidentes de trabajo y enfermedades laborales. En esta investigación se presenta el estudio de caso de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de productos de maíz. El objetivo fue implementar la gestión de riesgos en materia de seguridad y salud ocupacional para mejorar las condiciones del lugar de trabajo, así como, minimizar la posibilidad de ocurrencia de accidentes y enfermedades laborales. La investigación es de tipo cualitativa, por su diseño es de campo y por su propósito es aplicada. A través de un proceso de análisis y evaluación se identificaron un total de 37 riesgos clasificados en 8 tipos (mecánicos, químicos, eléctrico, infecto – biológico, psicosocial, por iluminación, por ruido y por temperaturas). El 25% del total de riesgos identificados requieren de acciones inmediatas, lo que evidencia la necesidad de implementar medidas en materia de seguridad y salud ocupacional en la empresa de estudio.

PALABRAS CLAVE: condiciones de trabajo, peligro, riesgo, seguridad y salud ocupacional

ABSTRACT

In the work environment, the employees interact with different working conditions that can affect his positively or negatively, among the negative effects are work accidents, occupational diseases, absenteeism, staff turnover and bad organizational climate, all of which are reflected in a decrease in the productivity of organizations and a deterioration in the quality of life of workers. The World Labor Organization has estimated that every 15 seconds a worker dies because of accidents at work and

occupational diseases. In this investigation the case study of a company dedicated to the elaboration and commercialization of corn products is presented. The objective was to implement risk management in occupational health and safety to improve workplace conditions and minimize the possibility of accidents and occupational diseases. The research is of qualitative type, because of its design it is of field and for its purpose it is applied. Through a process of analysis and evaluation, a total of 37 risks classified into 8 types were identified (mechanical, chemical, electrical, infectious - biological, psychosocial, lighting, noise and temperatures). 25% of the total identified risks require immediate actions, which demonstrates the need to implement measures on occupational health and safety in the study company.

KEY WORDS: working conditions, danger, risk, occupational safety and health

INTRODUCCIÓN

Ofrecer excelentes condiciones de trabajo es una necesidad que las organizaciones deben cubrir para disminuir los riesgos al momento de realizar su labor, mejorar la seguridad y salud de sus trabajadores así como ofrecer calidad de vida laboral. Pese a los esfuerzos que realiza la Organización Mundial del Trabajo (OMT), diarimente, a nivel mundial, mueren 6,300 personas a causa de accidentes o enfermedades relacionadas con el trabajo. En México, durante el año 2016, se registraron 516,734 accidentes de trabajo y en trayecto, 12,622 personas enfermaron a causa de las labores que realizan y 1,408 fallecieron desempeñando sus laborales o a consecuencia de ellas. En el mismo año, solamente en el estado de Hidalgo, se registraron 5,682 accidentes de trabajo y 220 casos de enfermedades profesionales (Secretaría del Trabajo y Previsión Social – STPS-, 2017).

Los accidentes y las enfermedades profesionales acarrean importantes costos en la sociedad, algunos monetarios y otros no (Acevedo y Yañez, 2016), por un lado se encuentran las pérdidas humanas y materiales, por otro lado están las bajas en el rendimiento de la productividad tanto del empleado accidentado como de los compañeros cercanos (Andrade y Carolina, 2008). La OMT ha estimado que los costos de los accidentes y las enfermedades de trabajo representan alrededor del 4% del PIB mundial. Por su parte, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) indica que cada accidente de trabajo en México tiene un costo promedio de 200 mil pesos (STPS, 2017).

Bajo las premisas expuestas, la presente investigación se concentra en un estudio de caso realizado en una empresa dedicada a la elaboración y comercializadora de productos derivados del maíz, inició sus operaciones en el año 1994 en el municipio de Huichapan en el Estado de Hidalgo; comenzó haciendo tortillas, con la firme visión de que su producto fuera de una calidad

superior a lo que existía en la comunidad, de esta manera logró convertirse en uno de los favoritos en la región, así que decidió incursionar en la producción de tostadas, este producto ha llegado a diversos mercados regionales y nacionales, por lo que se ha visto en la necesidad de adaptar su maquinaria y de contratar más personal para obtener mayor volumen de producción. Actualmente la empresa tiene 50 empleados, 28 de los cuales están dedicados a la producción, empaque y almacenamiento de los diferentes tipos de tostadas que elabora.

En efecto, la empresa ha implementado estrategias para cubrir la demanda del mercado pero se ha olvidado de las acciones para ofrecer un ambiente seguro y saludable a sus trabajadores. Por esta razón es necesario desarrollar e impulsar acciones tendientes a desarrollar un lugar de trabajo que propicie la satisfacción y el bienestar del personal, en donde lo habitual sea trabajar con calidad, salud y seguridad. Ante este panorama se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los peligros y riesgos laborales a los que se exponen los empleados de la empresa de elaboración y comercialización de productos derivados del maíz del municipio de Huichapan, Hidalgo?

BASE TEÓRICA

Las condiciones laborales que ponen en riesgo la vida y la salud del ser humano han existido siempre, del mismo modo ha prevalecido la necesidad de protegerse, aunque su atención es reciente (Arias, 2012). Se entiende por condiciones laborales o de trabajo el conjunto de factores que influyen en la realización de las tareas encomendadas al trabajo y que abarcar tres aspectos: condiciones medioambientales, condiciones físicas y condiciones organizativas que rigen a la empresa (Creus y Mangosio, 2011). El riesgo laboral es la probabilidad de que ocurran daños a las personas, al medio ambiente o pérdidas en los proceso y equipos dentro de un contexto laboral (Arellano y Rodríguez, 2017), a raíz de lo anterior existen diferentes tipos de riesgos como los que se observan en la tabla 1; en cambio, el peligro se define como la condición o característica intrínseca que puede causar lesión o enfermedad, daño a la propiedad y/o paralización de un proceso (Cortés, 2016).

Tabla 1. Tipos de riesgos

Tipo	Descripción
Riesgo físico	Corresponde a fenómenos físicos resultantes de procesos industriales y del funcionamiento de máquinas, equipos y herramientas con capacidad de generar variaciones en las condiciones naturales de temperatura, humedad, ruido, vibraciones, presiones, radiaciones e iluminación.
Riesgo eléctrico	Son los inherentes a un flujo de corriente eléctrica.
Riesgo por ruido	Es una variación del sonido que el oído puede detectar y que potencialmente puede ocasionar daños a la audición.
Riesgo por temperaturas	La temperatura es un factor de riesgo que puede afectar a los trabajadores si presenta niveles excesivos de calor (condición térmica elevada) o de frío (condición térmica abatida).
Riesgo por iluminación	Hace referencia a toda eventualidad que surge en el ámbito laboral por la cantidad de luminosidad (exceso, carencia) o por sus defectos (centelleo, deslumbramiento, contrastes inadecuados).
Riesgo químico	Se trata de todo riesgo generado por la exposición a sustancias químicas que pueden ocasionar efectos agudos o crónicos en el trabajador y degenerar en enfermedades profesionales.
Riesgo biológico	Se presenta cuando un organismo vivo puede ocasionar daños en el trabajador o en la comunidad.
Riesgo psicosocial	Son entendidos como todas las situaciones y condiciones del trabajo que se relacionan con el tipo de organización, el contenido del trabajo y la ejecución de la tarea, los cuales tienen la capacidad de afectar, en forma negativa, el bienestar y la salud (física, psíquica y/o social del trabajador. Algunos de sus consecuencias más comunes son: estrés, fatiga, monotonía y fatiga laboral.
Riesgos Mecánicos	Este tipo de riesgos se ven reflejados a trabajos en altura, superficies inseguras, un mal uso de las herramientas, equipos defectuosos.

Fuente: elaboración propia a partir de Creus y Mangosio (2011) y de normas oficiales mexicanas de la STPS.

Ahora bien, los accidentes laborales son toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, la muerte o la desaparición derivada de un acto delincuencial, producida repentinamente en ejercicio o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se preste (Ley Federal del Trabajo, 2018) se caracterizan por ser violentos pero prevenibles (Arias, 2012). A su vez, la enfermedad de trabajo es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios (Ley Federal del Trabajo, 2018). Mientras los accidentes y las enfermedades laborales son evitables, los riesgos siempre están presentes, pero con una oportuna detección es posible minimizar o erradicar su consecuencia. La disciplina no médica, responsable de la protección de los trabajadores frente a los accidentes de trabajo es la seguridad industrial y frente a las enfermedades profesionales es la salud ocupacional cuya tarea sustantiva es identificar los posibles factores de riesgo para su corrección (Jiménez y Alvear, 2005).

Es mayormente en las zonas industriales y en la construcción en donde existen altos índices de accidentes laborales (Chi, Chang y Ting, 2005; López y Rubio, 2015). La forma tradicional de prevenir los accidentes y las enfermedades laborales ha sido a través de legislación, regulaciones, estándares y directrices para la seguridad y salud ocupacional, al mismo tiempo se recopilan las mejores prácticas, estadísticas de accidentes, investigaciones e inspecciones, análisis del comportamiento personal y sistemas de gestión de seguridad (Aneziris, 2012); otra manera puede ser a través de la gestión del riesgo, lo cual es un proceso que consiste en identificar, analizar y cuantificar las probabilidades de pérdidas y efectos secundarios que se desprenden de los desastres, así como de las acciones preventivas, correctivas y reductivas correspondientes que deben emprenderse (Keipi, Mora y Bastidas, 2000).

Las técnicas de análisis y evaluación de riesgos se clasifican en tres categorías principales: cualitativa, cuantitativa e híbrida (también conocida como cualitativa-cuantitativa o semi-cuantitativa). Las técnicas cualitativas se basan tanto en los procesos de estimación analítica como en la capacidad de observación y análisis de los encargados de seguridad. De acuerdo con las técnicas cuantitativas, el riesgo puede considerarse como una cantidad, que puede estimarse y expresarse mediante una relación matemática, con la ayuda de datos reales de accidentes registrados en un sitio de trabajo. Las técnicas híbridas, presentan una gran complejidad debido a su carácter ad-hoc que impide una amplia difusión. (Marhavilas, Koulouriotis y Gemeni, 2011). Dichas evaluaciones deben estar estructuradas de manera que se estudien todos los elementos peligrosos y riesgos importantes, de tal modo que cuando se determine la existencia de un riesgo, la evaluación deberá examinar, antes que nada, si el riesgo puede eliminarse, es decir, si es posible prescindir del peligro causante del riesgo (Rubio, 2000).

Las diversas técnicas de análisis y evaluación de riesgos han sido aplicadas a diferentes empresas, por mencionar algunos de los estudios al respecto se encuentran: una investigación realizada sobre los riesgos de salud y seguridad en los procesos de

fabricación de embutidos cárnicos donde fue posible establecer el estado de la gestión de salud y seguridad en los procesos y subprocesos, así como la aplicación de medidas correctivas (Ulloa, 2012); otro más fue un análisis de peligros y puntos críticos de control en una planta de helados con la finalidad de garantizar la inocuidad del producto, en donde fue necesario realizar un análisis de peligros biológicos, químicos o físicos que pudieran presentarse en cada actividad (González, Andudi y Martell, 2015), también está el trabajo realizado en una maquiladora de pavo deshuesado en donde se incorporó un análisis de riesgo mediante el análisis modal de efectos y fallas (AMEF) para calcular y predecir, por medio de la significancia del riesgo, la importancia de establecer medidas preventivas en las etapas de proceso más vulnerables (Cartín, Villareal y Morera, 2014).

DESARROLLO DE LA PROPUESTA Y CASO DE APLICACIÓN

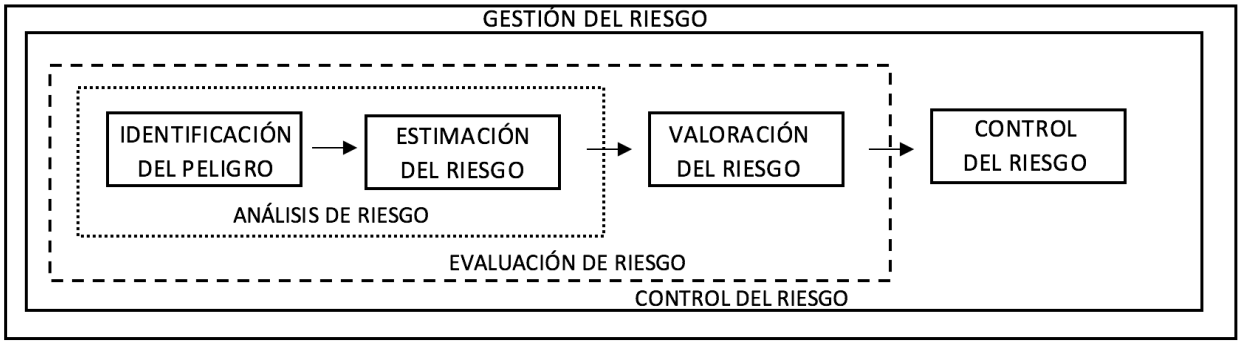
Objetivo general de la investigación

Implementar la gestión de riesgos de seguridad y salud ocupacional en empresa de elaboración y comercialización de productos derivados del maíz del estado de Hidalgo, para ofrecer mejores condiciones laborales a sus empleados.

Metodología

La presente investigación es de tipo cualitativa, su diseño es de campo particularmente un estudio de caso y el propósito de la investigación es de tipo aplicada al buscar la solución de problemas prácticos dentro de una organización. Los pasos que se siguieron se plantean en el siguiente esquema de gestión del riesgo:

Figura 1. Proceso de gestión del riesgo



Fuente: Tomado de Cortés, 2016.

Primeramente, se llevó a cabo la identificación de peligros mediante recorrido físico en las instalaciones de la empresa. Durante el recorrido se observaron las condiciones físicas (como temperatura, calor, humedad, iluminación, circulación del aire, higiene, ruido) de las diversas áreas, así como la labor que realiza el personal, la maquinaria y equipo que utiliza. En seguida se realizó la estimación del riesgo de cada uno de los peligros identificados, considerando la probabilidad o frecuencia de que ocurra el daño y a la severidad de las consecuencias, con base en la tabla 2.

Tabla 2. Valores de probabilidad y consecuencia del riesgo

Probabilidad o frecuencia que ocurra el daño		**Severidad de las consecuencias**	
Valor	**Descripción**	**Valor**	**Descripción**
Alta	Siempre o casi siempre	**Alta**	Extremadamente dañino (amputaciones, intoxicaciones, lesiones muy graves, enfermedades crónicas graves, incluso la muerte).
Media	Algunas veces	**Media**	Dañino (quemaduras, fracturas leves, sordera, dermatitis, entre otras).
Baja	Rara vez	**Baja**	Ligeramente dañino (cortes, molestias, irritaciones del ojo por polvo, dolor de cabeza, entre otras).

Fuente: Tomado de Cortés, 2016.

A continuación, se llevó a cabo la valoración del riesgo, la cual consistió en emitir un juicio sobre los riesgos detectados de acuerdo con una combinación de la frecuencia o probabilidad y la severidad de las consecuencias, como se presenta en la tabla 3.

Tabla 3. Valoración del riesgo

Probabilidad de ocurrencia del daño	**Alta**	Moderado	Importante	Intolerable
	Media	Tolerable	Moderado	Importante
	Baja	Trivial	Tolerable	Moderado
		Baja	**Media**	**Alta**
		Severidad de las consecuencias		

Fuente: Tomado de Cortés, 2016.

Posteriormente, se decidió si se requieren mejorar los controles existentes o implementar nuevos. En la tabla 4 se presenta el criterio sugerido como punto de partida para la toma de decisiones sobre el control de los riesgos identificados.

Tabla 4. Decisiones para el control del riesgo

Riesgo	Acción y temporización
Trivial	No se requiere acción especifica
Tolerable	No se necesita mejorar la acción preventiva. Sin embargo, se deben considerar soluciones más rentables o mejoras que no supongan una carga económica importante.
Moderado	Se deben hacer esfuerzos para reducir el riesgo, determinando las inversiones precisas. Las medidas para reducir el riesgo deben implementarse en un periodo determinando. Cuando el riesgo moderado está asociado con consecuencias extremadamente dañinas, se precisará una acción posterior para establecer la probabilidad de daño como base para determinar la necesidad de mejora de medidas de control.
Importante	No deben comenzarse el trabajo hasta que se haya reducido el riesgo. Puede que se precisen recursos considerables para controlar el riesgo. Cuando el riesgo corresponda a un trabajo que se está realizando, debe remediarse el problema en un tiempo inferior al de los riesgos moderados.
Intolerable	No debe comenzar ni continuar el trabajo hasta que se reduzca el riesgo. Si no es posible reducir el riesgo, incluso con recursos ilimitados, debe prohibirse el trabajo.

Fuente: Tomado de Cortés, 2016.

RESULTADOS

Se integró una matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos con información obtenida mediante recorridos realizados a las instalaciones de la empresa de estudio y con el acompañamiento de los dueños. Se identificaron el total de áreas de que se compone la empresa, así como las actividades que se realizan en cada una de ellas, además se detectaron los peligros y los riesgos relacionados con la seguridad y salud de los trabajadores. Se realizó la estimación del riesgo con base en la tabla 2 y la valoración del mismo con base en la tabla 3. Finalmente, con el dato obtenido en la valoración se recurrió a la tabla 4 para tomar la decisión para el control del riesgo.

Se identificaron en total 37 riesgos, el 8.11% de ellos son triviales para los cuales la decisión de control indica que no requieren una acción específica, el 40.54% son tolerables para estos de deben considerar mejoras que no supongan una carga económica

importante, el 27.03% de los riesgos son moderados en los que se debe hacer un esfuerzo para reducir el riesgo, el 21.62% son riesgos importantes, se deben reducir dichos riesgos antes de comenzar el trabajo y el 2.70% son intolerables a los que se debe atender inmediatamente antes de continuar la labor a la que se asocian. En la tabla 5 se muestran la cantidad de riesgos identificados de acuerdo a su valoración y a su tipo.

Tabla 5. Riesgos identificados en la empresa de elaboración y comercialización de productos derivados del maíz según su valoración y tipo

Valoración del riesgo	Total de riesgos	Tipo de riesgo							
		Mecánico	Químico	Eléctrico	Infecto - biológico	Psicosocial	Por iluminación	Por ruido	Por temperatura
Trivial	3	1			2				
Tolerable	15	1	5	1	2	4	1		1
Moderado	10	2		3	1	1		1	2
Importante	8	1		1			2	3	1
Intolerable	1						1		
Total	37	5	5	5	5	5	4	4	4

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

La presente investigación permitió constatar la teoría con la aplicación en el caso de estudio, el cuál consistió en responder la pregunta de investigación ¿Cuáles son los peligros y riesgos laborales a los que se exponen los empleados de la empresa de elaboración y comercialización de productos derivados del maíz del municipio de Huichapan, Hidalgo?, a través de un proceso de gestión de riesgos. De los 37 riesgos identificados, 1 se valoró como intolerable y es del tipo de riesgo de iluminación, 8 más se valoraron como importantes y estos se encuentran en los tipos de riesgo mecánico, eléctrico, iluminación, ruido y por temperatura; para estos 9 riesgos se deben tomar acciones inmediatas que permitan reducir la probabilidad de ocurrencia y/o la severidad de las consecuencias.

La aplicación de la metodología que se planteó obtuvo los resultados esperados, cabe resaltar que fue valiosa la participación de los dueños de la empresa para el éxito de la misma. De esta manera, la empresa de elaboración y comercialización de productos derivados del maíz del municipio de Huichapan, Hgo., ha iniciado la implementación de acciones que contribuyan

a desarrollar una cultura de prevención de accidentes y enfermedades de trabajo, buscando crear un ambiente de trabajo con las condiciones óptimas para ofrecer calidad de vida al personal que ahí labora. Por último, como lo menciona Andrade y Carolina (2008) es necesario promover las investigaciones en salud laboral, ya que éstas pueden repercutir con sus resultados en políticas organizacionales que promuevan el bienestar de las personas en el trabajo, disminuyan costos, aumenten la productividad, fomenten la competitividad organizacional, incrementen la satisfacción en el trabajo, apoyen la creación de legislación y el desarrollo del área en el país.

BIBLIOGRAFÍA

Acevedo, K. y Yánez, M. (2016). Costos de los accidentes laborales: Cartagena – Colombia, 2009 – 2012. En *Ciencias Psicológicas, 10.* Recuperado de: http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-42212016000100004&script=sci_arttext

Andrade, V. y Carolina, I. (2008). Salud laboral investigaciones realizadas en Colombia. En *Pensamiento Psicológico, 4.* Recuperado de: http://portalesn2.puj.edu.co/javevirtualoj/index.php/pensamientopsicologico/article/view/701

Aneziris, O. N., Topali, E., y Papazoglou, I. A. (2012). Riesgo laboral de construcción de edificios. En *Ingeniería de confiabilidad y seguridad del sistema, 105,* 36 - 46. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ress.2011.11.003

Arellano, J. y Rodríguez, R. (2013). *Salud en el trabajo y seguridad industrial.* México: Alfaomega grupo editor.

Arias, W. L. (2012). Revisión histórica de la salud ocupacional y la seguridad industrial. En *Revista cubana de salud y trabajo, 13,* 45 – 52. Recuperado de: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44329641/ART._REVIS_HISTORI.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1537940029&Signature=FLGh0Ww8LVaNdNZJT5%2FcXFetFi4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DART_REVIS_HISTORI.pdf

Cartín, A., Villarreal, A. y Morera, A. (2014). Implementación del análisis de riesgo en la industria alimentaria mediante la metodología AMEF: enfoque práctico y conceptual. En *Revista de Medicina Veterinaria, 27,* 133 - 148. DOI: https://doi.org/10.19052/mv.3030

Chi, C. F., Chang, T. C. y Ting, H. I. (2005). Patrones de accidentes y medidas de prevención de caídas ocupacionales fatales en la industria de la construcción. En *Ergonomía Aplicada, 36*, 391-400. DOI: https://doi.org/10.1016/j.apergo.2004.09.011

Cortés, J. M. (2016). *Seguridad e higiene en el trabajo*. España: Tebar.

Creus – Mangosio (2011). *Seguridad e higiene en el trabajo, un enfoque integral.* México: Alfaomega

González, A., Andudi, C. I. y Martell, I. (2015). Análisis de peligros y puntos críticos de control en una planta de helados. En *Ingeniería Industrial, 36,* 39-47. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362015000100005&lng=es&tlng=es.

Jiménez, N. Y. y Alvear, M. G. (2005). Accidentes de trabajo: un perfil general. En *Revista de la facultad de medicina UNAM, 48,* 139 – 144. Recuperado de: http://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=1887

Keipi K., Mora, S. y Bastidas, P. (2005). *Gestión de riesgo de amenazas naturales en proyectos de desarrollo, lista de preguntas de verificación ("checkist").* Estados Unidos: Banco interamericano de desarrollo. Recuperado de: https://www.cne.go.cr/CEDO-Riesgo/docs/2845/2845.pdf

Ley Federal del Trabajo (2018). Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_220618.pdf

López, A. y Rubio, J. C. (2015). Proposed Indicators of Prevention Through Design in Construction Projects. En *Revista de La Construcción*, *14,* 58-64. DOI: https://doi.org/10.4067/S0718-915X2015000200008

Marhavilas, P. K., Koulouriotis, D. y Gemeni, V. (2011). Análisis de riesgos y metodologías de evaluación en los sitios de trabajo: en una revisión, clasificación y estudio comparativo de la literatura científica del período 2000-2009. En *Revista de prevención de pérdidas en las industrias de procesos, 24,* 477-523. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jlp.2011.03.004

Rubio, J. (2000). *Gestión de la prevención y evaluación de riesgos laborales. Implantación en la industria de Málaga*. Tesis para obtener el grado de doctor Ingeniero Industrial.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2017). *Seguridad y salud en el trabajo en México: avances, retos y desafíos. México.* Recuperado de: https://www.gob.mx/stps/documentos/seguridad-y-salud-en-el-trabajo-en-mexico-avances-retos-y-desafios

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2015). *Información sobre Accidentes y Enfermedades de Trabajo Nacional 2005-2014.* Recuperado de: http://autogestion.stps.gob.mx:8162/pdf/Nacional%202005-2014.pdf

Ulloa, M. A. (2012). Riesgos del trabajo en el sistema de gestión de calidad. En *Revista de Ingeniería Industrial, 33,* 100 - 111. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362012000200002

ANÁLISIS FINANCIERO COMO ESTRATEGIA DE LAS 4`PS DE LA MERCADOTECNIA

José Luis Granados Sánchez, Mayra Josefa Barradas Viveros, Úrsula Gabriela Serrano Bores
Universidad de Quintana Roo
jgranados@uqroo.edu.mx, Mayra.barradas@uqroo.edu, ursulasb@uqroo.edu.mx

R E S U M E N

La interrelación que existe entre el análisis financiero y la mercadotecnia, es tan estrecha que una no podría subsistir una sin la otra, la administración de la mercadotecnia no puede estar separada de la administración financiera, la toma de decisiones siempre estará interrelacionadas, el objetivo de la investigación consiste en demostrar la interrelación del análisis financiero con la 4`ps de la mercadotecnia utilizando el modelo de las razones simples que propone Calvo, (2002), obteniendose resultados en relaciòn al estudio de las ventas, y al estudio de las utilidades que puede representar la satisfacciòn del producto por los consumidores que le asignan un valor, podemos observar que a menor costo mayor valor, con el estado de resultados obtenemos datos como el costo de producciòn que puede estar interrelacionado con el precio de venta.

Palabras clave: Administración, Mercadotecnia, Financiera, razones simples, estado de resultados.

Antecedentes

Las matemáticas son omitidas en casi la mayoría de los textos de la mercadotecnia, dicho descuido debe de estar incluido, ciertamente cuando se habla de mercadotécnica inmediatamente pensamos en el marketing mix (producto, precio, promoción y plaza), pero la importancia radica en que basados en procesos matemáticos se toman muchas decisiones acertadas en las organizaciones, Aching, (2005 p 42) donde menciona cinco puntos principales de las matematicas y la mercadotecnia *"las razones analìticas, los margenes de utilidad y rebaja, las matematicas en la investigaciòn de mercados, muestreo y el punto de equilibrio"*.

Cuando hablamos de comercializaciòn, entendemos que es un proceso que depende de muchas variables que se encuentran contenidas en las organizaciònes y Kotler & Keller,

(2009) hacen el señalamiento de què "*el éxito financiero suele depender del talento comercial y del marketing de las empresas".*

Las empresas identifican las necesidades de las personas y crean productos o servicios para satisfacer las necesidades en los mercados donde se crean intercambios, transacciones y relaciones, las matematicas intervienen en este proceso, con los intercambios y las transaciones que normalmente se realizan con dinero y es ahì donde intervienen las matematicas para posteriormente convertirlos en procesos financieros.

Por lo que podemos concluir que la administraciòn de la mercadotecnia y el anàlisis financiero es directamente proporcional por la sencilla razòn de que la comercializaciòn no puede darse si no existen una buena administraciòn financiera con los resultados tanto de la comercializaciòn y el anàlisis financiero se tomen las mejores decisiones en cada rama para que la organizaciòn alcance los resultados esperados.

Planteamiento del problema.

Es fundamental que la mercadotecnia y el anàlisis financiero exista una interrelaciòn para la toma de decisiones para la consecuciòn de los objetivos empresariales, pareceria obio que las compras sean ajustadas a los planes de producciòn y que estas deban de tener las previsiones de ventas, de la misma manera el directivo financiero deberìa precederle las implicaciones financieras para cualquier decisiòn que se deba adoptar en su respectivo àmbito de responsabilidad funcional.

La problemática es que en innumerables empresas existe un divorcio entre estas dos funciones escenciales para el crecimiento de una organizaciòn, por una parte los gestores comerciales se dedican a almacenar stoks sin preocuparse como se realizaran las ventas de estos stoks, no les interesa los plazos de pagos de los clientes de compran a crèdito o si pagan en forma inadecuada, la funciòn financiera por su parte debido a este divorcio funcional tiene la problemática de como establecer los pagos de los clienetes, cuales seran los esfuerzos publicitarios y la forma de financiarlos, que politicas de descuentos y comisiones deben de aplicarse y cuales seran los impactos que estos procesos tendràn en la rentabilidad de la empresa.

Por lo que es necesario que las las funciones comerciales y financieras deben de estar compartidas para una mejor rentabilidad de la empresa.

Justificaciòn

Partiendo de que todas las acciones tienen repercuciones financieras siempre tienen que ser valoradas y controladas, las acciones de producciòn deben de estar contenidas en las acciones financieras y no ser de un acto de discrecionalidad para organizar la producciòn, ciertamente los procesos productivos son consideradod un activo circulante y es donde se obtendra el efectivo para su realizaciòn por lo que es una mala decisiòn dejar crecer los stoks indiscriminadamete.

La necesidad del conocimiento de los principales indicadores económicos y financieros, así como su interpretación, son imprescindibles para introducirnos en in mercado competitivo, por lo que se hace necesario profundizar y aplicar consecuente el análisis financiero como base esencial para el proceso de toma de decisiones financieras (Salazar, 2009)

La interrelaciòn entre las finanzas y las demas àreas directivas deben estar en la misma sinfonia, por lo que es importante que las relaciones comerciales y financieras en definitiva deben de entender que las decisiones comerciales influyen en los resultados de la empresa siempre y cuando estas decisiones esten de acuerdo con las condiciones que deben de afrontar las funciones financieras.

"*El marketing en su ùtima finalidad lo que que busca es la satisfacciòn de los clientes"* y las finanzas *"en su màs pura esencia lo que busca es la satisfacciòn de los propietarios o inversionistas y* ***crear valor para los accionistas"*** (De Jaime, 2003 p 22).

Por lo tanto debemos entender que el pilar de las organizaciones debe ser la interrealizaciòn comercial-financiera, y sobre todo que la gestiòn entre ambas àreas de la organizaciòn sea eficiente en todo directivo empresarial.

Objetivo General

Demostrar la interrelación del análisis financiero y las 4`ps de la mercadotecnia para la obtención de los resultados de una organización o empresa.

Objetivos especificos.

1) Interpretar el análisis financiero como estrategia para la toma de decisiones de una organización.
2) Demostrar que las 4P´s de la mercadotecnia tienen interrelación con el Análisis Financiero.
3) Comprobar la interrelacion entre el análisis financiero y la 4P´s de la Mercadotecnia.

Hipótesis

H:1 El análisis financiero y la mercadotecnia se interrelacional para lograr mejores resultados en una organización.

H:0 El análisis financiero y la mercadotecnia no se interrelacionan para logar mejores resultdos en una organización.

Marco Teorico

El marketing financiero se ha desarrollado en las ùltimas decadas, en aspectos como el estudio de posicionamiento de los productos en el mercado, la imagen de las organizaciones, la determinaciòn de los precios, el diseño de los canales de distribuciòn y las formas de publicidad y promociòn de los productos y servicios son de vital importancia para el èxito de los objetivos estrategicos de las empresas.

El análisis de estados financieros es un proceso por el que el analista, mediante transformaciones, representaciones gráficas, ratios y otros cálculos, obtiene una opinión a partir de los estados financieros y otra información complementaria, evaluando la liquidez, solvencia y rentabilidad de la empresa. Esta opinión se suele materializar en un informe de análisis. Este informe disminuye la incertidumbre de los interesados, ayudándoles a comprender las actividades empresariales que subyacen a los estados financieros (Bonsòn, Cortijo, & Flores, 2009).

Los Objetivos del análisis representan las decisiones de un negocio, tales como comprar o vender, dar crédito o no, dependen de eventos futuros. "*Los estados financieros representan principalmente registros de transacciones pasadas y los usuarios externos estudian estos estados financieros como evidencia del funcionamiento de un negocio en el pasado, lo cual puede ser útil para predecir el comportamiento futuro de éste"* (Salazar, 2009 p 5).

Las practicas comerciales de la industria, en donde se detalla como una estrategìa consistente en aplicar el concepto del marketing financiero, como un proceso para vender productos, bienes y servicios de consumo y considerarlo como una herramienta mercadologica para atraer clientes potenciales derivado de un anàlisis financiero.

La mercadotecnia es el proceso de planeaciòn, ejecuciòn, y conceptualizaciòn de precios, promociòn y distribuciòn de ideas, mercancias y terminos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales (Fisher & Espejo, 2011).

El mercadòlogo ve a los vendedores como componentes de una industria y a los compradores como componentes de un mercado (Kotler & Amstrong, 2003).

La competitividad es la capacidad de conseguir el bienestar y por lo tanto està determinado por el nivel de productividad definida como el valor del producto generando por una unidad el trabajo o de capital. (Porter, 2007).

La competencia se encarga de fijar los precios en relaciòn de los competidores, esto hace que el empresario se dè cuenta con exactitud del nivel de precios de la competencia; como èl precio es una importante arma competitiva (Fisher & Espejo, 2011).

El anàlisis financiero es un proceso de recopilaciòn, interpretaciòn, comparaciòn de datos cualitativos y cuantitativos, y de hechos historicos y actuales de una empresa. Su proposito es el de obtener un diagnostico sobre el estado real de la compañía, permitièndole con ello una adecuada toma de decisiones (Baena, 2011).

La rentabiliadad dentros de la empresa de los anàlistas que estudian o determinan la rentabilidad de las cifras, los problemas de mercado o bien las fallas de administraciòn se haran màs expeditas y el resultado de su intervenciòn se aplicarà en caso dado en una època màs adecuada (Calvo, 2002).

Para elegir un mercado meta se necesitan habilidad para medir y pronostica el tamaño, el crecimientomy la utilidad potencial de varias oportunidades de mercado (Kotler,1996).

La interrelación que existe entre el analisis financiero y la mercadotecnia la explica Kotler, (1996) como

> Una vez establecida en un mercado, la empresa necesita preparar proyecciones exactas de demanda. El departamento de finanzas emplea estas proyecciones para obtener dinero que necesita para invertir y operar, el departamento de producción las necesita para establecer niveles de capacidad y producción; compras para adquirir la cantidad correcta de inventarios y personal para contratar el número de trabajadores que se requiere (p 245).

La demanda de la empresa se define como *"la participación de la empresa en la empresa de los mercados"* y se explica matematicamente como sigue: (Kotler, 1996).

$$Q_i = S_i Q$$

Donde:

Q_i = Demanda de la empresa i

S_i = Participación en el mercado de la empresa i

Q = Demanda total del mercado.

Calvo, (2002 p 18) clasifica los mètodos de estudio del anàlisis financiero de la siguiente manera (Ver Gràfica 1).

Gràfica 1
Clasificaciòn del mètodo de estudio del anàlisis financiero

- Mètodos de Anàlisis
  - 1.- Mètodos Estadìsticos
    - 1.- Mètodo de Razones
      - a.- Razones Simples
      - b.- Razones Estàndart
      - c.- Razones ìndices
    - 2.- Mètodos de por cientos integrales
      - a.- Totales
      - b.- Parciales
    - 3.- Estudios de puntos Equilibrio económico
      - a.- Fórmulas
      - b.- Gráficas
  - 2.- Métodos Dinamicos
    - 1.- Mètodos de aumentos y devoluciones
      - a.- Estado Origen y aplicaciòn de recursos
      - b.- Estados comparativos
    - 2.- Método de tendencias
    - 3.- Estado Resultados por Diferencias.
    - 4.- Métodos Gráficos

Fuente: Elaboración Propia con datos de (Calvo, 2002).

Se clasifican los como métodos estáticos *"Aquellos sistemas de análisis cuyos datos corresponden a estados financieros de un ejercicio"*, en tanto que los dinámicos *"abarcan datos financieros de dos o más ejercicios".* (Calvo, 2002).

Finalmente se dará una definición de lo que es administración de la mercadotecnia de acuerdo con

*"Es el proceso de planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar los recursos y las actividades de mercadotecnia con la finalidad de dar lugar a intercambios que satisfagan las necesidades o deseos existentes en el mercado meta y permitan el logro de los objetivos de la empresa u organización de manera eficiente y eficaz (*Kotler & Keller, 2009).

Costo de producciòn se define como: Los costos que se generan durante el proceso de transformar la materia prima en un producto final y se compone por el proceso de contabilizar los costos de la materia prima, mano de obre directa y los costos indirectos de fabricación (Rojas, 2007).

El costo de lo vendido es el importe de las erogaciones y aplicaciones de recursos necesarios para poder producir o para prestar el servicio que constituya la actividad primordial de la empresa (Rojas, 2007).

Metodología.

El diseño estadístico de la investigación es concluyente, descriptiva, transversal, simple en donde se utilizarán el método de razones, que se compone la las razones simples, razones estándar y razones índices de acuerdo (Calvo, 2002)

El diseño concluyente lo define Malhotra, (2008), *"Investigación diseñada para ayudar a quien toma las decisiones a determinar, evaluar, y elegir el mejor curso de acción en una situación especifica".*

La investigación descriptiva se define *"tipo de investigación concluyente que tiene como principal objetivola descripción de algo, para regular las caracteristicas del mercado* (Malhotra, 2008).

Diseños transversales *" tipo de diseño de investigación que implica obtener una sola vez información de una muestra dada de elementos de la población"* (Malhotra, 2008).

Transversales simples *"Diseño transversal donde se extrae una muesta de encuestados d ela población meta y se obtiene la información de esta muestra una vez* (Malhotra, 2008).

El método de razones simples consiste en relacionar cifras de conceptos homogéneos de los estados financieros y de su resultado obtener consideraciones que nos sirvan para apoyar nuestra interpretación a cerca de la solvencia, estabilidad y productividad de la empresa (Calvo, 2002).

El balance general se define como *"es el documento que muestra la situaciòn financiera que tiene una empresa a una fecha determinada, mediante la exposiciòn de sus bienes y derechos (activos), y sus deudas y obligaciones (pasivos) el capital que invierten los socios que conforman la empresa (capital contable)* (Lòpez, 2008).

El estado de resultados *"Es un estado que las operaciones realizadas y el resultado obtenido de las mismas en un periodo de tiempo determinado"* (Lòpez, 2008).

El Método de porcentajes integrales o consiste en expresar en porcentajes las cifras de un estado financiero. Un Balance en porcientos integrales indica la proporción en que se encuentran invertidos en cada tipo o clase de activo los recursos totales de la empresa, así como la proporción en que están financiados, tanto por los acreedores como por los accionistas de la misma. El Estado de Resultados elaborado en porcientos integrales muestra el porcentaje de participación de las diversas partidas de costos y gastos, así como el porcentaje que representa la utilidad obtenida, respecto de las ventas totales (Sandoval & Abreu, 2008).

Teniendo el análisis de porcientos integrales podemos determinar el valor del producto que tiene ante los consumidores, los costos que nos sirve para determinar los precios y los gastos de administración y operación podemos igualarlo con los gastos de distribución del producto y los gastos de publicidad y con este análisis vamos a comprobar la interrelación con las 4p`s de la mercadotecnia.

El costo de producciòn es el costo de los materiales, mano de obra y los gastos indirectos de fabricación cargados a los trabajos en su proceso. Se define como el valor de los insumos que requieren las unidades económicas para realizar su producción de bienes y servicios; se consideran aquí los pagos a los factores de la producción: al capital, constituido por los pagos al empresario (intereses, utilidades, etc.), al trabajo, pagos de sueldos, salarios y prestaciones a obreros y empleados, así como también los bienes y servicios consumidos en el proceso productivo (materias primas, combustibles, energía eléctrica, servicios, etc.) (Rojas, 2007).

El costo de ventas es el costo en que se incurre para comercializar un bien. Representa al valor en que se ha incurrido para producir o comprar un bien que luego será vendido (Rojas, 2007).

Los gastos de distribución, son todos los desembolsos en que incurre un productor para hacer llegar sus productos, desde su planta de fabricación hasta el lugar en que son adquiridos, constituyéndose así en un componente fundamental del costo total para el productor y del precio que pagan los consumidores, por ello su análisis reviste gran importancia en términos de eficiencia empresarial (Lardizabal, 2017).

Se utiliara el balance general y el estados de resultados del año 2017, de la empresa Pinturas Margarita S.A. de C.V.

ESTADO DE RESULTADOS				
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017				
	INGRESOS VENTAS	23,677,652		
MÀS	OTROS INGRESOS	1,458		
IGUAL	TOTAL INGRESOS VENTAS		23,679,110	
MENOS				
	COSTO DE VENTAS Y SERVI	16,575,377		
MENO	DEVOLUCIONES Y DES/VTAS	112,850		
IGUAL	COSTO SOBRE VENTAS		16,688,227	0.70
IGUAL				
	UTILIDAD SOBRE VENTAS.		6,990,882	0.30
	GASTOS DE ADMINISTRACIO	942,371		
MAS	GASTOS DE VENTAS	5,073,721		
IGUAL				
	GASTOS DE OPERACIÒN		6,016,092	
IGUAL				
	UTILIDAD DE OPERACIONES		974,790	
MAS				
	GASTOS FINANCIEROS		44,817	
IGUAL				
	UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		929,974	
MENOS				
	PAGO DEL IMPUESTOS ISR 30%		278,992	
MENOS				
	PARTICIPACION UTILIDADES TRAB.		92,997	
IGUAL				
	UTILIDAD NETA		557,984	0.02

Fuente: Elaboraciòn propia con datos de Pinturas Margaritas S.A. de C.V. ejecicio fscal 2017.

PINTURAS MARGARITA S.A. DE C.V.					
BALANCE GENERAL					
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017					
Activo Disponible			**Pasivo Corto Plazo.**		
Bancos	1,252,591		Proveedores		929,876
Total de activo disponil	**1,252,591**		Acreedores Diversos		3,032
Activo Circulante			Impuestos Trasladados		255,125
Clientes	52,967		Impuestos trasl. No cobra		52,145
Deudores Diversos	6,519		Prev. Imp. Estatal Nomina		3,485
Pagos Por Anticipad	169,000		Impuestos Retenidos		2,875
Pagos Provisionales	333,895		Pago Realizados Terceros		21,588
Inventarios	5,939,683		Suma Total Pasivo Corto		1,268,125
Suma de Activos Circul	**6,502,064**				
Activo Fijo			**Capital Contable**		
Terrenos	79,200		Capital Social		5,000,000
Maquinaria y Equipo	1,088,950		Resultado Ejercicios Ant.		2,708,316
Automoviles y Camione	1,195,688		Resultado ejercicio		557,984
Equipo de computo	46,818		Total Capital Contable		8,266,300
Depreciaciòn acumulad	-645,315				
Suma total activo fijo	**1,765,340**		Suma Pasivo màs Capital		**9,534,425**
Activo diferido					
Depositos en garantia	14,430				
suma total activo diferic	**14,430**				
Total del Activo	**9,534,425**				

Fuente: Elaboraciòn propia con datos de Pinturas Margaritas S.A. de C.V. ejercicio fiscal 2017.

Resultados.

Las mètodo de las razones simples nos ofrece una metodologìa para medir la productivida de la empresa el cual se funadamente segùn Calvo, (2002), que para tener el dato que muestre la productividad de la empresa es necesario *"utilizar las ventas en relaciòn con el capital en movimiento que es el del trabajo, ya que estas ventas estàn superditadas a la potencialidad de dichos capitales"*. La interrelaciòn de esta funadamentaciòn con la mercadotecnia està relacionada por los factores de intercambio, transacciones y relaciones en el mercado para

que las empresas obtengan utilidad y los consumidores satisfacciòn en la compra de producto que se venden asì como el precio al consumidor.

Estudio de las ventas.

La productividad de la empresa es correcta desde el punto de vista de que el capital contable se reproduce 2.86 veces (aproximadamente 3 veces), sin embargo este resultado tambien depende del giro de la empresa.

$$\frac{Ventas\ Netas}{Capital\ Contable} = \frac{23`679,110}{8`266,300} = 2.86$$

El anàlisis reperesenta que el capital propio con respecto a las ventas esta siendo aprovechado aproximadamente tiene un rendimiento de 3 veces la inversiòn de la empresa lo cual se puede considerar se esta aprovechando en forma eficiente la inversiòn de los socios.

El capital de trabajo[1] es de 3.65 veces (aproximadamente 4 veces).

$$\frac{Ventas\ Netas}{Capital\ de\ Trabajo} = \frac{23`679,110}{6`486,530} = 3.65$$

El anàlisis nos indica que la utilizaciòn del capital propio en relaciòn con el capital ajeno se esta utilizando en forma eficaz y que la empresa

Estudio de las utilidades.

Los resultados se pueden como interprretar como buena, es necesario estudiar el mercado para saber que representa el futuro por lo que seria recomendable realizar estudios de presupuestos, para evitar que se extiendan sus costos y gastos fijos que influyan en la obtenciòn de utilidades.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital contable}} = \frac{557,984}{8`266,300} = 0.067 \cong 7\%$$

Los resultados reflejan que es necesario mejorar la solvencia de la empresa y en especial en su estabilidad para aumentar los resultas ya que el 6% no representa la utilizaciòn de los capitales propios mas el capital prestado por los proveedores de la empresa.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{Pasivo\ Total + Capital\ Contable} = \frac{557,984}{1`268,125 + 8`266,300} = \frac{557,984}{9`534,425} = 0.058 \cong 6$$

[1] El capital de trabajo se define como: *"la diferencia entre los activos circulantes y los pasivos a corto plazo, siempre que los activos superen a los pasivos, la empresa tendrá capital neto de trabajo"* (Higuerey, 2012).

La empresa debe de realizar la revisiòn de sus costos y gastos ya que auque obtiene utilidades el porcentaje es muy poco y por lo tanto en una mala temporada puede obtener perdidad por lo que tendrìa que revisar los precios del producto y los gastos de distribuciòn.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{557{,}984}{23`679{,}110} = 0.02$$

Estudio de las utilidades

La empresa cada peso que invierte en la compra de las mercancías sólo recupera 30 centavos o sea por cada peso vendido la empresa obtiene 30 centavos de utilidad.

$$\frac{\text{Costo de Ventas o Servicios}}{\text{Ingresos por ventas y servicios}} = \frac{16`688{,}227}{23`679{,}110} = 70\%$$

$$\frac{\text{utilidad sobre ventas}}{\text{ingresos por ventas y servicios}} = \frac{6`990{,}882}{23`679{,}110} = 30\%$$

La empresa obtiene un 4% después de restarle los gastos de administración y los gastos de venta que para efectos de este trabajo representan los gastos de distribución del producto, lo que podemos interpretar que el 26% de las ventas son para la distribución del producto.

$$\frac{\text{utilidad sobre operaciòn}}{\text{Ingresos por ventas y servicios}} = \frac{974{,}790}{23`679{,}110} = 4\%$$

Finalmente, la empresa obtiene una utilidad neta del 2% lo que podemos interpretar que todavía en el pago de impuestos, pago de la participación de las utilidades a las empresas gasta 2% de sus utilidades.

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos por ventas y servicios}} = \frac{557{,}984}{23`679{,}110} = 2\%$$

Discusiones

Realizar la interpretación de los estados financieros les sirve a los socios para identificar como se encuentra su empresa financieramente, los modelos financieros que se utilizan para lograr la interpretación de los resultados representados en los estados financieros primarios son relevantes para el empresario, y que además le dan la confiabilidad de los resultados con los modelos utilizados por Calvo, (2002).

Los mercadologos deben de utilizar también estos modelos financieros para evaluar que está sucediendo con la mercadotecnia del producto o servicio basado en los resultados

de los modelos del análisis financiero deben de ser interpretados para identificar que está pasando con el producto, y si los clientes realmente están dándole valor al producto que le ofrecemos al mercado

La interrelación entre los estados financieros principales y la mercadotecnia se ve plasmada en el siguiente cuadro.

Cuadro 1
Interrelación de la Mercadotecnia con el Análisis Financiero

4`ps de la Mercadotecnia		**Análisis de los Estados F Financieros**	
(P) Producto ò servicio	Es el elemento más importante de la mercadotecnia ya que con él se lleva a cabo la comercialización.	Ingresos Ventas	Se define en forma cuantitativa y representa la información financiera de la venta del producto.
(P) Precio	Para fijar el precio es necesario tener en cuenta la percepción de los consumidores hacia el producto	Costo de ventas y servicios	Representa los egresos que el empresario tuvo que erogar para la compra del producto, y una de las estrategias para fijar el precio es aumentar un porcentaje a la compra de mercancía
(P) Promoción	Consiste en analizar la forma en que las empresas dan a conocer sus productos o servicios	Gastos de operación donde están integrados los gastos de Administración y ventas.	En el caso de esta empresa en los gastos de operación están integrados los gastos de publicidad.
(P) Plaza	Plaza o distribución, es la forma de hacer llegar nuestros productos o servicios al consumidor (cliente) utilizando los canales adecuados.	Gastos de operación donde están integrados los gastos de Administración y ventas	En el caso de la empresa los gastos de distribución también s encuentran integrados en los gastos de operación.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en el análisis financiero nos muestran que el producto tiene una buena aceptación en el mercado ya que se están obteniendo ventas para sostener la liquidez de la empresa sin embargo la recuperación de la inversión no representa la utilidad que debe de tener la empresa y aquí es donde podemos determinar si el precio del producto no tiene la

estrategia necesaria para fijar en forma adecuada el precio, en relaciòn a los costos erogados para la adquisición de las mercancías.

Los gastos de promoción y publicidad no están dando resultado ya que no están creando demanda del producto o los consumidores han perdido el interés en el producto, es importante tener en cuenta la importancia de fuerza de ventas, en este caso podemos interpretar que debido a los altos gastos no están obteniendo las ventas necesarias para disminuir este gasto que representa la promoción y la publicidad.

Los canales probablemente no estén bien diseñados y los gastos que se llevan a cabo para llevar el producto a los locales de venta estén causando altos gastos que son muy representativos en lo que la empresa tiene como gastos de operación.

Conclusiones.

Podemos concluir en que la empresa necesita realizar urgentemente un plan de mercadotecnia para evaluar la aceptación del producto por el consumidor, realizar un estudio para definir su precio debido a que su utilidad sobre ventas es muy poca la recuperación de la inversión. Es necesario realizar un endomarketing de la fuerza de venta de la empresa para poder aumentar el número de clientes y buscar las estrategias para crear una mayor demanda del producto.

Resulta importante revisar la logística de entrega del producto y realizar un estudio de los canales de distribución en donde se valore la transportación del producto, realizar un inventario para saber si existe productos que no se estén vendiendo y que los tengamos almacenados.

Finalmente realizar una investigación sobre el control de las ventas siendo necesario, preparar un plan de ventas con el objetivo de que estas se traduzcan en dinero y mejore la empresa tanto en su liquidez como en sus utilidades.

Interrelacionar el análisis financiero con la mercadotecnia puede resultar muy útil por la información que contienen los estados financieros y que representa no solo la información financiera sino también la interpretación de las 4`ps de la mercadotecnia.

R E F E R EN C I A S.

Aching, C. (2005). *Ratios Financieros y Matematicos de la Mercadotecnia.* Mèxico: Mc Graw Hill.

Baena, D. (2011). *Anàlisis Financiero: Enfoque y proyecciones* . Bogotà: Ecoe ediciones.

Bonsòn, E., Cortijo, V., & Flores, f. (2009). *Anàlisis de los Estados Financieros: Fundamentos teoricos y casos pràcticod.* Mèxico: Pearson Educaciòn, S.A.

Calvo, C. (2002). *Anàlisis e interpretaciòn de Estados Financieros.* Mèxico: Ediciones PAC.

De Jaime, J. (2003). *Anàlisis economico- financiero de las decisiones de gestiòn empresarial.* Madrid: ESIC.

Fisher, L., & Espejo, C. (2011). *Mercadotecnia.* Mèxico: Mc. Graw Hill.

Higuerey, A. (2012). Administraciòn de Capital de Trabajo. *Nùcleo Universitario "Rafael Rangel"*, 1-27.

Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia.* México: Pearson Educación.

Kotler, P., & Amstrong, G. (2003). *Fundamentos del Marketing.* Mèxico: Pearson Educaciòn.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Direcciòn de marketing.* Mèxico: Pearson Prentice Hall.

Lardizabal, J. I. (2017). *Costos de Distribuciòn* . Argentina: Limusa.

Lòpez, J. (2008). *Diccionario Contable, Administrativo y Fiscal.* Mèxico: Cengage Learning.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados.* México: Pearson Prentice Hall.

Porter, E. (2007). *Estrategia Competitiva.* Mèxico: Patria.

Rojas, R. A. (2007). *Sistemas de Costos proceso para su implementaciòn.* Colombia : Universidad de Colombia.

Salazar, A. (2009). Finanzas en Mercadotecnia. *Centro Cultural ITACA S.C.*, 1-18.

Sandoval, L. L., & Abreu, J. L. (2008). Estados Financieros Bàsicos, su uso e interpretaciòn para la toma de decisiones en las PYMES. *International Jourdal of Good Consciene* , 152-186.

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

Ma. Luz Tafoya Celis, Paula Ibarra Mora, José Rubén Ríos Arellano
Instituto Tecnológico de La Piedad
tafoyacelis@hotmail.com, ibarra_paula@yahoo.com.mx, jrrubens68@gmail.com

RESUMEN

Este proyecto se aplicó en ocho empresas manufactureras y de servicios en donde se implementó la evaluación del desempeño considerando las características distintivas de cada una de ellas. Se utilizó como una estrategia de aprendizaje con los estudiantes de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial del Instituto Tecnológico de La Piedad y como un medio de relacionar a éstos con la realidad laboral.

Para llevar a cabo el proceso se hizo una serie de actividades como revisar las funciones de cada puesto y en los casos que no se contaba con registro de ellas se hicieron. Después se identificaron los parámetros, características o comportamientos a evaluar en cada puesto para integrarlos al formato diseñado para tal efecto y por último se aplicó y se obtuvieron conclusiones sobre el ejercicio.

Cabe mencionar que este proyecto despertó interés entre los estudiantes por desarrollarse en una empresa real, lo que implica por un lado, experiencia y calificación y por el otro, porque genera prestigio y ofertas de trabajo.

PALABRAS CLAVE

Evaluación del desempeño: Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; su contribución total a la organización.

Métodos de evaluación: Conjunto de procedimiento que permiten recoger, comprobar, compartir, ofrecer y utilizar información recabada de y sobre las personas y sus resultados en el trabajo, con ánimo de mejorar.

Meta: Cuota, nivel de producción deseado por un individuo, departamento o sección de la organización y/o un avance hacia el estándar competitivo expresado cuantitativamente, en forma concreta, para su logro en un periodo determinado

INTRODUCCION

El éxito de una organización depende de una variedad de factores, entre los que se encuentra la evaluación del desempeño, por que a través de ella se verifica si los trabajadores cumplen en forma eficaz y eficiente con las funciones que les fueron encomendadas. El cumplimiento individual de lo esperado en cada puesto, lleva a un cumplimento departamental y éste, al organizacional o de toda la empresa lo que influirá positivamente para que este factor contribuya con dicho éxito.

Para que exista una mejora en el desempeño en cualquier nivel de una empresa, es necesario hacer una evaluación y confrontar los resultados logrados con los planeados y de ahí definir las acciones a implementar una de ellas es una constante retroalimentación con los trabajadores para mejorar las áreas de oportunidad por medio de la capacitación y motivación del trabajador. El presente documento considera la evaluación del desempeño como un elemento que requiere atención de las instituciones y plantea los resultados de un ejercicio aplicado a ocho empresas.

I. FUNDAMENTO TEORICO

La parte teórica de de cualquier documento, es información importante para cualquier lector y principalmente para aquel que tiene interés en dicha información y no está familiarizado con la ella. Ésta le ayuda por un lado, a conocer lo que diversos autores han escrito sobre el tema y por el otro, a lograr una mejor comprensión y mayor claridad de los resultados de una investigación, en donde se aplica el conocimiento existente y se genera otro a partir de la aplicación del mismo.

1.1 Evaluación del desempeño

El termino evaluación implica la emisión de un juicio de valor, es decir, está bien ó está mal una determinada acción o actividad, por ello Werther, Davis (2013) dice: “La evaluación del desempeño constituye un proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; su contribución total a la organización” (p. 302). Al llevar a cabo la evaluación es necesario hacerlo a través de una serie de pasos, analizando primero las

aportaciones que hace cada trabajador y segundo los aportes de todos los trabajadores a la empresa para el logro de los objetivos establecido.

El proceso de evaluación como se mención consta de pasos o elementos que es necesario considerar y continuación se describen:

> Paso 1, Consiste en establecer objetivos para alinearlos con los objetivos de alto nivel. Todo esfuerzo realizado al interior de la empresa se justifica si contribuyen los objetivos establecidos por la alta dirección.
>
> Paso 2, Se establecen las expectativas y los estándares de conducta y se alinean entonces con los objetivos organizacionales y de los empleados. Para hacer la evaluación se requiere haber establecido la unidad de medida contra la cual se hará la comparación.
>
> Paso 3, Se proporciona retroalimentación continua del desempeño durante el ciclo. Es necesario que el trabajador se le informe y oriente sobre su desempeño en forma constante.
>
> Paso 4, El desempeño es evaluado por el gerente. Es aquí donde se confronta lo que se espera del trabajador con su desempeño real.
>
> Paso 5, Se lleva a cabo una sesión de revisión formal. La evaluación es de carácter formal por las implicaciones que esta tiene.
>
> Pasos 6, Recursos humanos toma la decisión (por ejemplo, la remuneración, promoción, etc.). (Snell, Bohlander, 2013, pp. 244-245)

Una vez que se siguieron los pasos del proceso se le informa al trabajador sus resultados, firma de enterado y se envía el documento a recursos humanos para que se tomen decisiones correspondientes.

1.2 Propósitos de la evaluación del desempeño

Las instituciones establecen objetivos a corto, mediano y largo plazo, en las diferentes jerarquías, para lograrlos se detallan una serie de funciones y se asignan a los diferentes puestos. Se espera que el ocupante del puesto, al desempeñar esas actividades registradas en la descripción de puesto, contribuya al logro de los objetivos. De ahí la necesidad de verificar si éstas se realizan de acuerdo a lo establecido, una forma de hacerlo es a través de la evaluación del desempeño, con dos propósitos fundamentales, uno administrativo y el otro de desarrollo, el primero para que facilite la toma de decisiones con evidencia objetiva y el segundo para propiciar mejoras del rendimiento del empleado y el fortalecimiento de sus capacidades laborales

1.2.1 De desarrollo

Después de ser aplicada la evaluación del desempeño, sigue la entrevista con el trabajador para darle a conocer los resultados, retroalimentándolo, tanto los puntos positivos como los que están sujetos a mejora, lo que le permite a éste avanzar en la forma de desempeñarse, entre los propósitos más destacados de esta evaluación se encuentran los siguientes:

a. Identificar las fortalezas o las debilidades individuales
b. Reconocer los logros en el desempeño individual
c. Evaluar el logro de las metas de los empleados
d. Identificar las necesidades individuales de capacitación
e. Mejorar la comunicación
f. Determinar las necesidades de capacitación de la organización Snell, Bohlander, 2013, p. 347)

Se espera que al comunicarle al trabajador los resultados de su evaluación, mantenga o modifique su desempeño según sea el caso y la empresa le ofrezca capacitación o reconozca los logros de los empleados de acuerdo a las políticas de la misma.

1.2.2 Administrativos

Otro de los propósitos de la evaluación del desempeño es generar la evidencia de lo que el trabajador hace dentro de la empresa con la finalidad de que éste reciba beneficios por su trayectoria en la misma, tal evidencia se refleja en:

a. Documentar las decisiones del personal
b. Promover a los empleados
c. Determinar transferencias y asignaciones
d. Ayudar en la planeación de recursos humanos
e. Decidir los despidos, la retención o la separación (Snell, Bohlander, 2013, p. 347).

Es importante que la toma de decisiones como resultado de la evaluación esté basada en datos reales, para no generar descontento entre los evaluados por lo que el propósito administrativo lo contempla y elimina.

1.2.3 Métodos

Existen diferentes formas de llevar a cabo la evaluación del desempeño, basadas en características, comportamientos y resultados, dependerá de la empresa cual le es funcional, considerando las características y los puestos que se pretenda evaluar para elegir el más conveniente a los intereses de la misma. A continuación se mencionaran algunos de ellos:

a. Lista de verificación

Este método es muy sencillo, tanto de laborar como de aplicar, Werther, Davis (2013) dice: “requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. El evaluador suele ser el jefe inmediato” (315). Algunas de las oraciones por ejemplo son: Planea

las acciones antes de iniciarlas, Localiza la información con facilidad la información, Mantiene actualizadas las entradas y salidas de mercancías.

b. Escalas gráficas

Otra forma de evaluar es usando las escalas gráficas en donde, se mencionan algunos rasgos y un rango de desempeño para cada uno, entre las ventajas principales es la facilidad de desarrollo y la sencillez de usarlo, adaptable a grupos grandes y requieren poca capacitación los que lo aplican, su contraparte es que pueden surgir distorsiones involuntarias (Werther, Davis, 2013, p. 314). Cualquier forma que se emplee para evaluar no es infalible tiene su aspecto positivo pero también tiene uno disminuido que puede complementarse empleando un complemento a este.

c. Distribución forzada

Esta manera de evaluar lleva a colocar a los empleados en una escala de alta a baja, en general se sabe que unos empleados superan a otros por razones diversas, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, para evitarlo es posible que intervengan dos o más evaluadores, su principal ventaja es que elimina el efecto de la tendencia de calificar a todos en el centro o media, por la distribución forzada que se pide (González, et al, 2013. p. 166)

d. Administración por objetivos

Para llevar a cabo este método se debe seguir un proceso que parte del establecimiento de metas de la organización, de ahí se desprenden las metas por departamento y de ellas se definen los resultados esperados por puesto, es decir las metas individuales, luego vienen las revisiones del desempeño y medir los resultados, por último la retroalimentación, para analizar los logros en relación a lo planeado (Dessler, Varela, 2013, p. 237). Al evaluar empleando este modelo tiene la ventaja de saber los resultados que se esperan de cada puesto, la otra parte es que al hacer el registro no haya claridad en lo que se espera del mismo.

e. Escala de calificación basada en el comportamiento

Esta forma de evaluación Mondy, Brandy (2013) la consideran como "una técnica que combina los elementos de la escala tradicional de calificación y la técnica de incidentes críticos a lo largo de una escala se muestran varios niveles de desempeño y cada uno de ellos se describe en términos de comportamiento de un empleado o puesto específico" (252). La principal diferencia entre este método y a los que hace referencia radica principalmente en su enfoque, que es hacia el comportamiento del empleado desempeñando un puesto determinado.

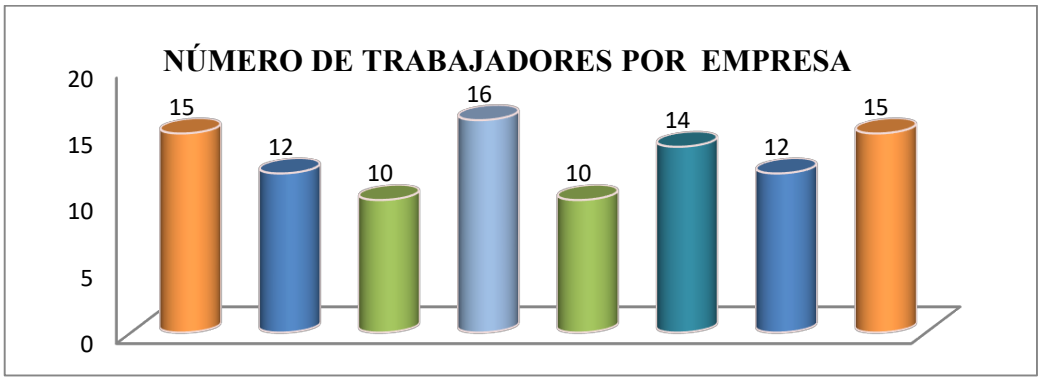
Cabe señalar que el evaluador dispone de una variedad de métodos para hacer su trabajo de manera profesional haciendo a un lado sus prejuicios y no permitir que influyan en la evaluación de ningún trabajador, para que éstas sean objetivas y reales.

2. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Este proyecto surgió para dar continuidad al diagnóstico que se aplicó con anterioridad, en el que se identificaron diferentes necesidades relacionadas con el personal de la empresa, En este caso se atenderá las relacionadas con evaluación del desempeño.

A continuación se muestran en forma gráfica los resultados que se obtuvieron al evaluar el desempeño de trabajadores de ocho empresas manufactureras y de servicios en La Piedad Michoacán, el proyecto se llevó a cabo por estudiantes del octavo semestre de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, durante el semestre enero-junio del 2018.

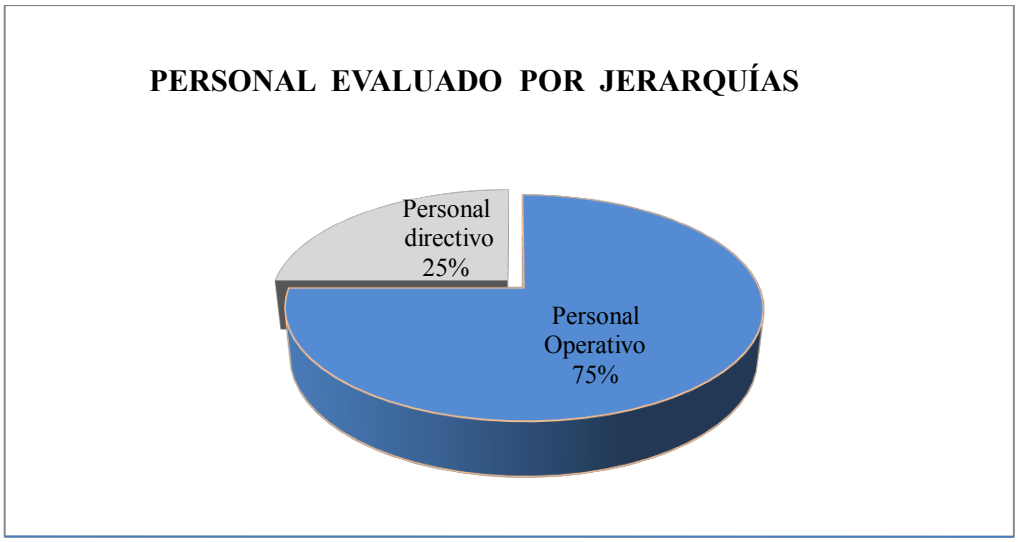
Gráfica 1



Fuente: Elaboración propia

El número de trabajadores que se atendió en las ocho empresas asciende a 104, que se encuentran distribuidos como se muestra en la gráfica 1.

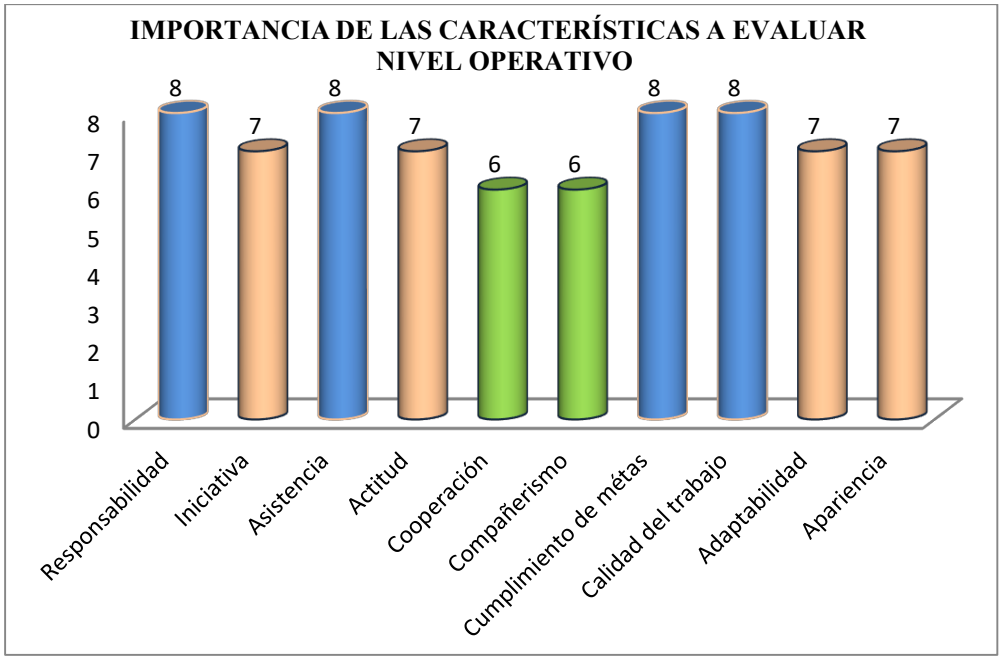
Gráfica 2



Fuente: Elaboración propia

Los trabajadores de la empresa para fines de la evaluación se dividieron en personal operativo y directivo, la gráfica anterior muestra los porcentajes por jerarquía.

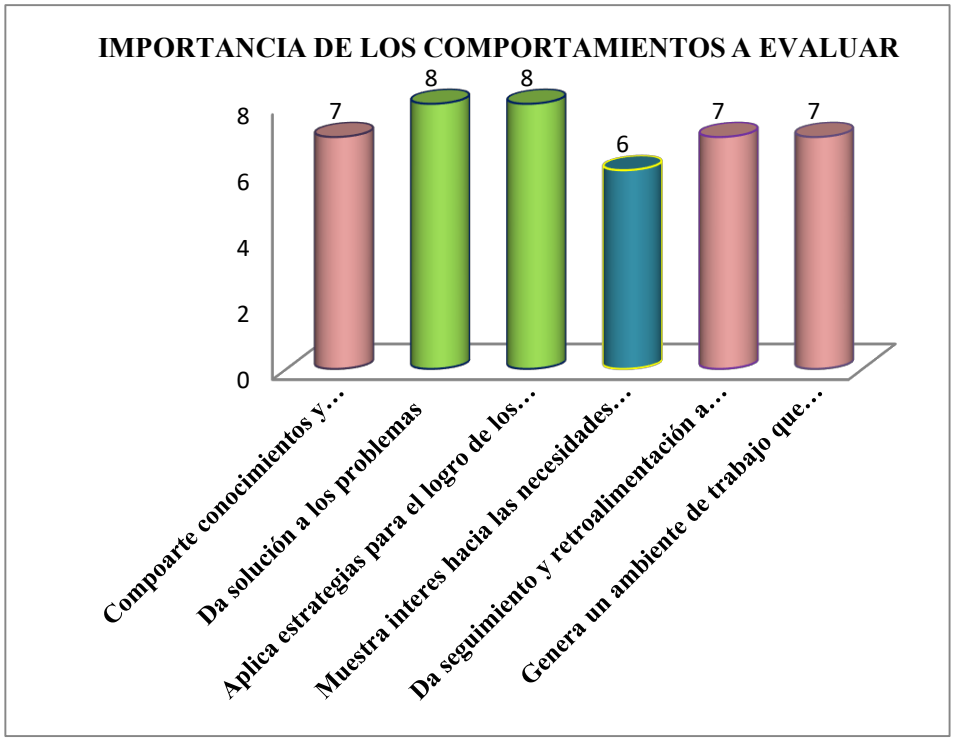
Gráfica 3



Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior muestra la importancia que cada empresa le dio a las características a evaluar.

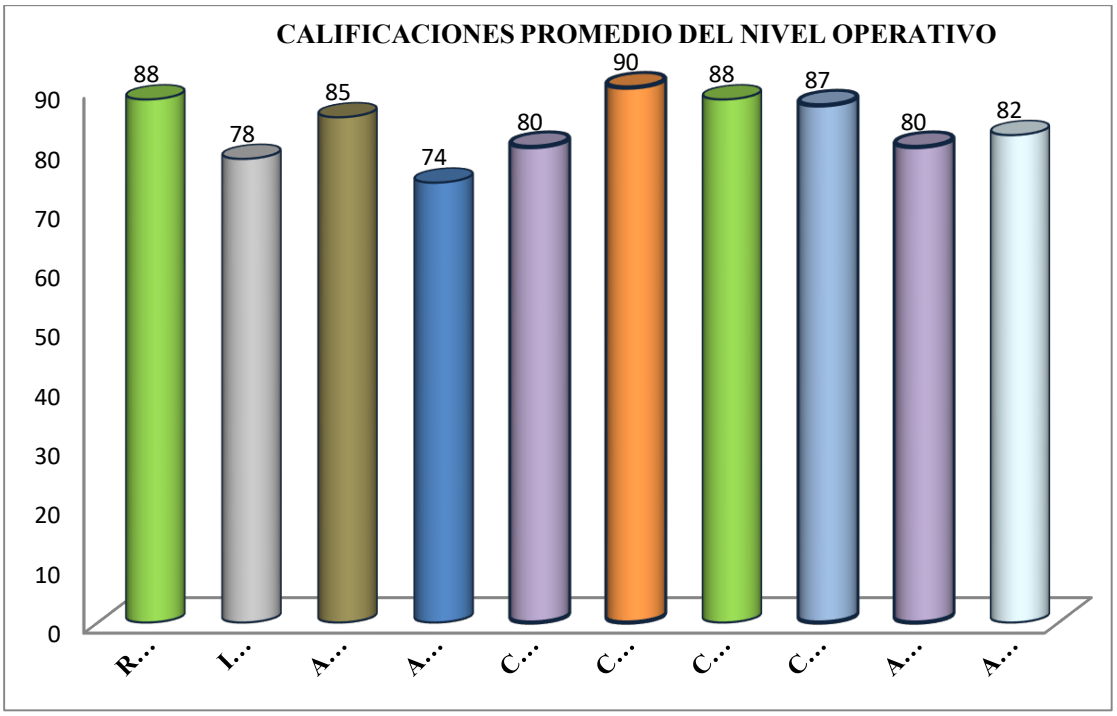
Gráfica 4



Fuente: Elaboración propia

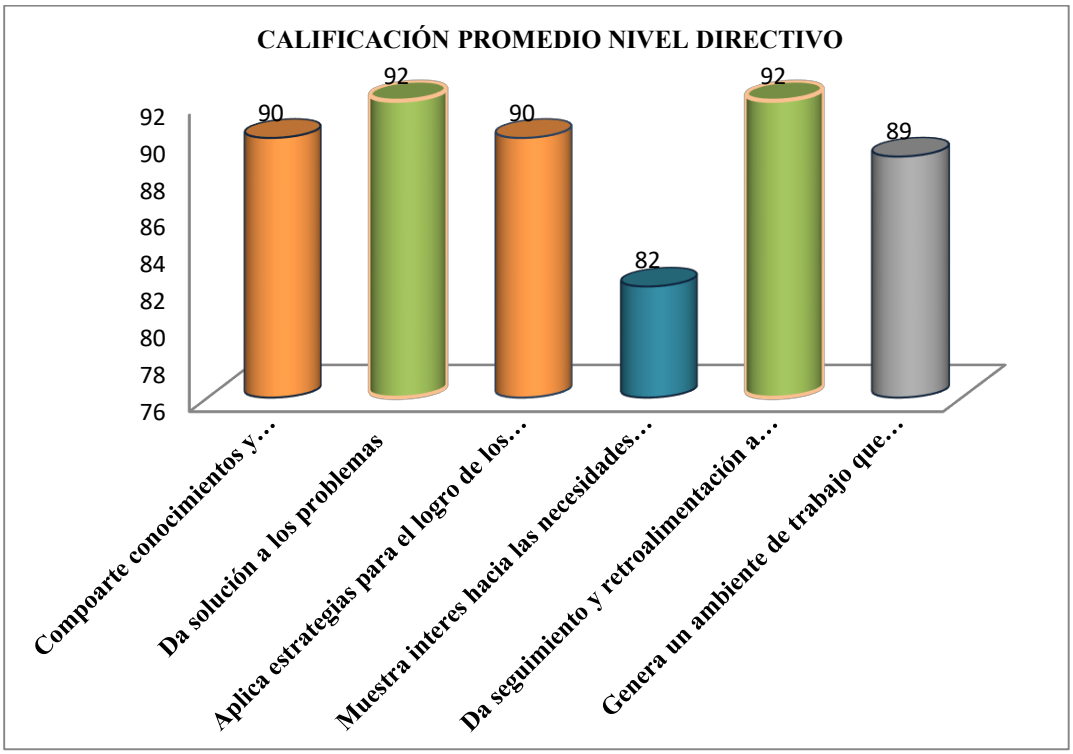
La gráfica anterior muestra la importancia que cada empresa le dio a los comportamientos a evaluar.

Gráfica 5



Los resultados de la evaluación del nivel operativo se muestran en la gráfica 5, por la puntuación obtenida en cada una de estas características se identifica con facilidad en las que hubo mayor y menor desempeño.

Gráfica 6



Fuente: Elaboración propia

Por último los resultados de la evaluación del nivel directivo se muestran en la gráfica 6, por la puntuación obtenida en cada uno de los comportamientos se identifica con facilidad en los que hubo mayor y menor desempeño.

Es importante mencionar que las empresas mostraron su aprobación tanto para las características elegidas en el nivel operativo como los comportamientos definidos en el nivel directivo, usados en la evaluación del desempeño. Dicha aprobación se mostró considerando las prioridades de cada organización.

Las preferencias marcadas por las empresas en cuanto a evaluación de nivel operativo fueron: cumplimiento de metas, calidad del trabajo, asistencia y responsabilidad. En el caso del nivel directivo en comportamientos fueron: dar solución a los problemas y aplicar estrategias para el logro de objetivos. Cabe señalar que en ambos niveles jerárquicos las empresas muestran su interés en el logro de los objetivos institucionales ya sea que estén por escrito o que solo los conozca el dueño.

Los resultados de la evaluación del nivel operativo mostraron que hay un alto compañerismo, seguido de cumplimiento de metas, calidad del trabajo y responsabilidad. Mientras que en el nivel directivo la puntuación más alta se obtuvo Dar solución a los problemas y dar seguimiento y retroalimentación a las actividades de los trabajadores, seguida por que aplica estrategias para el logro de los objetivos y comparte conocimientos y experiencias. De lo anterior se rescata en términos generales, que hay una alineación en cuanto a lo que la empresa espera y lo que se obtiene del trabajo de los empleados. En términos específicos habrá que retroalimentar a cada trabajador con finalidad de conocer las necesidades que este tiene, en cuanto a capacitación, motivación, entre otros y ofrecerle alternativas para que mejore su desempeño.

La alineación anteriormente mencionada se cree obedece principalmente al tamaño de la empresa y al seguimiento cercano que se le da a las funciones que desarrolla cada empleado. Algunos beneficios que se espera que genere la evaluación del desempeño son: calidad en el servicio y producto, mayor compromiso de los trabajadores hacia la empresa conociendo lo que se espera de ellos, incremento en la motivación del capital humano, mayor productividad de los empleados en general.

BIBLIOGRAFÍA

Dessler, G., Varela, R. (2013). *Administración de recursos humano*. México: Prentice Hall.

Mondy, W., Bandy, J. (2013). *Administración de recursos humano*. México: Prentice Hall.

Snell, S. Bohlander, G (2013). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage.

Werther, W., Davis, K. (2013). *Administración de recursos humano.* México: McGraw-Hill.

González, M.(2013). *Planeación e integración de recursos humanos.* México: Patria.

BASES PARA LA EVALUACIÓN Y DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIALES DE DIRECTIVOS DE ORGANIZACIONES MEXICANAS DE SERVICIOS PÚBLICOS DE SALUD.

Martínez Montemayor, T. P., Gutiérrez Castillo, O. W., Gutiérrez Guerra, I.
Universidad Autónoma de Coahuila
t.p.mm@hotmail.com, orlandoivis@gmail.com, ivita.g@gmail.com

RESUMEN

Resulta básico dotar de habilidades y herramientas sociales a los directivos con el fin de que desarrollen un desempeño de excelencia y conduzcan el destino de sus organizaciones a buen puerto. Esta necesidad se hace más relevante en el contexto dinámico e interactivo en que se desenvuelven las organizaciones contemporáneas, particularmente las organizaciones públicas prestadoras de servicios de salud, cuyo desempeño impacta directamente en toda la sociedad. Dentro de las habilidades sociales más deseables a desarrollar en un directivo se encuentran la comunicación y el liderazgo. En el presente trabajo se realiza un análisis de ambas habilidades sociales desde la perspectiva teórica, fundamentando dos categorías clave para el comportamiento exitoso de los directivos contemporáneos: la comunicación asertiva y el liderazgo participativo. En tal sentido, se precisan las diferencias entre estas categorías y los comportamientos tradicionales que han lastrado el desempeño organizacional, asociados a la comunicación reactiva y al liderazgo transaccional, con el propósito de sustentar las bases para el desarrollo de habilidades que propendan al cambio de paradigmas deseado a través de la educación, para lograr desempeños exitosos en las instituciones públicas mexicanas de la salud.

Palabras clave: Habilidades directivas, comunicación, asertividad, liderazgo, administración pública.

INTRODUCCIÓN

Las habilidades sociales se han convertido en un pilar fundamental dentro del perfil de competencias del directivo contemporáneo. Si tradicionalmente se han preponderado las competencias intelectuales en la selección y desarrollo de directivos, en la actualidad se toman cada vez más en cuenta las habilidades sociales, atendiendo a la necesidad que tiene todo directivo de desarrollar sus funciones en un contexto dinámico e interactivo, modelado la globalización y las exigencias de la sociedad del conocimiento.

Entre las habilidades sociales más apreciadas en los directivos contemporáneos destacan la comunicación y el liderazgo. Si bien es cierto que ambas se complementan y refuerzan entre sí, conviene distinguir los comportamientos que han demostrado efectividad en el manejo de los procesos gerenciales. Llanos Rete

(2005) considera que, además de los cinco recursos clásicos que manejan las organizaciones (materiales, financieros, humanos, mercadológicos y administrativos), debe contemplarse la comunicación como el sexto recurso necesario para asegurar el desempeño efectivo de las mismas. En tal dirección, Plazas y Aguirre (2013) destacan que la comunicación representa un factor unificador primario en las organizaciones.

De acuerdo con Ortega (2012), la comunicación en toda organización resulta prioritaria y su desarrollo debe constituir un asunto urgente, pues representa el hilo conductor de todos los procesos que se llevan a cabo en la misma. Por tal motivo, resulta esencial contar con herramientas comunicacionales que maximicen lo bueno y elimine lo no deseado. Por su parte, Barquerizo (2012) señala que quien sabe comunicar tiene el poder de influir, de trasformar, sensibilizar, conmover, convencer, explicar, promover debates y dejar constancia de su presencia en el mundo. De esta forma, destaca la estrecha conexión entre las habilidades sociales de comunicación y liderazgo, por lo que se puede inferir que liderar es, en esencia, comunicar.

La comunicación abre las puertas hacia la integración interna de las organizaciones, al igual que hacia el exterior de las mismas, generando conexiones sociales de inestimable valor en el contexto actual. Por otra parte, la comunicación efectiva alienta posturas de autoestima y confianza, capaces de fomentar la creatividad, la autorrealización personal y, en consecuencia, el éxito organizacional. Es por esta razón que Pérez-Ramírez (2009) concluye que los éxitos gerenciales en la actualidad se deben solo en una quinta parte a conocimientos profesionales, ya que lo demás depende de la actitud y el carácter de los directivos, donde la empatía en la comunicación propicia una mejor decodificación de los mensajes. Ser categórico y directo cuando la situación lo exige, pero con diplomacia y amabilidad, constituyen habilidades sociales claves del directivo contemporáneo, al igual que contar con la información pertinente para promover un proceso de comunicación.

Así, la comunicación cumple dos funciones en la actividad gerencial. De una parte, la de informar, donde se registra y difunde todo lo que corresponde al mundo de los conceptos y de las ideas, a la esfera del raciocinio. La segunda, no menos importante, consiste en la de convencer, persuadir, atraer interés, donde se conecta con el liderazgo.

De lo anterior se desprende que resulta imposible abordar el análisis del liderazgo efectivo sin una conexión con la forma en que se desarrollan los procesos de comunicación. Por tal razón, la comunicación y el liderazgo, como habilidades sociales clave de la gerencia, no deben ser estudiadas de forma independiente.

La comunicación efectiva potencia el liderazgo, mientras que el ejercicio del liderazgo necesita de herramientas comunicacionales para fortalecer su capacidad.

El presente trabajo tiene por objetivo explorar desde la perspectiva teórica los procesos de comunicación y liderazgo en las organizaciones públicas mexicanas prestadoras de servicios de salud, evaluando sus principales dimensiones y desarrollando conclusiones acerca de las principales transformaciones que deben promoverse en los comportamientos directivos para lograr una mayor efectividad. Además, se pretende identificar los rasgos que deben caracterizar el perfil directivo deseable respecto a los comportamientos comunicacionales y de liderazgo, contrastarlos con los comportamientos tradicionales en estos ámbitos y derivar de dicha comparación las brechas que expresan la envergadura del cambio paradigmático a enfrentar y del tipo intervención necesaria.

La metodología empleada en la investigación es esencialmente cualitativa, predominando en la misma los estudios de carácter documental. De esta forma, la revisión documental se combina con el empleo de métodos teóricos como el analítico-sintético y el inductivo-deductivo, con el fin de arribar a conclusiones relacionadas con la envergadura del cambio paradigmático que se pretende enfrentar y las vías para enfrentarlo.

En síntesis, se pretende llamar la atención acerca de que el ejercicio de un liderazgo efectivo tiene que sustentarse en habilidades sociales, además de los conocimientos técnicos y gerenciales necesarios. Todo ello en el marco de la administración pública mexicana, especialmente los servicios públicos de salud, que enfrentan problemas con la calidad de los servicios y la optimización de los recursos públicos disponibles. Tales retos demandan un liderazgo de nuevo tipo, asentado en habilidades gerenciales, donde la comunicación debe jugar un papel central.

Para cumplir estos propósitos, el presente trabajo se estructura en cinco partes. La primera se adentra en la problemática existente en las instituciones públicas de salud y el papel que han jugado la comunicación y el liderazgo en su desempeño, a partir de investigaciones desarrolladas en este campo. La segunda parte se orienta al análisis de los procesos de comunicación en las organizaciones, fundamentando la importancia del tránsito de una comunicación esencialmente reactiva hacia una asertiva. La tercera parte se orienta al estudio del liderazgo, identificando los rasgos fundamentales que deben caracterizar al liderazgo participativo en contraposición con el tradicional liderazgo transaccional entronizado en la administración pública mexicana. Seguidamente, se efectúa una síntesis comparativa entre los comportamientos comunicacionales reactivos y asertivos, así como entre el liderazgo transaccional y participativo con el

propósito de mostrar las brechas que sustentan la necesidad de un cambio de paradigmas conductuales en los directivos del sector. Por último, se despliegan consideraciones sobre los retos de la facilitación del cambio, destacando la educación como elemento central en dicho proceso. Finalmente, se presentan las conclusiones derivadas del análisis desarrollado.

APROXIMACIÓN A UN DIAGNÓSTICO DE LA REALIDAD ANALIZADA

De acuerdo con Serna (2008), la comunicación es uno de los problemas básicos en la formación de una cultura organizacional de servicio en dependencias estatales. Algunas investigaciones desarrolladas en las organizaciones públicas mexicanas (Serna, 2008; González, Pirela y Salazar, 2014; Díaz, 2014) han concluido que es común que en éstas prevalezca una mala comunicación por el exceso de centralización y el burocratismo en su funcionamiento. Por tal motivo proponen verificar continuamente el estado de los procesos de comunicación por su impacto en la prestación de mejores servicios (González et al, 2014). Así, resalta Díaz (2014), la calidad de productos y servicios que ofrece una organización pública son el reflejo de la calidad de los procesos de comunicación que en ellas se desarrollan.

Morales et al (2003) señalan que los problemas de los servicios públicos de salud tienen su raíz en causas de tipo conductual, que impactan en la calidad de la atención del usuario, por lo que sugiere un cambio en los patrones de conducta de las personas involucradas, que deben ser promovidos en base a entrenamientos en asertividad. Estos autores evaluaron el grado de asertividad de un grupo de enfermeras jefes de piso, encontrando que más de la tercera parte de las mismas presentaron déficits de asertividad en sus conductas y reconocen que se aprecian carencias de acciones para solventarlos. Los déficits de asertividad, de acuerdo con la investigación, están relacionados con conductas de pasividad, introversión, ansiedad, bajas autoestima y autoconfianza, por lo que concluyen que se hace necesario intervenir mediante entrenamientos sistemáticos, incluyendo cursos de asertividad en todas las categorías de empleados, con énfasis en las de directivos, ya que éstos deben promover el cambio en los patrones de comportamiento de sus subordinados.

Por otra parte, Martínez-Rodríguez y García-Martínez (2011) han identificado que la comunicación efectiva en el área de la salud puede prevenir y solucionar conflictos, además de contribuir incluso al cambio de comportamiento de la población atendida. Destacan que esto se puede lograr con una comunicación clara, escucha efectiva, empatía, simplicidad y repetición de conductas y comportamientos asertivos.

El estudio desarrollado por Ramírez-Sánchez et al (2008) resalta que los problemas de comunicación constituyen uno de los puntos más críticos en la percepción de la calidad de la atención de los servicios de salud en México desde la perspectiva de los usuarios. En tal sentido, se señala que el 45% de las

insatisfacciones está dada por las relaciones interpersonales que se establecen entre usuarios y servidores por deficiencias de atención y maltrato. El restante 55% de las insatisfacciones proviene de aspectos técnicos, que en muchos casos obedecen a causas asociadas con problemas en la comunicación. En el estudio se concluye que los servicios públicos de salud en México presentan un estado deficiente, posicionando mejor a servicios privados, por lo que se sugiere mejorar la comunicación médico-paciente como elemento clave para brindar mejor atención.

En esta misma dirección, Puentes Rosas (2006) pone de relieve como las competencias y habilidades sociales del personal del sector de la salud, tanto directivo como técnico, puede hacer la diferencia en cómo se perciben los servicios por parte de los pacientes. En cuanto a los servicios que presta el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), destaca la prevalencia de una percepción negativa en general, la cual se deteriora más a medida que aumenta el nivel educativo de los usuarios. En la investigación se señala que entre las expectativas más sentidas de los usuarios se encontraban en el trato respetuoso y la comunicación adecuada, concluyendo que es importante mejorar el desempeño en base a la comunicación para asegurar la satisfacción de expectativas.

De Lellis (2010), analizando el impacto negativo de los procesos comunicacionales en el desempeño de las organizaciones públicas mexicanas en general, comparte el aporte de la psicología en el diseño de políticas públicas saludables y sugiere modificar los planes de estudio de las diferentes carreras, entre ellas, la de medicina, para proveer de habilidades sociales y desarrollar actitudes y conductas más "saludables", para evitar o anticipar los riesgos asociados en el desempeño de los profesionistas del sector.

Con base a lo antes expuesto, la realidad diagnosticada genera un escenario desafiante, que demanda una intervención apropiada con estrategias que modifiquen el comportamiento y la forma de comunicarse de los servidores públicos. En particular, esto atañe al personal directivo que, además de apropiarse de patrones comunicacionales más efectivos, debe asumir estilos de liderazgo adecuados para promover un verdadero cambio en las organizaciones del sector. Para ello, se requiere desarrollar procesos educativos con entrenamientos en habilidades sociales que promuevan la comunicación y el comportamiento asertivo de sus miembros, además de consolidar nuevos estilos de liderazgo, orientados fortalecer su carácter participativo.

DE LA COMUNICACIÓN REACTIVA A LA ASERTIVA

La comunicación interpersonal constituye el principio de higiene mental, familiar y social que dio nacimiento a la humanidad. La necesidad del ser humano de ser escuchado y comprendido en los principales

núcleos de su desarrollo, la familia y el trabajo, generó el desarrollo de los procesos de comunicación. Sin embargo, a medida que el desarrollo de las sociedades se consolida, estos procesos sufren importantes cambios en términos de emisores, mensajes, canales y receptores. De ello emerge la necesidad de adquirir nuevas y efectivas herramientas de comunicación.

Refiriéndose a las organizaciones, Chiavenato (2004) considera que éstas no pueden existir sin comunicación, ya que es la red que integra y coordina todas sus áreas. En tal sentido, agrega que las barreras más comunes en este ámbito se reflejan en la escucha deficiente y el mal manejo de emociones, motivaciones y sentimientos personales en los procesos de comunicación. Por ello insiste que la comunicación es el primer aspecto que debe estudiarse en las relaciones humanas, pues es el que genera el mayor número de malentendidos, haciendo especial énfasis en el estudio de estrategias y métodos comunicacionales para modificar el comportamiento humano en las organizaciones.

Por su parte, Jiménez (2015) considera que toda organización requiere usar una comunicación efectiva, pues contribuye al desarrollo del trabajo en equipo, facilitando procesos de difusión de información, aprendizaje y diseños de proyectos y estrategias. Además, contribuye a perfeccionar los procesos de dirección, promoviendo la escucha, conciliando y logrando consensos, pues la comunicación es la base de la coordinación.

Queris (2009) resalta la importancia de los procesos de comunicación a nivel gerencial, señalando que no solo se trata de conocerlos ni dominar habilidades de "relacionista público", sino que éstos deben acompañarse de ingredientes humanos como respeto, consideración, empatía y tolerancia, que favorecen el liderazgo. De esta forma, destaca la relación comunicación-liderazgo como clave en la conducción de las organizaciones, así como la necesidad de que los directivos cuenten con competencias comunicacionales que refuercen su liderazgo.

Echeverría (2014) afirma que no hay mejor indicador de la calidad de una relación que la manera como evaluamos la escucha como parte esencial del proceso de comunicación. Considera que si bien en la práctica organizacional se manejan tres variables tangibles para evaluar el desempeño (dinero, tiempo y personas), la comunicación es un factor de impacto clave para la obtención del resultado deseado. Si no fluye de manera adecuada, los resultados no llegan a ser los esperados, pero si lo resulta se genera una sinergia que el autor denomina "ECONOMY", asociada al recurso mnemotécnico de siete letras: "Escuchar primero; Capitalizar las quejas; Ordenar la emisión; Narrar con significado; Ofrecer la palabra; Medir Los Logros; Y el Cuadro de Resultados".

Lo anterior se ha corroborado en el contexto estadounidense. De acuerdo con Hutheesing, citado por Robbins (2009), los malos entendidos generados por comunicaciones erráticas son una de las razones por las que el 30% de los proyectos tecnológicos emprendidos por las empresas sean cancelados, con un costo para la economía de más de 75,000 millones de dólares al año. Y es que, como señala Díaz (2014), cuando hay distorsión o mala comunicación en las organizaciones se generan reprocesos y retrasos en la planificación estratégica, que impactan negativamente en la productividad y la eficiencia en general.

Es por tal razón, que Martínez y Nosnik (2013, p.11) consideran que "uno de los ingredientes más importantes en la fórmula que conduce a la excelencia a cualquier organización es la comunicación. Cuando hablamos de la preparación y habilidad para conducir a una organización hacia la excelencia, nos referimos a conocimientos acerca de la comunicación y el desarrollo de habilidades comunicativas". Así, todo directivo debe conocer qué es la comunicación y cómo debe funcionar de manera efectiva, debido a que es conocido que conforme mayor sea la responsabilidad, más tiempo se dedica a la comunicación. De acuerdo con los propios autores, todo directivo dedica más del 70% de sus actividades diarias a la comunicación.

La comunicación, en sus diferentes manifestaciones (verbal, lenguaje corporal o proxémica), es generadora de estados de ánimo y de nuevas realidades que propenden al éxito o fracaso de las organizaciones, lo que en buena medida depende de las habilidades sociales que dominan los directivos. Así, el paradigma tradicional, relacionado con la comunicación jerárquica, vertical y burocratizada, que en este trabajo se categoriza como comunicación reactiva, debe transitar a un nuevo modelo comunicacional: la comunicación asertiva.

La comunicación asertiva representa una habilidad social para expresar deseos, opiniones, limitaciones personales, derechos, sentimientos e intereses. Promueve la generación y recepción de halagos y críticas, así como la formulación o rechazo de peticiones en un marco de relaciones interpersonales directas, honestas, claras, respetuosas y oportunas en situaciones diversas, tanto laborales como afectivas. Galaz (2002) señala que la falta de asertividad en la comunicación puede ocasionar conflictos, estrés y angustia, pérdida de seguridad, control de la situación y efectividad en la solución de problemas o peligro de ocasionar daños a los involucrados.

La asertividad representa un pilar en la comunicación efectiva. Su desarrollo genera un clima organizacional óptimo, que da fluidez a los procesos, impactando en un mejor desempeño de la organización. Así, al consolidar las relaciones interpersonales, resulta fundamental en los procesos administrativos. Sin embargo, se aprecian carencias de esta habilidad social no solo en la mayoría de las

organizaciones mexicanas, sino también en las latinoamericanas en general (Rojas, 2013), dada la prevalencia de patrones reactivos de comportamiento gerencial, especialmente en los procesos de comunicación que se establecen a diferentes niveles organizacionales.

La asertividad, según Chiavenato (2004), permite establecer relaciones interpersonales de respeto y más auténticas, facilitando la comunicación en las organizaciones. Esta forma de conducirse permite a las personas comportarse como debe ser: sinceros, claros, facilitando la libertad emocional, el autoconocimiento, la seguridad en sí mismos y con capacidad resolutiva de los problemas que enfrentan. Por tanto, la comunicación y el comportamiento asertivo logran mayor integración de los equipos, pues fortalece la lealtad, responsabilidad, honestidad, seguridad, confianza, sentido de cooperación y compromiso de las personas. Además, reduce la tensión físico-mental, propicia la resolución de problemas y propende a una mayor productividad y calidad de los procesos. En síntesis, la comunicación asertiva facilita el cambio en las organizaciones, y se pierde el miedo a preguntar y cometer errores (Pérez Ramírez, 2009).

Corbalán (2012) sugiere que la asertividad en los directivos proporciona seguridad de sí mismo, serenidad, buenos modales, respeto, empatía y manejo adecuado de la comunicación verbal con la no verbal. Logra, además, la posibilidad de expresar opiniones de manera firme, siendo respetuoso de los derechos de los otros, saber decir "no" cuando la situación lo amerite, así como hacer y recibir críticas de forma constructiva sin temor a sus potenciales consecuencias. Todo ello promueve un cambio radical respecto al tipo de comunicación tradicional, esencialmente reactiva, practicada por la gerencia. Lo anterior es reafirmado por Díaz (2014), quien refiere que una comunicación asertiva de los directivos logra confianza, integridad, honestidad y responsabilidad en sus actos, lo que impacta en su credibilidad, proyectando al directivo no como "jefe", sino como referente entre los integrantes de la organización.

De esta forma, se puede concluir que la comunicación asertiva ejercida de manera efectiva por los directivos, constituye una ventaja competitiva de las organizaciones, creando una distinción en la forma de trasmitir la información y los mecanismos empleados. Cuando existe una comunicación efectiva, se optimizan recursos, se eliminan desperdicios y tiempos muertos y se mejoran las negociaciones entre clientes internos y externos, lo que influye en la productividad y efectividad de la organización. Ello debido a que la comunicación asertiva incentiva la creatividad y la innovación, empodera a los empleados y motiva al personal para generar mejores ideas y mejoras en los procesos.

La necesidad de transitar de un modelo reactivo de comunicación a uno asertivo está dada por la propia realidad que viven las organizaciones contemporáneas. La necesidad de crear redes de valor que fomenten la innovación, de activar los flujos de información y la difusión del conocimiento, así como de promover la participación en la toma de decisiones se contrapone con los sesgos jerárquicos, verticales y burocratizados de la comunicación reactiva. Por tal razón, conviene delinear las habilidades que consolidan este modelo comunicacional emergente basado en la asertividad, donde destacan la autorregulación de emociones y la escucha activa (Tessi, 2015), así como la retroalimentación positiva (Martínez y Nosnik, 2013).

DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL AL PARTICIPATIVO

Los líderes son los diseñadores de los estados de ánimo de sus comunidades. Son los que generan los nuevos horizontes de posibilidades, diseñan las acciones que los hacen posibles y desarrollan ambientes de trabajo propicios para concretarlas. De la misma forma en que se habla de estados de ánimo individuales, también es posible hablar de estados de ánimo de entornos sociales, como son los ambientes organizacionales. Cada organización presenta estados de ánimo particulares que se reflejan en climas organizacionales específicos. A veces solo basta tener un leve acercamiento a una organización para saber en qué estado de ánimo se encuentra, aunque sea muy complejo dilucidar las causas más profundas de lo que se aprecia en superficie. Sin embargo, al enfrentar esta tarea, se tendrá que abordar necesariamente el papel del liderazgo.

El ejercicio del liderazgo representa un área clave en el análisis del desempeño de las organizaciones, pues es un factor que influye en los estados de ánimo de sus miembros. De acuerdo con Echeverría (2014, p. 282), "el estado de ánimo de la gente de primera línea de una organización es central para la construcción de su identidad pública", lo cual depende de la capacidad del liderazgo de lograr plena satisfacción en todos los miembros de la organización, considerando las relaciones existentes entre proveedores y clientes internos de la misma.

En este marco, Pérez-Ramírez (2009) considera que la comunicación es una herramienta de uso común del liderazgo y factor de éxito tanto a nivel directivo como organizacional, por lo que sugiere que todo candidato a un puesto directivo debe contar con probadas habilidades de comunicación, capaces de fomentar un liderazgo participativo. De ello depende la capacidad de integrar y comprometer al factor humano en los procesos de dirección y el éxito de la administración estratégica a través de la participación, donde tanto directivos como los empleados se comprometen a apoyar la misión y visión de la organización, a enriquecer las estrategias y propiciar su implementación. Solo a través de un liderazgo participativo que

se facilita el dialogo y los consensos que facilitan el compromiso de directivos y empleados respecto al futuro de sus organizaciones.

Perilla y Cruz (2012) destacan que una organización se encuentra orientada a la comunicación, cuando los diferentes mandos comparten la información con su gente, facilitándoles sus procesos y haciéndolos partícipes de su mejora, lo cual no se logra contando con un despliegue de tecnología informática de punta, que en muchas ocasiones promueve una comunicación impersonal, generalmente poco entendible o creíble. Por ello, existen dos razones por las que la comunicación asertiva es clave en el liderazgo participativo. Primero, porque enriquece los procesos administrativos clave. Y, segundo, por la cantidad de tiempo que dedican los directivos a estar comunicándose para gestionar todo lo que les compete.

Para Gaeta y Galvanovskis (2009) resulta valioso para los líderes eliminar los obstáculos cognoscitivos y afectivos que impiden actuar de manera asertiva. De ello se infiere que tanto la comunicación como el comportamiento asertivo representan formas socialmente correctas de conductas gerenciales: libres de ansiedad, respetuosas de los derechos propios y de los demás, empáticas, y con uso intenso de la escucha activa. Ello conduce a la necesidad de adquirir y desarrollar habilidades asertivas por parte de los directivos, asegurando un adiestramiento que posibilite eliminar comportamientos de intercambios de culpas, la generación de ideas irracionales y la ansiedad en contextos convulsos. Si se logran erradicar tales limitantes se desarrolla la asertividad, competencia que hace factible en los directivos externar sentimientos, pensamientos y acciones, fortaleciendo el liderazgo participativo. Un comportamiento directivo asertivo aboga por la autorrealización del ser humano, lo cual implica aceptarse como tales; plantear sus criterios con firmeza, pero flexible con ideas que puedan enriquecerlos o ajustarlos a las condiciones imperantes; y lograr una comunicación clara y directa en el momento y forma adecuada, con respeto a los demás.

Para Marsal (2008), actuar con asertividad atañe tanto a directivos como a todos los miembros de la organización. Refiere que entre más complejas sean las funciones o procesos, mayor asertividad se requiere. De ahí lo esencial de invertir en el desarrollo de la asertividad, ya que cuando el personal es asertivo, puede comunicar con honestidad necesidades y requerimientos a superiores y subordinados, se da más fácilmente el trabajo en equipo, se pueden solucionar los desacuerdos y se logran alcanzar los objetivos y metas proyectados. De acuerdo con Ortega (2012), para ser un directivo asertivo, capaz de ejercer un liderazgo participativo, es necesario contar con habilidades que propicien la comunicación efectiva. La comunicación asertiva, cuando es asumida por el liderazgo, motiva la mejora y la sinergia, por lo que todo directivo debe contar con herramientas y hábitos que consoliden los valores de optimismo, cortesía, honestidad,

amabilidad, voluntad, orden, tenacidad, perseverancia, templanza emocional y autodominio. Todos estos atributos infunden respeto y admiración, fortaleciendo su poder referente, siendo ejemplo a seguir entre colaboradores y con quienes interactúa.

EL CONTENIDO DE LOS CAMBIOS PARADIGMÁTICOS

Los aspectos antes abordados permiten sistematizar el contenido de los cambios de comportamiento gerencial tanto en el ámbito comunicacional como en el del liderazgo. Ello con el propósito de identificar las brechas a enfrentar en los procesos de intervención para el desarrollo y consolidación de los nuevos comportamientos deseados. Así, en la Tabla 1 se exponen los principales contrastes existentes entre los comportamientos comunicacionales reactivos y asertivos.

Tabla 1. Contrastes entre Comportamientos Comunicacionales Reactivos y Asertivos

Rasgos considerados	Comportamiento Reactivo	Comportamiento Asertivo
Locus de Control	Variable, influye lo externo	Interno
Ego	Su ego los controla	Se controla el ego
Consciencia	Baja	Alta
Autoestima	Baja	Alta
Autocontrol	Bajo	Alto
Autodominio	Bajo	Alto
Autoimagen	Baja	Alta
Autoconcepto	Bajo	Alto
Seguridad	Inseguro	Seguro de sí mismo
Carácter	Neurótico e inmaduro	Estable y seguro
Comportamiento	Voluble	Maduro
Flexibilidad	Rígido, inflexible	Flexible
Comunicación	Agresiva, excluyente.	Incluyente, fluida, abierta
Forma de Actuar	Destructiva, emocional	Constructiva, empática
Tolerancia	Baja	Alta
Capacidad de Escucha	Baja	Alta
Trabajo en Equipo	Desalienta y manipula	Fomenta la sinergia
Visión	Personalista	Holística
Tipo de Respuestas	Primitiva, instintiva	Mesurada, analítica
Visión de la Realidad	Distorsionada, individual	Uso de la fenomenología
Inteligencia Emocional	Baja	Alta

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Como se aprecia, el comportamiento reactivo en la comunicación se caracteriza por respuestas no pensadas, poco conscientes, motivadas por pautas emocionales, donde el grado de reactividad se asocia al puesto que se ocupa y lo que cree de sí mismo el directivo, que se refuerzan con una baja autoimagen y autoestima, controladas por su ego, lo que genera bajos niveles de autocontrol y autoconcepto. Se elude la autoafirmación y la responsabilidad, culpando a los demás de los resultados negativos que se obtienen.

De esta forma, el comportamiento reactivo genera dependencia, entropía, indecisión, inconsciencia e inconsistencia, que promueven la falta de iniciativa y conductas vengativas, castigadoras y peyorativas. Todo ello tiende al extremismo, a la exacerbación de la soberbia y a focalizarse en lo negativo,

maximizando errores, sin ver en ellos una oportunidad para el cambio ni ofreciendo potenciales alternativas de solución. En consecuencia, se consolidan comportamientos estrechos e inflexibles que lastran la innovación y la mejora continua en las organizaciones, constituyendo el sustento de un estilo de liderazgo transaccional o de suma cero.

En cambio, el comportamiento asertivo aboga por un trato con respeto a la dignidad y derechos propios y de los demás, desde una plataforma de empatía, cordialidad, cortesía y amabilidad. La comunicación se desarrolla con base a criterios firmes y libres de prejuicios, orientada a mejorar las relaciones interpersonales, de forma clara, fluida, abierta y eficaz. Se desarrolla, además, la escucha activa para facilitar un ambiente de calidez, armonía y trabajo en equipo. Todo ello genera un clima de autonomía, autenticidad, consistencia en el decir y el hacer, proactividad, así como racionalidad en el trazado de metas y compromisos que estimula y motiva el desempeño efectivo de los demás. Así mismo, se suprimen las manifestaciones de agravio y se promueve una mentalidad abierta con visión colectiva de satisfacción laboral, elementos que propician un estilo de liderazgo incluyente y participativo.

Por otra parte, el contenido del cambio de paradigmas en el ámbito del liderazgo, relacionado con el tránsito de un estilo de liderazgo transaccional a uno participativo se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Contraste entre Estilos de Liderazgo Transaccional y Participativo

Rasgos Considerados	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Participativo
Tipo de Liderazgo	Autocrático	Democrático
Funcionamiento	Vertical, autoritario	Consideración de los demás
Motivación	Premio-castigo	Visión compartida
Orientación	Cumplir tareas asignadas	Beneficio colectivo
Comunicación	Jerárquica, vertical	Asertiva, respetuosa
Inteligencia Emocional	Variable	Alta
Trabajo en Equipo	Variable, centrado en tareas	Integrador, inspirador
Eficiencia	Basada en control de recursos	Basada en sinergias
Orientación hacia Personas	Interés discreto	Satisfacción laboral
Valores y Principios	Eficiencia y rentabilidad	Ética e integridad personal
Habilidades personales	Relacionista público	Relaciones interpersonales
Rol que Asume	Capataz	Facilitador
Ambiente que Propician	Estabilidad	Propicio al cambio
Empleo del Poder	Centralizado	Autorregulación
Credibilidad y Confianza	Baja	Alta

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Como se aprecia, el liderazgo transaccional asume una conducta orientada hacia la tarea, con visos autoritarios y una comunicación vertical, jerárquica. Se caracteriza por una alta centralización del poder y la propensión a la estabilidad, que obstaculiza los cambios. Por su parte, el liderazgo participativo adopta conductas asertivas y un estilo democrático, que propende a un poder distribuido, para lo cual demanda una alta interacción con los miembros de la organización, a fin de propiciar el cambio y la mejora continua. En

tal sentido, se propician las transformaciones organizacionales promoviendo la innovación con enfoque proactivo. Este estilo de liderazgo destaca la integridad, el respeto de la dignidad del ser y de los derechos de todos, para lo cual se aboga por una interacción multidireccional de nuevo tipo, concebida como "líder-seguidor-líder", además de entre pares y jefes superiores. Bajo estas características, se puede afirmar que este tipo de liderazgo consolida el poder referente, que inspira y motiva mediante la comunicación de una visión conjunta que contiene elementos de beneficio común para el colectivo.

El liderazgo participativo es, en esencia, asertivo y democrático. Asume la opinión de los verdaderos dueños de los procesos para planear y tomar decisiones desde una visión holística de la organización. Inspira a sus seguidores a crear un mejor futuro, haciéndoles ver lo importante que son para lograrlo. A su vez, integra equipos de trabajo que potencian la diversidad, la creatividad, la innovación y el cambio. Además, se preocupa y ocupa del bienestar integral de todos, creando un clima organizacional saludable que fomenta la autorrealización.

Todo lo anteriormente expuesto en términos de brechas conductuales delinea el desafío que deben enfrentar las organizaciones públicas mexicanas, en especial las prestadoras de servicios de salud, para consolidar el cambio de paradigmas asociado a la transformación de sus procesos de comunicación y la asunción de un liderazgo efectivo. Así, tanto el tránsito de los comportamientos comunicacionales reactivos hacia los asertivos como el tránsito del liderazgo transaccional hacia uno participativo exigen intervenciones planeadas que promuevan cambios en el pensar y en la praxis de los directivos de estas organizaciones. Para lograrlo, la herramienta de intervención más efectiva es la educación, mediante entrenamiento y capacitación con óptica transformadora. Sin embargo, para que la educación se convierta en canalizadora del cambio de estos paradigmas comportamentales, debe considerar un conjunto de aspectos, que a continuación se precisan.

LA EDUCACIÓN: CANALIZADORA DEL CAMBIO DE PARADIGMAS

Rojas (2013) considera la educación como piedra angular de la mejora continua en las organizaciones, y que debe incorporar la comunicación y la conducta asertiva de los directivos como habilidades a aprender y desarrollar. Este autor no solo incluye a los directivos en los procesos de aprendizaje, sino a todos los integrantes de la organización, especialmente aquellos que están en puestos clave o relacionados con los así llamados "momentos de la verdad" de los procesos organizacionales. Todo ello con el propósito de que les permita argumentar, interpretar, proponer y actuar en todas sus interacciones dentro y fuera de la

empresa. Asimismo, de acuerdo con Pérez Ramírez (2009), la asertividad se puede desarrollar mediante procesos de capacitación que propendan a mejorar las relaciones interpersonales.

Parte del fracaso de los directivos contemporáneos en la conducción de organizaciones está relacionado con la falta de preparación en habilidades de comunicación eficaz, que les impide ejercer un liderazgo acorde con las exigencias del contexto actual. Por tanto, la primera condición para lograr un cambio efectivo de paradigmas en los comportamientos directivos mediante la educación consiste en que los directivos tomen conciencia de esa necesidad, para lo cual resulta importante una actitud positiva y de la urgencia de una mejora en sus habilidades de comunicación. (Rodríguez, 2011).

Todas las habilidades sociales que se pueden desarrollar a través de la educación constituyen una suerte de bálsamo para los directivos en aras de sanar las relaciones interpersonales que imperan en la actualidad, deterioradas por la aplicación de estilos reactivos de comunicación y enfoques transaccionales de liderazgo. Además de sanar física y mentalmente al directivo, debido a que promueven la desaparición de la ansiedad y el estrés, estas habilidades fortalecen su resiliencia ante situaciones demandantes y de incertidumbre a las que se enfrenta en el entorno contemporáneo. Con ello, los directivos dejan de actuar en forma primitiva o reactiva, ya sea en forma de huida o sumisión, de ataque o agresiva, promoviendo un liderazgo de estilo participativo, extremadamente necesario en el contexto actual de la prestación de servicios públicos.

En este marco de intervención para el cambio es importante diseñar procesos educativos desde una perspectiva holística, considerando la adopción de comportamientos asertivos en toda organización de forma sistémica, o sea, en todos sus procesos administrativos, donde la comunicación asertiva se convierta en la herramienta que engrana dichos procesos. Todo ello debe conducir a la generación de valor agregado a los productos y/o servicios que se prestan. Por otra parte, los procesos educativos deben asumir una perspectiva estratégica, asumiendo un enfoque del cambio hacia la sostenibilidad y la conversión de los nuevos patrones de comportamiento en la mayor ventaja competitiva de las organizaciones (Rodríguez, 2015).

Por último, cabe destacar la necesidad del carácter continuo de los procesos educativos de intervención en este ámbito. En opinión de los autores resulta trascendental enfocar la transformación de estos nuevos patrones de comportamiento directivo desde una perspectiva continua, considerando que se trata de un proceso de crecimiento personal para toda la vida. Si bien esta perspectiva es clave en todo tipo de organizaciones, para el caso de las que prestan servicios públicos resulta crítica, debido al universo de usuarios que atienden y lo sensible de los servicios que prestan. En tal sentido, dicha perspectiva se

magnifica para el caso de las instituciones de salud pública, dado que la calidad del servicio dependerá en gran medida de la consolidación de estos comportamientos, lo que redundará en bienestar, calidad de vida y la vida misma del usuario del servicio. De todo lo anterior, se propone que el cambio de paradigmas comportamentales en los directivos se sustente en programas de entrenamiento en habilidades sociales, centrado en el desarrollo de competencias asertivas, decisivas en el desempeño de estas organizaciones.

CONCLUSIONES

Las instituciones públicas de salud en México se caracterizan, en sentido general, por un deficiente desempeño respecto a parámetros de calidad y atención en los servicios, que en buena medida obedece a déficits existentes en materia comunicacional, satisfacción laboral y liderazgo. Ello genera un escenario desafiante, que demanda una intervención apropiada para lograr los cambios de paradigmas comportamentales deseados.

Uno de los cambios que deben consolidarse en estas instituciones está relacionado con el desarrollo de habilidades sociales en los directivos en el ámbito comunicacional. En tal sentido, deben desarrollarse acciones tendientes a promover una transformación en los comportamientos comunicacionales actuales, esencialmente reactivos, hacia patrones asertivos en los procesos de comunicación de estas organizaciones. Por otra parte, en el ámbito del liderazgo el cambio debe centrarse en el tránsito de un estilo transaccional a uno participativo, para lo cual resulta vital transformar los comportamientos directivos orientados a las tareas más que a las personas, con visos autoritarios y comunicación jerárquica-vertical en conductas asertivas y un estilo democrático, que propenda a un poder distribuido, alta interacción con los miembros de la organización y propensión al cambio y la mejora continua.

Por todo lo anterior se concluye la validez del desarrollo de las habilidades sociales de comunicación asertiva y liderazgo participativo en las instituciones públicas de la salud en México. Si bien dichas habilidades se deberían enseñar y practicar en todos los órdenes educativos, desde el nivel preescolar hasta las carreras universitarias, resulta imperativo resolver los déficits actuales en los directivos de estas organizaciones para lograr las mejoras imprescindibles en su desempeño actual. En este sentido, debe jugar un papel preponderante la educación, a través de programas de capacitación y entrenamiento, en cuya concepción deben prevalecer las perspectivas sistémica, estratégica y continua.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Baquerizo, A. K. (2012). “La influencia de la comunicación asertiva de los jefes en la satisfacción laboral de los operativos de planta de Incubadora Nacional CA”. Recuperado de: www.redalyc.org/pdf/292/29251161005.pdf

Chiavenato, I. (2004). Administración de Recursos Humanos. Séptima Edición. México D.F.: Ediciones Altos.
Corbalán, J. L. (2012). "Estrategias Comunicativas". Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales. No. 5, pp. 22-31.
De Lellis, M. (2010). "Psicología y políticas públicas saludables". PSIENCIA. Revista Latinoamericana de Ciencia Psicológica. Vol. 2. No. 2, pp. 102-106.
Díaz, N.C. (2014). "La comunicación asertiva como ventaja competitiva". Recuperado de: https://scholar.google.com.mx/citation?view-op=view/strat-30&as-sdt.
Echeverría, R. (2014). "Ontología del Lenguaje". Buenos Aires: Ediciones Garnica S.A., Argentina.
Gaeta, L. y Galvanovskis, K.A. (2009). "Asertividad: un análisis teórico-empírico". Revista Enseñanza e investigación en psicología. Vol. 14. No. 2, pp. 74-83.
Galaz, M. M. (2002). "Asertividad: una habilidad social necesaria en el mundo de hoy". Recuperado de: http://www.cirsociales.uady.mx/revUADY/pdf/221/ru2214.pdf
González, M., Pirela, M. y Salazar, C. (2014). "La comunicación como fundamento para el desarrollo de la planificación estratégica en las organizaciones públicas". REDHECS: Revista electrónica de Humanidades. Recuperado de: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4773091
Jiménez, C.H. (2015). "Estilos de liderazgo de enfermeras y enfermeros del Servicio Cántabro de Salud". Reduca. Revista de Enfermería, Fisioterapia y Podología. Vol. 2. No. 1, pp. 57-73.
Llanos Rete, L. (2005). "Integración de Recursos Humanos". México, D.F.: Editorial Trillas.
Martínez, A. y Nosnik, A. (2013). "Comunicación Organizacional Práctica". México, D.F.: Editorial Trillas.
Martínez-Rodríguez, E. y García-Martínez, L.L. (2011). "La comunicación organizacional y la prevención de conflictos en las organizaciones. Un enfoque en las instituciones de salud. Revista Perinatología y Reproducción Humana. Vol. 25. No. 2, pp. 115-122.
Marsal, N. M. (2008). "La asertividad en el trabajo: una competencia esencial para un desempeño laboral exitoso". Revista del Banco Central de Cuba. La Habana. Recuperado de: https://es.scribd.com/document/330569193/Articulo-Asertividad-en-El-Trabajo
Morales, E.C., Méndez E.M., Silva, E.A., Sánchez, E.J. y Gachuz, E.M. (2003). "Evaluación de la conducta asertiva y no asertiva en enfermeras jefes de piso". Revista de Enfermería. IMSS. Vol. 11. No. 3, pp. 133-142.
Ortega, O. (2012). "Cómo fortalecer los procesos de comunicación organizacional de manera que se conviertan en estrategia clave para el mejoramiento de los procesos institucionales de la Comunidad Educativa Fontidueño Jaime Arango Rojas del municipio de Bello Antioquia". Recuperado de: http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/270/Uber%20Au;jsessionid=CA06869EE32BDDD614984ACC7639D550?sequence=1
Pérez Ramírez, P. (2009). "Importancia de la comunicación en la dirección empresarial". Recuperado de: http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/handle/123456789/626
Perilla, M. F. y Cruz, N. (2012). "La comunicación asertiva como competencia exitosa en la relación laboral de jefe-colaborador". Recuperado de: https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/1833
Plazas, MA. y Ávila, C.A. (2013). "La comunicación eficaz en la gerencia de servicios". Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/60110/libro_03.pdf
Puentes-Rosas, E., Gómez-Dantés, O. y Garrido-Latorre, F. (2006). "Trato a los usuarios en los servicios públicos de salud en México". Revista Panam Salud. Vol. 16. No. 1, pp. 394-403. Recuperado de: http://iris.paho.org/xmlui/bitstream-handle/1234-56789/7960/30520.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Queris, M. (2009). "Diagnóstico de la competencia para la comunicación en directivos que cursan la Maestría en Dirección". Revista Ingeniería Industrial. Vol. 30. No. 2, pp. 15-24.
Ramírez-Sánchez, T.D., Nájera-Aguilar, F. y Nigenda-López, G. (2008). "Percepción de la calidad de la atención de los servicios de salud en México: Perspectiva de los usuarios. Revista Salud Pública de México. Vol. 40. No. 1, pp. 3-12.
Robbins, S. (2009). "Comportamiento Organizacional". Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación.
Rodríguez Beltrán, J.O. (2015). "La comunicación asertiva, un camino seguro hacia el éxito organizacional". Recuperado de: https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream-10654/12780/1/LA%20COMUNICACI%C3%93N%20ASERTIVA%2C%20UN%20CAMINO%20SEGURO%20HACIA%20EL%20%C3%89XITO%20ORGANIZACIONAL.pdf
Rojas, A.G. (2013). "Comunicación asertiva: competencia básica para el liderazgo empresarial". Recuperado de: https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream-10654/5371/2/RojasOlierAdrianaGisella2011.pdf

Serna, M.S. (2008). “Nuevas tendencias en gestión de recursos humanos en las administraciones públicas: ¿están cambiando las reglas de juego? RIO. Revista Internacional de Organizaciones. No. 1, diciembre, pp. 109-127. Recuperado de: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4773091.pdf

Tessi, M. (2015). “Comunicación Interna en la Práctica”. Naucalpan, Estado de México: Ediciones Garnica S.A.

RELACIONES COMERCIALES ENTRE MÉXICO Y LA REPÚBLICA POPULAR DE CHINA PARA EL MARKETING DE CARNE DE RES

COMMERCIAL RELATIONS BETWEEN MEXICO AND THE CHINA POPULAR REPUBLIC FOR THE MARKETING OF BEEF

Martínez Sánchez C., Alarcón Pulido S, Hernández Sánchez M.
Facultad de Ciencias Biológicas y Agropecuarias. Universidad Veracruzana. Carrt. Tuxpan-Tampico Km. 7.5. Tuxpan; Veracruz; México.Tel: 017838344350.
cesamartinez@uv.mx

RESUMEN

El proyecto de exportación de carne de res, muestra las oportunidades que tiene este producto para ser comercializado hacia el mercado asiático, identificando las necesidades que demanda una potencia comercial, como lo es la República Popular China, analizando las posibilidades de incursión dentro de este mercado con un producto mexicano. Desde 1945 México y la República Popular China se encuentra estrechando lazos con acuerdos comerciales y es gracias a las barreras que ha impuesto el mercado estadounidense desde la entrada de su nuevo presidente Donald Trump, México les apuesta a nuevos mercados potenciales como lo es China. Por lo anterior es que este proyecto de exportación se convierte en una gran oportunidad de negocio tanto para productores mexicanos de carne de bovino dándole un valor agregado como carne de res y también representa una significativa importancia para la demanda que existe en la (RPC).

PALABRAS CLAVE: Exportación, Carne, Comercialización, China.

ABSTRACT

The project of export of beef under the halal rite, shows the opportunities that this product has to be marketed towards the Asian market, identifying the needs demanded by a commercial power, such as the People's Republic of China, analyzing the possibilities of incursion within this market with a Mexican product. Since 1945, Mexico and the People's Republic of China have been strengthening ties with trade agreements and thanks to the barriers imposed by the US market since the entry of its new president, Donald Trump, Mexico is betting on new potential markets such as China. Therefore, this export project becomes a great business opportunity both for Mexican producers of beef giving an added value as beef and also represents a significant importance for the demand that exists in the (RPC).

KEYWORDS: Export, Meat, Marketing, China

I. INTRODUCCIÓN

La apertura comercial surge a partir de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, parte fundamental en la estrategia de crecimiento y estabilidad económica para el país. Una de las partes principales del acu erdo citado para México fue la referente a la inversión extranjera, ya que este es el mayor atractivo a la apertura comercial y fue cuando el TLCAN entró en vigor, que el salario mínimo ha ido incrementando poco año con año, lo que crea una ventana favorable para empresas extranjeras ya que los costos de producción de estas empresas serían más económicos (Badillo, 2012). Poco después de la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, México ha estado trabajando a marchas forzadas para fortalecer sus relaciones comerciales con otros países. Viéndose reflejado en los once tratados de libre comercio firmados con 32 países, siendo superior incluso a países como Estados Unidos y Brasil, convirtiéndose de esta manera en un país de gran apertura comercial (Izaguirre, 2012).

México desde un principio tomó conciencia de la gran importancia que tenía al integrarse al TLCAN, para que de esta manera pudiera convertirse en un país emergente y, de esta manera lograr la exportación de productos, específicamente a un país que poseía un gran potencial de mercado para las empresas mexicanas. Algunos expertos opinaban que lo más importante para México era la adhesión comercial con los países de América del Norte, lo que significaba la apertura de sus exportaciones, específicamente manufactureras, con el mercado más grande del mundo, así como también un elemento clave para la atracción de inversiones y generación de empleos (Izaguirre, 2012).

En esta etapa de diversificación de mercados, estudios preliminares indican que Europa es un mercado potencial para las exportaciones de carne de bovino mexicana, principalmente en Italia, Países Bajos, Alemania y Rusia, informó la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. Se destacó que, en 2015, por primera vez en 20 años, el país registró un superávit en la balanza comercial de carne de bovino con 222 millones 300 mil dólares. Con más de 50% del territorio nacional dedicado a las actividades pecuarias, México produce 7.8 millones de toneladas al año de productos cárnicos (bovino,

porcino, caprino y aves), de los cuales más de dos millones de toneladas son de carne de res (SAGARPA, 2017).

En el 2016 la producción de carne de canal de bovino fue de un millón 872 mil 364 toneladas, siendo los principales productores los estados de Veracruz, Jalisco, Chiapas, Sinaloa, San Luis Potosí, Baja California, Durango, Michoacán, Chihuahua y Sonora. El consumo de carne bovina alcanzó los 7,2 millones de toneladas en el año 2005, 5,5 kg anuales per cápita y ha venido creciendo a razón del 8% anual en los últimos tres años. El consumo de carne ovina se estima alcanzó los 4,1 millones de toneladas en el año 2005, lo que representó un incremento del 49% en relación al año 2000, y un consumo anual per cápita de 3,2 kg (SAGARPA, 2017).

La importación de carne bovina alcanzó las 7.900 toneladas en el 2005, un crecimiento del 86% respecto del 2003. Los proveedores actualmente son Australia, Nueva Zelanda y Uruguay. La exportación alcanzó las 19.000 toneladas en el 2005. Los dos principales destinos de la misma fueron Hong Kong y el Medio Oriente (Cunurushang, 2005).

Por falta de pasturas, la experiencia en la cría de ganado, el rezago genético, y la falta de conocimientos esto hace que la producción de ganado bovino se encuentre limitada. La producción se equipara virtualmente a la demanda, con 7,3 millones de toneladas en el 2005, en estos últimos diez años las exportaciones de carne de bovino aumentaron considerablemente en el valor comercial, pasando de 122 millones de dólares en 2006, a 1093 millones de dólares en 2016 (SAGARPA, 2017).

En el continente asiático se ha consolidado como una de las regiones más dinámicas y con mayor crecimiento económico a nivel mundial. Diversos factores contribuyen a esta situación entre los que se pueden destacar la apertura comercial, que facilita los flujos de comercio, una elevada productividad sustentada en la innovación y tecnología de vanguardia. El Foro de Cooperación Económica Asia – Pacífico (APEC), ha sido para México lo puerta de acercamiento Asia-Pacífico y una plataforma para intercambiar experiencias, así como para posicionar temas con el fin de incrementar su presencia y diversificación económica. Si

bien México fue aceptado como miembro oficialmente en 1993, en 2014 cumplieron 20 años de la participación formal y activa de APEC (Zottele A., 2016).

La expansión del comercio internacional entre México y China se ha caracterizado principalmente por el déficit comercial de la economía mexicana ante la economía China, entre los años 1999 y 2000, el déficit comercial se incrementó considerablemente pasando del 791 millones de dólares a 1, 335.2 millones de dólares, lo que continuó así en los siguientes años hasta lograr una tasa de crecimiento de 25.8% promedio anual en el periodo 1992 – 2012, el valor del déficit comercial de México con China alcanzó la cifra de 27, 517 millones de dólares en el 2012 y se convirtió en el mayor generador de divisas enviadas al exterior de México en relación con el comercio internacional (Cota, 2015).

Las importaciones de carne bovina que demanda el mercado Chino aumentaron considerablemente, en 2011 sus importaciones fueron 30 mil toneladas de res con hueso y en 2014 tuvieron un mayor incremento con 415 mil toneladas (+34%). El principal proveedor de carne de res es Australia abasteciendo a más del 50% del mercado, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico estima que la demanda de carne en China siga incrementando en los próximos 10 años, estimándose que las importaciones lleguen a 850 mil toneladas (Fonseca, 2013).

El desarrollo de las relaciones comerciales entre México y la República Popular China, se ha mantenido desde hace 66 años, sin embargo los últimos 2 años han sido los decisivos para que estás aumente, ya que actualmente la República Popular China se sitúa en la segunda economía más grande del mundo, es por ello que el presente trabajo ha fijado su vista en seguir manteniendo relaciones comerciales con el mercado Chino, identificando oportunidades de exportación de carne de res.

A China se le ve como un mercado difícil de conquistar por su cultura, su horario, su idioma y muchos otros factores que pueden generar un difícil acceso, sin embargo la realidad es que China está más cerca que nunca y que nos une un sistema de comunicaciones y transportes moderno y eficiente, ningún factor puede ser un obstáculo para conquistar al mercado Chino,

ya que es como un complemento para el mercado mexicano y se enriquecen mutuamente, es momento de dejar de ver a China como un extraño y comenzar a verlo como un potencial socio comercial para la exportación de carne de res.

China es el país más poblado del mundo y tan solo por el tamaño de este mercado potencial, los mexicanos deberían profundizar las relaciones comerciales, México tiene mucho que ofrecerle a la (RPC). Por lo que este proyecto de exportación busca incursionar en el mercado asiático ya que en este país es donde se ubica la segunda etnia musulmana más grande del mundo.

2. MATERIAL Y MÉTODOS

Se utilizó la metodología de elaboración de un plan de negocios de exportación, con la finalidad de buscar estrategias de entrada a los mercados extranjeros y la planeación de la forma de operación más recomendable dependiendo de las características de operación de la empresa exportadora, el producto de exportación y el mercado meta.
El diseño del plan operativo llevó consigo el análisis y estudio de las ventajas competitivas de la empresa, análisis de las formas de entrada a un mercado con su debida selección, prospección e investigación de mercados, diseño de un presupuesto y análisis de los recursos necesarios para llevar a cabo el plan (Paredes, 2013).

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Asia y América del Sur son los 2 principales lugares que sustentan la producción mundial de carne de res aun ante el aumento de costos. En 2007 la producción mundial de carne de res fue aproximadamente de 67 millones de toneladas siendo una cifra significativa, un 1,3% más que en 2006. Los países en desarrollo comienzan a tener una mayor producción, se prevé que crezca un 37,5 millones de toneladas equivalente a un 3,2%, lo que compensará a la contracción de la producción de carne bovina en los países desarrollados previstos en un 1%. En América del Norte existe un rezago en la producción de carne de bovino de 0,7%, en Estados Unidos, el descenso previsto derivaría de la merma en las vaquillonas, debido a las

malas condiciones en las que se encuentran los pastizales y de una utilización de cereales forrajeros (Badillo, 2012).

Se prevé asimismo un número menor de sacrificios para Canadá, donde el ganado se está contrayendo por razones de rentabilidad relacionadas con los costos más altos de los piensos y la revalorización del tipo de cambio. En América del Sur, se pronostica que la producción de la Argentina aumentará en un 7%, activada por las malas condiciones de los pastizales y unas medidas de política que han estimulado los sacrificios. En Brasil, uno de los proveedores mundiales más competitivos, la producción está creciendo más lentamente que en el pasado reciente a causa de la reducción del ganado (Calzada, 2017).

Uruguay es un lugar donde también escasea el ganado de sustitución, en la Unión Europea el ganado de carne bovina se mantiene en declive debido a la reducción del ganado lechero, limitada por los contingentes de producción de leche y aumento de los rendimientos. Los brotes de fiebre aftosa y de la enfermedad de la lengua azul también están perjudicando considerablemente la producción de carne bovina. Sin embargo un proceso de liquidación del hato de fin de año, es posible que se recupere la producción de 2007 (CEPR, 2017). Nueva Zelanda sigue representando la expansión sostenida en la producción lechera, en 2017 se prevé una resaca en la producción (FAO, 2007).

De acuerdo a las proyecciones, la producción de China aumentará un 5%, debido a una constante expansión de los hatos, y las prácticas genéticas y alimentarias mejoradas, también el apoyo firme y contante del gobierno. En India y Pakistán también es muy probable que la producción de carne bovina vaya en aumento, atendiendo la creciente demanda interna y por la expansión de industrias lecheras (City, 2017).

El comercio internacional de carne de res pronostica para el 2007, 7,0 millones de toneladas, un 2,5% más que en 2006, gracias a que se encuentra recuperándose de la crisis causada por los casos de Encefalopatía Espongiforme bovina, registrado en América del Norte y las prohibiciones a las importaciones que van eliminando poco a poco (FAO, 2007).

Se prevé que dentro de los mercados más importantes como Japón, aumenten un 4%, debido a las grandes compras, Australia y los Estados Unidos, están siendo favorecidos por la demanda interna desde la carne de ave hasta otros tipos, esto gracias a las enfermedades que se han presentado. Las importaciones de la República de Corea se ven favorecidas gracias a la aplicación de los tratados de libre comercio, en cuanto a Estados Unidos en las proyecciones se tiene previsto aumentar un 5% de sus compras, siendo el mayor importador mundial, las importaciones de carne bovina han disminuido en la Unión Europea, debido a una prohibición parcial de las importaciones de carne vacuna de Brasil, junto con un estancamiento en la demanda interna, la federación de Rusia continuará en aumento con sus importaciones satisfaciendo la demanda que se encuentra en crecimiento gracias al descenso de la producción (Dumitrascu, 2017).

El sector de carne bovina presenta en todas sus fracciones arancelarias (Tabla1) un arancel aplicado igual al consolidado por China ante la Organización Mundial del Comercio. El sector comprende en China 15 fracciones a 8 dígitos, de las cuales 10 tienen un arancel de 12% y contienen productos como carne de bovino (deshuesada y sin deshuesar, fresca, refrigerada o congelada), hígados, lenguas y demás despojos comestibles congelados, y preparaciones a base de carne de animales de la especie vacuna. Los productos que tienen mayor arancel son las canales o medias canales frescas o refrigeradas (con arancel de 20%), así como las canales o medias canales congeladas y la carne de bovino salada, seca, ahumada o en salmuera, las cuales pagan un 25% de arancel (Acuña, 2011)

Tabla 1. Fracción arancelaria de la carne bovina

Sección:	**I**	**Animales vivos y productos del reino animal**
Capitulo:	02	Carne y despojos comestibles
Partida:	0202	Carne de animales de la especie bovina, congelada
Sub partida:	020220	Los demás cortes (trozos) sin deshuesa
Fracción:	02022099	Los demás cortes (trozos) sin deshuesar

Fuente: Elaboración propia con datos de (Siicex – Caaarem, 2007)

Las normas GB (Guobiaos Standards, por sus siglas en inglés), son las normas nacionales chinas. Se dividen en normas obligatorias (GB), normas recomendadas (GB/T) y guías técnicas de normalización nacional (GB/Z). Las normas obligatorias son las que establecen Límites Máximos Residuales (LMR´s) y tolerancias. Las normas recomendadas fijan métodos, procedimientos, especificaciones y formulaciones (PromPerú, 2015).

Tras estas siglas se añade el número de la norma específica y el año de su última revisión. Las normas GB son la base para realizar los ensayos en productos durante la certificación CCC (China Compulsory Certificate, por sus siglas en inglés). La marca CCC es una marca de seguridad para muchos productos importados, vendidos y usados en el mercado chino. Esta fue implementada en el año 2002. Hay cuatro niveles de normas: sectorial, regional o local y empresarial:

- Las normas sectoriales se elaboran cuando no hay normas nacionales, pero se necesitan prescripciones técnicas uniformes en la esfera profesional a nivel nacional.

- Las normas locales se elaboran cuando no existen normas nacionales ni sectoriales, pero se requieren prescripciones uniformes en materia de seguridad e higiene de los productos en un área local determinada.

Una vez elaboradas las normas nacionales equivalentes, éstas sustituyen a las normas sectoriales y locales. Cuando no existen normas nacionales, sectoriales ni locales para una cuestión determinada, pueden elaborarse normas empresariales. Sin embargo, se prefiere que las empresas adopten normas nacionales, sectoriales o locales en cuanto las haya. Las regulaciones (estándares obligatorios y recomendadas) pueden ser promulgadas en China por la Administración de Normalización de China (Standardization Administration of China - SAC), bajo la aprobación del AQSIQ; o por cualquier otra agencia gubernamental (PromPerú, 2015).

Las entidades que regulan el ingreso de alimentos frescos y procesados a China son:

- La Administración General de Calidad, Supervisión, Inspección y Cuarentena, por sus siglas en inglés (AQSIQ), que se encarga principalmente de resguardar la seguridad pública y despende directamente del Consejo Estatal de China, así como de la certificación, acreditación y estandarización.
- Adicionalmente se encarga de desarrollar los estándares y políticas de medición de la conformidad en China (AQSIQ, 2017).

En la actualidad solo ha salido una embarcación de 25 mil toneladas de carne de res, lo que equivale a 120 millones de dólares, al país árabe, cumpliendo así parte de los acuerdos establecidos por el Presidente de México, Enrique Peña Nieto (SAGARPA, 2017).
Cabe mencionar que las autoridades federales ya se encuentran trabajando en la certificación para productos mexicanos como carne de res, carne de pollo, productos del mar enlatados, salsas, café, especias y 36 preparaciones alimenticias, entre otros productos (Calzada, 2017).

4. CONCLUSIONES

Hoy en día las empresas mantienen alianzas comerciales y financieras con distintos países alrededor del mundo, es por esto que se busca conducir a la empresa elegida hacia mercados potenciales muy bien posicionados para obtener un mercado exterior exitoso. El mercado chino es uno de los mercados altamente desarrollados y en cuestiones del sector agroalimentario para México el mercado chino es uno de los más potenciales.

Uno de los principales motivos por los cuales se llevó a cabo este proyecto de exportación es porque es un mercado que cuenta con poca competencia ya que este mercado no está siendo aprovechado y muchas de las empresas que trabajan con estas exportaciones no se encuentran dirigidas al mercado asiático, ya que también este mercado ofrece precios muy competitivos. Como recomendación es necesario que las empresas exportadoras cuenten con los certificados exigidos por el mercado chino.

5. BIBLIOGRAFÍA

-Acuña, M. M. 2011. Obtenido de file:///F:/DOCUMENTOS%20MAESTRO%20MARIO/Proyecto%20final%20de%20Exportacion%20Carne%20de%20Res%20a%20China.pdf

-AQSIQ. 2017. Obtenido de http://www.aqsiq.gov.cn/

-Badillo, A. 2012. Economía de México. Tamaulipas.

-Calzada, J. 2017. Obtenido de http://www.sagarpa.gob.mx/Delegaciones/distritofederal/boletines/Paginas/J AC_0035-24.aspx

- CEPR. 2017. Obtenido de http://cepr.net/images/stories/reports/naftamexico-update-2017-03-spn.pdf?v=2
- City. 2017. Obtenido de http://es.db-city.com/M%C3%A9xico--Veracruz-deIgnacio-de-la-Llave--Ixmatlahuacan

-Cota. 2015. DESCUBRIENDO UN VELO DEL MERCADO MUSULMAN

-Cunurushang. 2005. EL MERCADO DE LA CARNE EN CHINA.

- Dumitrascu, A. (09 de Febrero de 2017). Obtenido de https://www.esglobal.org/loshui-abren-mundo-musulman-china/

- FAO. 2007.

-Izaguirre, H. 2012. El Comercio Internacional de México: antes y después del TLCAN. Observatorio de la Economía Latinoamericana.

-Paredes, D. 2013. Obtenido de http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archiv o=3367A38B-75FA-419A-B7F7-1D01AFA8A0FB.PDF

-PromPerú. 2015. Guía de requisitos de acceso de alimentos a China. Obtenido de http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/985662904rad923CA.pdf.

-SAGARPA. 2015. Obtenido de http://www.mexicanbeef.org/articulos/15-de-donde-viene-la-carne-quecomemos-en-mexico.html

-Fonseca. 2013. Obtenido de http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.globalstd.com/networks/blog/kosher-ohalal&gws_rd=cr&dcr=0&ei=v8yQWqTRJozdjwTyiZzgDw

Zottele, A. 2016. DESPUES DE BEIJING 2014 ¿UN NUEVO ORDEN COMERCIAL? MEXICO: D3 EDICIONES SA DE CV.

USO Y/O APROVECHAMIENTO DEL E-COMMERCE PYME EN EL SECTOR COMERCIO DE TORREÓN, MEDIANTE EL MODELO BUSINESS TO CONSUMER

Medina Gracia M., Contreras Martínez J., Caballero Torres F.
Facultad de Contaduría y Administración Unidad Torreón
de la Universidad Autónoma de Coahuila
majdwlin@hotmail.com, juan_gabriel_c@hotmail.com, jfco.caballero@hotmail.com

RESUMEN

Hoy en día con la actualización tecnológica, el rápido desarrollo en el uso de Internet, el acceso de la tecnología para las personas, ha permitido un incremento en las ventas online, y teniendo en cuenta la importancia de las pymes en la economía nacional, es importante una valoración de su utilización, ya que esta es una ventaja competitiva, que aunado a las redes sociales crea un incremento en el nicho de mercado, para que se aprovechen las ventajas como es la operación las 24 horas, 365 días del año, se minimiza la barrera de la ubicación geográfica. Por tanto una de la principales ventajas es el acceso a una gran cantidad de información, aporta al cliente online una mayor comodidad y ahorra tiempo al realizar sus compras. El modelo de negocio que se utiliza en el estudio el que refiere a un usuario que compra a una empresa que cuenta con un espacio físico y realizan sus operaciones comerciales mediante sitios web.

PALABRAS CLAVE: E-commerce, PYME, actualización tecnológica, Internet, modelo de negocio, redes sociales.

INTRODUCCION

Con la constante actualización y difusión tecnológica, existe un amplio acceso de las personas a Internet mediante laptops, notebooks, smartphone, computadoras de escritorio, tablets, ipad o ipod, aunado a las redes sociales. Su utilización mediante la mercadotecnia puede dar una ventaja competitiva a las empresas, por lo que como plantea Villa (2015) los avances revolucionarios del Internet y las redes sociales, en el mundo están apareciendo otras formas de crear valor. Así mismo el mundo se está desarrollando rápidamente el comercio electrónico, y ya se ha convertido en uno de los generadores de crecimiento de negocio más decisivo para los sectores industria, comercio, proveedores, operadores de logística; por lo que las empresas ponen más énfasis en la seguridad bancaria para el usuario en línea. Además, se debe enfocar la atención a los desafíos crecientes como la identificación de mercados más prometedores para sus productos, las costumbres locales de sus clientes, la forma de pago, redes de distribución y logística, los sistemas del servicio al cliente e incluso el fraude y el riesgo (Domingo, 2015).

Autores como Torres y Guerra en el 2012, describen cómo el comercio electrónico fue trascendiendo y comentan como empezó como un catálogo que mostraba los productos o servicios, era estática, y no requería de mucho mantenimiento, con una comunicación por correo electrónico mediante el llenado de formularios. Cuando se dieron cuenta del potencial, empezaron a crear tiendas virtuales, además de rentar espacios para otras empresas que quisieran anunciarse, en cuanto al medio de pago se realizaba a través de tarjetas electrónica. Con la evolución de los sitios de Internet inician las primeras bases de datos que se utilizaron para automatizar los procesos y así surge la implementación de las páginas de Internet dinámicas, aprovechando el espacio para la publicidad, ya con una interacción con el usuario y se utilizaron los primeros protocolos de pago seguro mediante las tarjetas electrónicas.

Una vez comentado lo anterior se puede describir la siguiente problemática la cual está basada en el posicionamiento en el mercado que es una de las principales dificultades que presentan las PYME para su éxito y competitividad, proponiendo la realización de un diagnóstico del uso y/o aprovechamiento de las TIC, enfocado en la tecnología del e-commerce en la actualidad en las PYME de Torreón. Este problema queda justificado, "ya que se requiere de estudios que indiquen como se encuentra la tecnología en la actualidad para contribuir a informar en la región, de los resultados obtenidos mediante esta investigación.

El objetivo principal se centra en analizar el uso y/o aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones y en particular el comercio electrónico en el sector comercio de las PYME en Torreón como vía para ampliar el posicionamiento en el mercado, que impacten la competitividad de las empresas.

BASE TEORICA

Las PYME cuentan con varios giros de productos y servicios, con actividades autónomas que se relacionan con empresas grandes, lo que minimizan sus posibilidades de desarrollo (Luna, 2013). Además las PYME son la principal fuente de empleo en México (INEGI, 2010). Soriano, 2008, (citado en Morejón y cols. 2011), menciona que el 80% de las Pequeñas Medianas empresas (PYME), fracasan antes de los 5 años, y el 90% no llega a los 10 años, debido a las fuerzas externas.

Al respecto Aguilar y cols. (2008), sostiene si bien no se conocen todas las implicaciones de esta nueva revolución tecnológica sobre la economía de un país, existe cierto consenso en el sentido de que si las empresas, en especial las PYME, no adoptan estas nuevas tecnologías en sus estrategias de compra y venta, muy posiblemente no podrán sobrevivir en el nuevo entorno internacional**,** así mismo Martín (2014) refiere que la facilidad y la inmediatez con la que un usuario de teléfono móvil inteligente puede acceder a la compra de productos y servicios, convierte a este dispositivo en un vehículo idóneo para consumidores impulsivos.

Las características principales de la PYME reside a su flexibilidad para poder adaptarse, y responder al entorno cambiante (Urbano & Toledano, 2008), apunta 3 factores:

- La visión y conocimiento de empresarios de PYME sobre su empresa.
- Las estructuras simples y planas, prima la ausencia, minimización de jerarquías.
- El menor volumen en comparación con empresas grandes contribuyen a su flexibilidad.

Competitividad en la PYME

La competitividad empresarial se define como "la capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable que permita obtener un desempeño superior al de sus competidores" (Molina Morejón, 2014, pp: 81). En un análisis realizado por Molina Morejón (2014, pp. 53) detectan que en la PYME se encuentra una relación entre el propietario y el cliente, dejando a un lado la relación cliente-marca o nombre comercial.

¿Qué es Internet?

Se define como una "red de redes", ya que sirve de enlace entre redes más pequeñas y ampliar su cobertura para una "red global". Sistema mundial de comunicaciones para acceder de cualquier lugar del mundo (Belloch, C. 2012). Para otros, Internet es un acrónimo del inglés *INTERnational NET*, que traducido al español sería Red Mundial. Dentro de la evolución de la Web, Barrero (2010), menciona el concepto Web 2.0 denominada como web social, como la segunda generación en el 2004, donde las herramientas más utilizadas se encuentran las redes sociales (Facebook, likedln), blog (un autor escribe y el lector deja comentarios), Microbloggin (twitter), Wiki (usuarios crean, modifican contenidos), RSS (fomato de internet para ofrecer contenidos actualizados). En consecuencia para el 2006 aparece la Web 3.0 o semántica con la innovación de las tecnologías como la web en una base de datos distribuida, resuelve problemas de interoperabilidad CMS sistema gestión de contenido (crear y administrar contenidos de páginas web), hacer contenidos web accesibles desde múltiples dispositivos como teléfonos digitales, iPad's), web geoespacial (realiza búsquedas en base a la localización) (Salazar, 2011). Aunado a la situación la Web 4.0 Ubicua, es el avance más grande en telecomunicaciones, facilita la investigación y es un concepto que aún está en desarrollo.

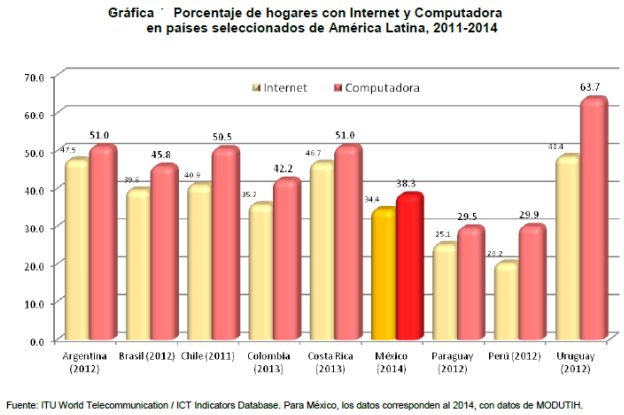
Para Quispe (2011) la evolución puede resumirse en:

- "Web 1.0 - Personas conectándose a la Web y la Web como punto de información estática.
- Web 2.0 - Personas conectándose a personas, la inteligencia colectiva como centro de información y la Web es sintáctica.
- Web 3.0 - Aplicaciones Web conectándose a aplicaciones Web, las personas siguen siendo el centro de la información y la Web es semántica.

- Web 4.0 - Personas conectándose con Personas y aplicaciones Web de forma ubicua, se añaden tecnologías como la Inteligencia Artificial, la Voz como vehículo de intercomunicación para formar una Web Total."

El comportamiento de Internet a nivel Internacional

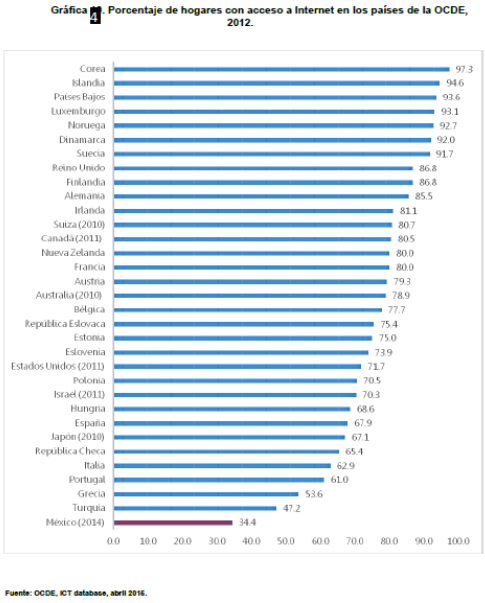
De acuerdo con el INEGI, en el 2015, México se encuentra superado por Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica y Uruguay desde el 2010, con base en cifras comparativas disponibles de hogares con acceso a Internet y a una computadora de algunos países latinoamericanos



Fuente: ITU World Telecomunication / ICT Indicators Database: para México, datos al año 2014 (INEGI, 2015)

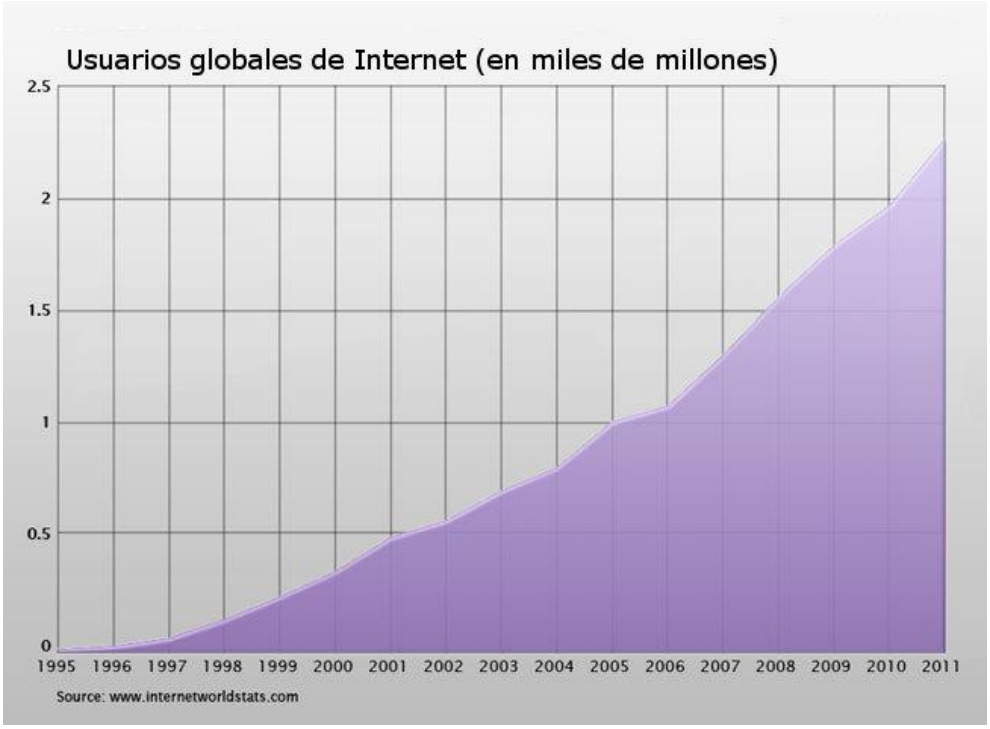
En otro orden de ideas, el promedio de porcentaje de hogares con acceso a Internet del grupo de países de la Organización para la cooperación y el desarrollo económicos (OCDE), del que México forma parte, es del 75.8 por ciento en 2012, el de México es del 34.4 por ciento en 2014.

Gráfica 4 Países de la OCDE con acceso a Internet 2012



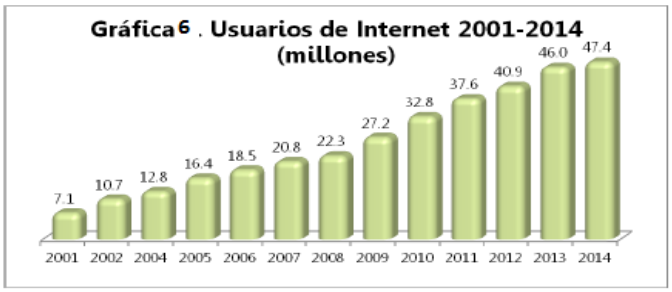
Fuente: MODUTIH 2014, CITADO EN INEGI, 2015

En los últimos quince años, Internet ha crecido de forma exponencial, y todo apunta a que lo va a seguir haciendo incluso todavía más rápido (González, 2013)



Fuente: Internet world stats: usage and polulation statistics

Datos de Internet nacionales enfocados al usuario



Fuente: Módulo sobre Disponibilidad y Uso de las Tecnologías de la Información en los Hogares (MODUTIH), 2014

En abril de 2014, se registraron 47.4 millones de personas de seis años o más en el país usuarias de los servicios que ofrece la Internet, representando aproximadamente el 44.4% de esta población, con base en el Módulo sobre Disponibilidad y Uso de las Tecnologías de la Información en los Hogares 2014 MODUTIH 2014), mostrando una tasa de crecimiento de 12.5%, en el periodo del 2006 al 2014. (INEGI, 2015)

Fuente: Módulo sobre disponibilidad y uso de las tecnologías de la información en los Hogares (MODUTH), 2014. (INEGI, 2015). Según Menéndez y Enríquez, (2014) la utilización de Internet para el comercio electrónico ocupa el 5to lugar con un 20%, después del uso del chat.

¿Cómo está cambiando Internet la forma de hacer negocios?

El crecimiento de Internet respecto a otra tecnología ha sido mayor, convirtiéndose en una herramienta de trabajo. Por lo tanto también está cambiando la forma de hacer negocios:(Coyuntura Económica, 2012).

- Ahora los clientes pueden comparar con más facilidad y a menor costo los precios y ver los servicios de los proveedores de cualquier parte del mundo

- Los clientes pueden especificar más fácilmente sus requerimientos en línea, lo que permite personalizar los productos como joyas, autos, ropa, viajes, etc.
- A los clientes se les hace más fácil agruparse para obtener descuentos por volumen, descuentos por una gran cantidad
- Internet ha hecho posible que las empresas mantengan relaciones de "uno a uno" con un número ilimitado de clientes
- Están apareciendo sitios de subasta, cooperativas de compradores y trueques online
- La competencia mundial y la facilidad de comparación de precios hará que muchos comerciantes minoristas por Internet solo puedan obtener bajos márgenes de utilidades.

La Influencia de internet en los consumidores.

De acuerdo con un artículo escrito por Páez, (2011) comenta que internet ha cambiado los hábitos de compra de las personas ya que éste influye, alrededor de 33% de los mexicano reconocieron en una investigación online que tiene influencia e sus decisiones, así mismo un estudio de Think Retail realizado por Google sobre el sector minorista, cerca del 51% de encuestados en 2011, investigaron en Internet antes de comprar bienes duraderos en una tienda física.

La estrategia de negocio a diferencia de como sucede en los entornos convencionales, en Internet existen intermediarios, conocidos como motores de compra en inglés, shopbots, que proporcionan acceso a información sobre el surtido de productos y la oferta complementaria de servicios (Rodríguez et al., 2008) . Por su parte Franci (2011) menciona en un trabajo elaborado por Celestino y Borja (2005) que a nivel de **consumidor** una de las principales **ventajas** es el acceso a una gran cantidad de información que le permite tener más posibilidades de elección sin tener en cuenta la localización geográfica. Por tanto, la Red aporta al cliente online una mayor comodidad, ahorro de tiempo y esfuerzo a la hora de hacer sus compras.

Un informe realizado por la consultora comScore para PayPal (2008) afirmaba que el 60% de internautas que seleccionan algo para comprar, no finalizaba el proceso de compra. ¿Cuál es el motivo de esta situación? Podríamos pensar en un primer momento que las principales razones son de carácter técnico (e.g. deficiencias en las redes de comunicación, problemas de conexión); o bien una falta de experiencia en el uso de Internet por parte de los consumidores. Sin embargo, en este comportamiento del consumidor pueden estar influyendo otros factores, entre los cuales podemos destacar aquéllos relacionados con errores en la transacción, la información requerida para completar el proceso de compra o la facilidad de uso del sitio web (Fransi,2011).

¿Qué es el E-Commerce?

El comercio electrónico es definido por los estudios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) como el proceso de compra, venta o intercambio de bienes, servicios e información a través de las redes de comunicación (Baena,2012). Por lo anterior representa una gran variedad de posibilidades para adquirir bienes o servicios ofrecidos por proveedores en diversas partes del mundo. Las compras de artículos y servicios por internet o en línea pueden resultar atractivas por la facilidad para realizarlas, sin embargo, es importante que los consumidores online tomen precauciones para evitar ser víctimas de prácticas comerciales fraudulentas. (PROFECO, 2012). Vínculado al concepto el comercio electrónico usa las tecnologías de información en las transacciones comerciales con el fin de crear valor y utiliza una variedad de tecnologías como dispositivos móviles (m-commerce), redes sociales (social commerce, e-mail y otros (Jones, et al 2013). La legislación de defensa de los consumidores y usuarios exige a los e-commerce que faciliten determinada información antes de que adquieran un producto (Rodríguez, S. et al 2015). En México la Ley Federal de Protección al consumidor (LFPC), contiene disposiciones en el capítulo VIII bis (de los derechos de consumidores en transacciones electrónicas) (PROFECO, 2015)

El comercio electrónico cambió de rostro desde que Netscape lanzó, en 1994, su plataforma Mozilla. La revolución que esto significó, hoy todavía mantiene su curso: en la actualidad, existen empresas que reportan sumas millonarias anuales, como Amazon, que durante 2009 facturó 9 mil 500 millones de dólares.

La primera empresa que ofreció sus productos a través de internet fue Pizza Hut, en EU. Siguieron el ejemplo muchas otras, sin embargo, en aquel cercano pasado todavía existían muchas limitantes: las páginas cargaban muy lentamente, los navegadores ofrecían muy poca compatibilidad y apenas se comenzaban a desarrollar plataformas para proteger los datos y el dinero de los clientes. En esta historia hubo compañías que probaron

suerte y sólo encontraron la quiebra o la ruina, ya que el mercado a través de internet tuvo una fuerte caída hacia el final de la década de los 90. Sin embargo, ese declive sólo le dio más fuerza al comercio electrónico. Muestra de ello es que un par de años más tarde, la tienda en línea iTunes vendió más de 1 millón de canciones a tan sólo 5 días de haber visto la luz pública. Las compras en línea crecen sin freno y se diversifican enormemente. Hoy podemos comprar desde boletos de avión, pagar nuestras tarjetas de crédito, liquidar algunos servicios, comprar productos de tiendas departamentales a un menor precio, realizar transacciones bancarias, pagar suscripciones, descargar video, música y aplicaciones, entre otros productos. Las compras en línea crecen cada vez más en nuestro país. De acuerdo con información de PROFECO, en 2007, 51% de los internautas mexicanos compraron por internet a proveedores del área metropolitana, 44% lo hicieron a proveedores en el interior de la República y un 5% compró en el extranjero. No te quedes atrás. Comprar en línea no sólo es seguro, también es rápido, sencillo, cómodo y cada vez más popular. (Revista del Consumidor, 2010)

E-Commerce en el ámbito Internacional

Global Web Index indicó que China lidera las cifras de comercio en línea a través de todos los dispositivos, con el 82% de compra a través de Internet. Eso representa un tamaño de la audiencia estimada de cerca de 382 millones de personas y, entre 2012 y 2013, un extra de 35,55 millones dijeron haber comprado un producto en línea en el último mes. Igualmente, el comercio electrónico también es un comportamiento dominante en mercados más maduros como Alemania (78%), Reino Unido (76%) y Estados Unidos (72%). (Mander, J., 2014)A nivel de categoría, la ropa (33%), el calzado (26%), los regalos (24%) y los libros (21%) son los artículos en línea más populares. GlobalWebIndex cuenta con una base de datos de 32 mercados que representa casi el 90% de la audiencia global de Internet (PORTAFOLIO, 2014).

Aunado a la situación GlobalWebIndex (2014), muestra una tabla con la compra de productos y el porcentajes de todos los internautas.

Tabla 3 Vías de compra de usuarios de internet

Vías de compra	% de usuarios de comercio online
PC / Laptop	61%
Móvil	27%
Tablet	12%

Fuente: GlobalWebIndex (2014)

Estimación de Venta mundiales Business to Consumer (B2C) Ecommerce 2012-2017

De acuerdo con el "observatorio de sociedades de información y de Modernización de Galicia" dentro del análisis del 2013, a las tendencias de nivel mundial y dentro de las previsiones de ventas en billones de dólares, entre 2012-2017 el crecimiento anual en el modelo Business to Commerce (B2C) de la zona Asia-Pacífico se estiman en un 28.53% y en América Latina de un 14.96%. Por otra parte aunque África y Medio Oriente poseen las cifras estimadas más bajas en facturación, muestran un promedio de crecimiento anual de 20.26%. En cuanto a Norte América y Europa, se espera que su crecimiento anual de Ventas E-commerce B2C tengan un comportamiento constante y proporcional en el 9 y 12%.

¿Quiénes intervienen en el EC?

Los Actores principales durante de pago que menciona Ravatech (2010) en línea son:

- Titular de la tarjeta (Tarjetahabiente): Persona natural o jurídica poseedora de una tarjeta plástica emitida por la institución financiera, e identificada con el nombre de la franquicia.
- Integrador (Manager de pago): Encargado de habilitar de forma segura y confiable el acceso y manejo de las aplicaciones de comercio electrónico, comunicaciones y recursos de información de alto valor.
- El Banco Emisor: Emite la tarjeta del cliente, extiende su crédito y es responsable de la facturación, recolección y servicio al consumidor.
- Banco Adquiriente: establece una relación con el comerciante, procesando las transacciones con tarjeta y las autorizaciones de pago.
- Comercio Afiliado (Merchant): Es cualquier comerciante que firma un convenio con el banco mediante el cual se le autoriza a recibir la tarjeta de crédito como forma de pago por los bienes o servicios que éste ofrezca.

¿Qué requerimientos técnicos requiere el EC?

Desarrollo de una Tienda Virtual (Componentes básicos): Un Catálogo de productos es apenas uno de los componentes de la tienda virtual. Esta requiere funcionalidades adicionales como, registro de usuarios, registro de tarjetas encriptada, formas de pago, notificaciones en línea, categorización de productos y búsquedas, estadísticas de ventas y de productos, entre muchos otros componentes que le darán una experiencia fácil, segura y enriquecedora al comprador que lo motive a retornar.

- Merchant Account: Consiste en obtener a través de una entidad financiera como un banco que disponga del servicio de punto de venta virtual (no todos los bancos disponen del servicio). La obtención del Merchant Account requiere de la firma de un contrato con la entidad financiera y la elección de una empresa integradora.
- Selección de la Empresa integradora: Consiste en escoger una de las empresas que tienen relación con la plataforma de pagos del Banco en la que se apertura el Merchant Account. Dicha empresa provee los servicios de "Payment Gateway" o pasarela de pagos, la cual es la encargada de recibir las peticiones de pago desde cualquier recurso electrónico (Como la tienda virtual) y transmitirlo a la entidad financiera que corresponda para su procesamiento y aprobación. El resultado de dicha transacción será transmitida en línea a la plataforma de la tienda virtual del cliente.
- **SSL Certificates** (Certificados de Seguridad Digitales): Este es uno de los elementos más importantes y críticos al momento de implementar una solución de E-commerce. El certificado de seguridad le ofrece al comprador un alto nivel de confianza. La no implementación de un certificado de Seguridad puede repercutir en el fracaso de la tienda virtual, ya que no genera confianza y ahuyenta a los actuales y potenciales clientes. Estos certificados generan confianza y le darán el éxito a su negocio ya que los mismos aseguran:

1. Encriptado de Datos: Que la información transmitida desde el cliente y la tienda virtual es cifrada (Datos personales y Financieros).

2. Identidad Legítima: Garantiza que usted como tienda virtual, es la entidad que dice ser, y que no se está haciendo pasar por otra tienda para hacer transacciones fraudulentas o capturar información confidencial, para posteriores fraudes.

3. Garantía de Fraude: Algunos certificados incluyen un seguro contra fraude por una cantidad estipulada en dólares. Si por alguna razón su tienda es objeto de algún fraude financiero, y usted tiene todos los soportes necesarios para demostrar que cumplió con todos los elementos de seguridad, entonces usted podrá ser cubierto por dicha garantía.

4. Indicación de Sitio Seguro: Existen varios tipos de certificados SSL. Como ya mencionamos antes algunos n=incluyen Seguro, y otros le agregan un elemento adicional que consiste en un indicador visual (VERDE o ROJO) que el Sitio Web que es visitado es seguro y cumple con los elementos mínimos de seguridad para que el internauta se sienta seguro. Este indicador es un elemento adicional al "Candado" que se muestra en los exploradores (Ravatech, 2010).

Lineamientos Internacionales

Las autoridades de protección al consumidor alrededor del mundo han desarrollado una serie de lineamientos que buscan otorgar una mayor protección a los consumidores en línea. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) desarrolló, en 1999, las Directrices para la Protección de los Consumidores en el Contexto del Comercio Electrónico. Se trata de una serie de recomendaciones encaminadas a lograr que los proveedores de bienes y servicios a través de internet cumplan con las disposiciones de las leyes de protección al consumidor. Así se garantiza que el consumidor reciba adecuados niveles de protección cuando realiza sus transacciones comerciales por internet (PROFECO, 2012).

Sistemas de pago (offline, online)

Métodos de pago utilizados en el Comercio Electrónico PIATIC(2010)

En la actualidad podemos decir que Internet es una de las vías más importantes de comunicación, por ello, un sistema de pago electrónico es una pieza fundamental en el proceso de compra-venta dentro del comercio electrónico. El comercio electrónico por Internet ofrece un nuevo canal de distribución sencillo, económico y con alcance mundial las 24 horas del día todos los días del año, y esto sin los gastos y limitaciones de una tienda clásica: personal, local, horario, infraestructura, etc.

Dependiendo de lo que vayamos a comprar o vender utilizaremos uno u otro. A continuación, enumeraremos los métodos de pago más utilizados:

1. Métodos off-line

- Contra reembolso: El cliente efectúa el pago una vez que ha recibido el producto. El comerciante debe verificar la dirección física del comprador y su disposición a la compra, para evitar malentendidos.

- Giro postal o telegráfico: utilizando el correo, el cliente envía el dinero al comerciante.

- Depósito en Cuenta Corriente: Se trata de un sistema seguro, por otro lado, el pago no es automático y tiene comisión.

- Western Union: Sistema de pago denominado Quick Pay, que acredita directamente en la cuenta corriente del comerciante, el pago efectuado por su cliente en cualquier sucursal de Western Union en el mundo.

Métodos on-line

- Pay Pal: Es rápido y seguro e internacional. El cliente nos puede enviar dinero deduciéndolo de su tarjeta de crédito. Existen comisiones para el comerciante.

- Tarjetas de crédito: Es el sistema más utilizado puesto que es fácil de usar y automatizado. Un comercio para poder cobrar de esta forma tiene que instalar una plataforma segura de pago (gateway de pago) que le permita al comerciante electrónico verificar, y luego debitar de la tarjeta de crédito del cliente, un determinado importe en forma segura.

- Tarjetas de crédito 3D Secure: Es la nueva forma de pago desarrollada por Visa y Mastercard que posibilita la realización de compras seguras en Internet y autentifica al comprador como legítimo titular de la tarjeta que está utilizando. La forma de compra es igual que con la tarjeta de crédito, sólo que el sistema te pedirá una clave para verificar que eres el titular.ara gestionar tu reputación online, existe un buen número de herramientas que te ayudarán, no solamente a conocer lo que se está diciendo, sino también a establecer vínculos más directos y personales con los y las internautas, para actuar y mejorar la percepción que tengan de tu marca o empresa.

E-Commerce en el ámbito nacional

Con 45 millones de usuarios de Internet en México, no tener presencia en la red significa perder clientes y la oportunidad de mejorar el negocio, dijeron especialistas en comercio electrónico, en el marco de la Semana Pyme. Para ganar visibilidad no basta con tener una página; es necesario traducir esa presencia en ventas y en mayor interacción con clientes y prospectos. "Si tienes una página y realizas comercio electrónico el mensaje que envías al cliente es: me estoy renovado siempre", apuntó Virgilio-Serrano V., (2013), director general de BPM Consultants Group, firma de consultoría para pequeñas y medianas empresas.

Daniel Ortiz Otegui, especialista de la Universidad Panamericana, destacó la conveniencia que tiene realizar sus compras por este medio, ya que no necesita salir de la comodidad de su casa, con la posibilidad de adquirir cualquier tipo de producto.

Asimismo, informó, tiene la ventaja de la flexibilidad, dado que "no tiene que preocuparse por los horarios de una tienda establecida (si abre tarde o cierra temprano), ya que puede hacer su pedido a cualquier hora y desde donde se encuentre, pues también puede hacer sus adquisiciones desde un aparato móvil, por ejemplo su smartphone".

Destacó que la elección en cuanto al tamaño de prendas de ropa o calzado para usted cada vez es menos problema, ya que incluso existen tiendas de calzado en los que usted puede imprimir la talla del zapato para que la compare con su pie y así pueda asegurarse de que la mercancía que está comprando es la que necesita con exactitud (El economista, 2013).

5 puntos clave del e-commerce

Las ideas expuestas por Vargas (2013), en un artículo de CNNexpansión menciona que el mercado dirigido a ventas online es clase media y media alta, mientras tanto "Si tienes una página y realizas comercio electrónico el mensaje que envías al cliente es: me estoy renovado siempre", apuntó Virgilio Serrano Vera, director general de BPM Consultants Group, firma de consultoría para pequeñas y medianas empresas." Dentro de este marco se mencionan 5 puntos clave:

- Existen beneficios como el ingreso, a largo plazo, disminuir el costo en manejo de inventarios, ventas nacionales e internacionales, tener un flujo de efectivo por adelantado, permite tener tiendas virtuales 24 horas, los 365 días del año.
- Para que tenga éxito además del catálogo es llamar la atención, tener incentivos: promociones, envíos, puntos de lealtad, alternativas de pago, meses sin intereses, etc.
- El buscador es importante para posicionar la página, así como la facilidad, calidad y claridad de los datos del producto, información de interés del negocio, un blog o zona de noticias para destacar los problemas que resuelve con el negocio que se trate, alienta a realizar la compra, por ejemplo con un video de cómo tomar la talla correctamente.
- El generar confianza implica ser coherente, demostrar al comprador políticas de privacidad, sellos de confianza de la página, trabajar con contraseñas que pueda recuperar el cliente.
- Para hacerse visible en la red mientras se vende, elaborar un catálogo digital en sitios como www.Issu.com que es gratuito.

Modelos de negocios

El modelo de negocio precisará cómo funcionará la empresa, cómo generará dinero y cómo creará valor; es un programa de acción que identifica el proceso de la creación de valor y sirve como eje rector para instrumentar las estrategias a través de estructuras organizacionales, de procesos y de sistemas. Una definición de un modelo de negocio, siguiendo al autor Alexander Osterwalder (2010), es aquel que describe la base lógica de cómo una empresa crea, entrega y captura valor. Este modelo debe ser innovador, rentable y escalable, con el objetivo de buscar alternativas estratégicas para llevarlo a cabo (Ruiz M. 2011). Por su parte, los modelos de negocio de e-commerce (conocidos en inglés como e-commerce business models) son no más que el apalancamiento del mismo modelo, en las ventajas que ofrecen el internet y la WWW (World Wide Web).
Estos modelos han venido evolucionando con el tiempo, haciendo que hoy en día exista una variedad enorme de estos modelos, algunos más conocidos y estandarizados que otros. Sin embargo, en este trabajo se pretende

clasificar los modelos mayormente usados en empresas contemporáneas exitosas. Así mismo, encontramos que en varias compañías, se presentan no solo uno, sino varios modelos de negocio de e-commerce. La primera sigla de cada modelo representa al oferente y la segunda representa al demandante.

- B2B (Business to Business): Es la compraventa de bienes y/o servicios entre empresas, a través del internet.

- **B2C (Business to Consumer): Es la venta en línea de bienes y/o servicios por parte de la empresa, a los consumidores finales**.

- C2B (Consumer to Business): Compraventa en línea en la que los consumidores buscan empresas para venderles productos o servicios.

- C2C (Consumer to Consumer): Intercambio de bienes y/o servicios entre clientes finales a través del internet.

- P2P (Peer to Peer): Conexión de dos o más usuarios, dándoles la posibilidad de compartir archivos, sin necesidad de tener un servidor compartido. Este modelo de negocio tiene dos problemas principales: (1) Encontrar la manera de cómo obtener recursos y (2) el inconveniente de la legalidad de este modelo, pues se han utilizado estos modelos para infringir derechos de autor en varias ocasiones.

- M-Commerce (Mobile Commerce): Este, al igual que el modelo P2P, es un modelo emergente relativamente nuevo. A diferencia de los anteriores, este utiliza el teléfono celular para acceder a internet y poder realizar operaciones de compraventa. La ventaja más significativa de este modelo es que (dependiendo del caso) el cliente tiene acceso a comprar y/o vender las 24 horas del día, debido a que no está sujeto a estar cerca de un computador y mucho menos, a ir al *marketplace* a comprar. (Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Pontificia Universidad Javeriana de Colombia, 2010).
- La Investigación es descriptiva, ya que de acuerdo con Hernández Sampieri y cols. (2010, p. 122), el propósito es describir fenómenos, situaciones o contextos, detallar como son y cómo se manifiestan, así como también Ander (2011,p.25) refiere al nivel de profundidad caracterizado por la situación, con los datos más relevantes, para lo cual se toma una muestra de empresas de comercio de diferentes giros en Torreón, para ver el comportamiento en un determinado periodo del tiempo sobre la evolución de la tecnología, siendo un estudio de tipo sincrónico como lo indica Ander (2011,p.25) un alcance temporal incluyendo en este el uso de Internet y la aplicación del E-commerce, para conocer sus alcances y limitaciones en Torreón.
-
- Es un **estudio no experimental, de tipo descriptivo** y tiene un **diseño transversal**, que se centra en investigar las variables en un momento dado, de acuerdo con Hernández Sampieri (2010, p.193), su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. El modelo de negocio que se diagnostica es bajo el modelo business to consumer B2C (Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Pontificia Universidad Javeriana de Colombia, 2010).
- Para medir las variables se utiliza como herramienta la encuesta, con opción a respuestas de selección múltiple, cerradas y se utiliza la **escala Likert** con 5 puntos 1(poca utilización) a 5(mucha utilización) (Ander, 2011:104)
-
- Para el análisis de información se utilizó el programa **SPSS** versión 19 el cual al procesar la información sirve como valor de inferencia y valor de datos procesados.
-
- Dentro del enfoque descriptivo se planteó un problema de estudio, se ha revisado los estudios similares, se tiene construido el marco teórico, se deriva la hipótesis en el punto 3.3, de lo cual al corroborar la información, se incluirá evidencia, mediante la recolección de datos. Con esto se pretende generalizar los resultados en la muestra, con la finalidad de predecir los fenómenos

investigados, buscando relaciones causales en los elementos, la meta es la demostración de teorías. (Hernández, et. Al, 2006, pp. 47).

- Como característica del enfoque cualitativo se fundamenta en un proceso inductivo, para ir de lo particular a lo general, es decir procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general. (Hernández, et. Al, 2006, pp. 49).En el caso de las entrevistas hacia las personas, la recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes.

Sujetos de Investigación

- Se toma una muestra de diferentes giros de empresas PYME de negocios en Torreón de sector comercio, para la aplicación de los instrumentos adecuados.
- De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (2009), las PYME, representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado, de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir estas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales (Figueroa, 2013).
- Para **determinar la muestra**, se toma la población de la página del SIEM,(anexo 4) donde se indican solamente las empresas de la ciudad de Torreón, excluyendo las micro y giros de servicios, lo cual se calcula con la fórmula:

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

- En donde:
- n= Tamaño de muestra
- N = Tamaño de población = 622, depurando giros y tamaño = 63
- K = 95% Nivel de confianza = 1.96
- p = probabilidad de éxito = 0.5
- q = probabilidad de error= 0.5
- e = error permitido e=0.1

- Sustituyendo:
- $n=(1.96^2*0.5*0.5*53) / ((0.1^2*(53-1) + (1.96^2*0.5*0.5))= 50.9012/1.4804$
- n=35

- En la fase informativa se elaborará el informe de las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron
  - **Variables y su relación especifica**

Las variables de este estudio no experimental son de tipo transversal.
Variable dependiente- e-commerce
Variable independiente- conocimiento, interés, experiencia en la compra-venta.
Indicadores- Acceso a la tecnología, incremento de clientes
Para la recolección de información se utilizarán dos tipos de encuesta. Una dirigida a las PYME sector Comercio de Torreón

. La encuesta se integra con la intención (objetivos) y el formulario de consentimiento. De aquí se desprenderá el análisis para la obtención de los resultados.

El **producto esperado** es conocer el nivel tecnológico de las PYME de Torreón del sector comercio, cuantificar dentro de la muestra cuantas empresas cuentan con Internet, página Web, comercio en línea, cuántas tienen la intención de implementar una tienda virtual. Dentro de los consumidores, que % de edades y de ingresos son los que tienden a comprar y que artículos en línea y los que no, cuáles son las causas, y si lo harían más adelante.

DESARROLLO DE UNA PROPUESTA

Empresas de nueva creación de venta online: Diseño e implementación una página Web. Lo primero es contar con un dominio que consta del nombre del negocio con una extensión, es importante que si se vende local o nacional sea conveniente .mx, si se piensa en forma internacional sea conveniente una extensión .com. El host refiere al lugar físico donde se guardarán las páginas que integran la página Web principal, y para hacerla una tienda virtual, como gestión de contenidos de web (CMS) se mostrarán varias opciones gratuitas, mientras se explora como quedará el catálogo, los precios, las descripciones, etc., y conforme a las funcionalidades se tendrá que pagar por extender los servicios, como la aplicación para el pago en línea.

Dominio.- nombre del negocio y la extensión (costo mensual)
http://hosting-mexico.net/dominios.htm Se puede llamar al teléfono: 01800 0620475

Extensión	Registro	Renovación
.COM	190 M.N.	190 M.N.
.NET	215 M.N.	215 M.N.
.ORG	215 M.N.	215 M.N.
.COM.MX	190 M.N.	330 M.N.
.MX	600 M.N.	600 M.N.
.ORG.MX	190 M.N.	330 M.N.

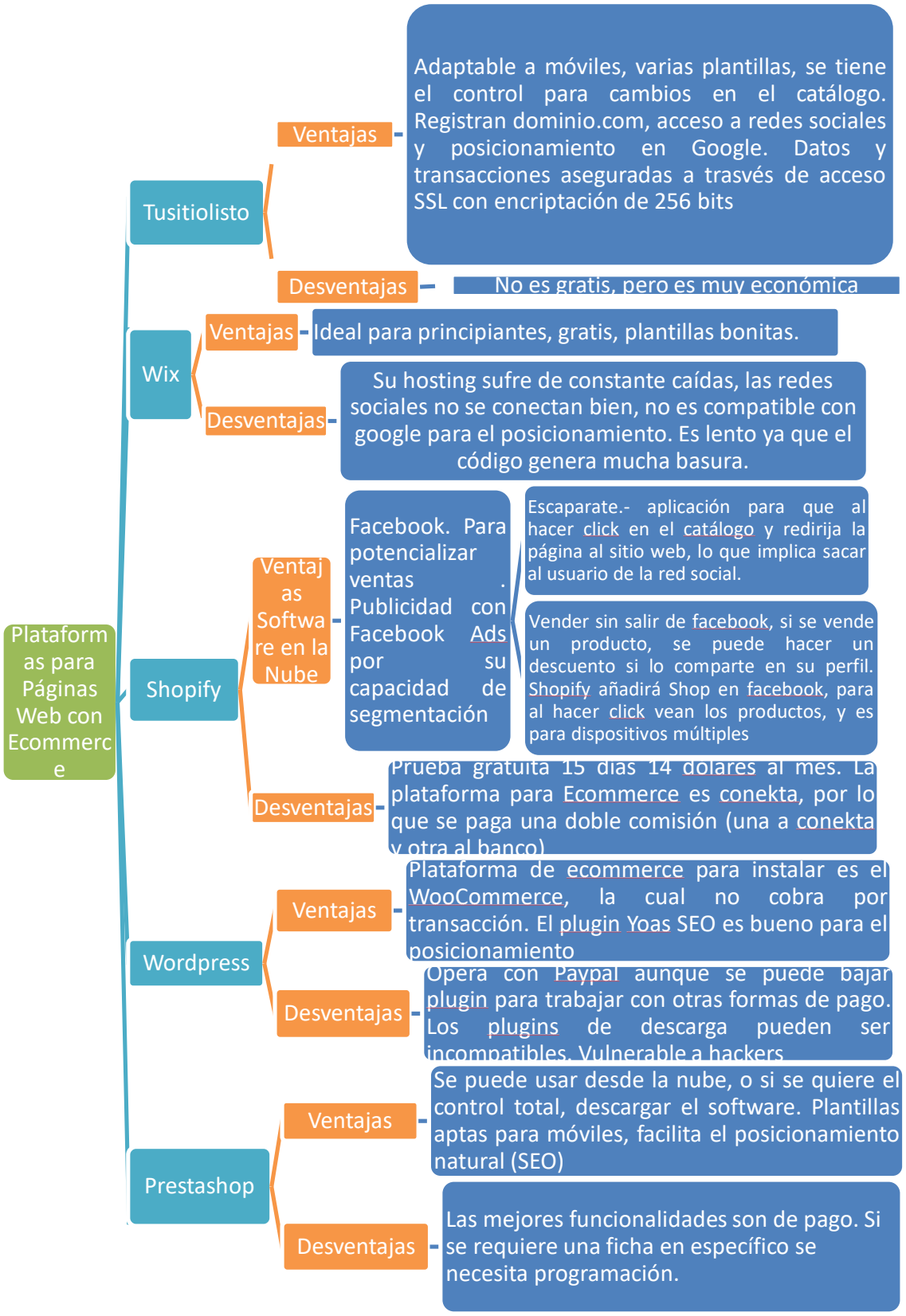
Host.- hospedaje físico que ocupa el sitio web (costo anual)

Características	Plan Básico
Precio	$490 MX +IVA / año
Espacio en disco	10 GB
Transferencia mensual	80 GB
Sitios a hospedar	1
Dominio incluido	.COM o .COM.MX
Cuentas de correo	Ilimitadas (POP/IMAP/SMTP/Webmail)

En cuanto a los sellos de confianza es la Asociación Mexicana de Internet, (AMIPCI) y en la siguiente liga se puede ver el costo anual https://www.sellosdeconfianza.org.mx/contratar

Vigencia	Costo con IVA incluido
1 año	$2,900.00
2 años	$5,100.00
3 años	$7,300.00

Se analizaron varias plataformas para páginas Web con Ecommerce, incluyendo sus ventajas y desventajas:


Plataformas para Páginas Web con Ecommerce
Tusitiolisto
Ventajas
Adaptable a móviles, varias plantillas, se tiene el control para cambios en el catálogo. Registran dominio.com, acceso a redes sociales y posicionamiento en Google. Datos y transacciones aseguradas a trasvés de acceso SSL con encriptación de 256 bits
Desventajas
No es gratis, pero es muy económica
Wix
Ventajas
Ideal para principiantes, gratis, plantillas bonitas.
Desventajas
Su hosting sufre de constante caídas, las redes sociales no se conectan bien, no es compatible con google para el posicionamiento. Es lento ya que el código genera mucha basura.
Shopify
Ventajas Software en la Nube
Facebook. Para potencializar ventas . Publicidad con Facebook Ads por su capacidad de segmentación
Escaparate.- aplicación para que al hacer click en el catálogo y redirija la página al sitio web, lo que implica sacar al usuario de la red social.
Vender sin salir de facebook, si se vende un producto, se puede hacer un descuento si lo comparte en su perfil. Shopify añadirá Shop en facebook, para al hacer click vean los productos, y es para dispositivos múltiples
Desventajas
Prueba gratuita 15 días 14 dolares al mes. La plataforma para Ecommerce es conekta, por lo que se paga una doble comisión (una a conekta y otra al banco)
Wordpress
Ventajas
Plataforma de ecommerce para instalar es el WooCommerce, la cual no cobra por transacción. El plugin Yoas SEO es bueno para el posicionamiento
Desventajas
Opera con Paypal aunque se puede bajar plugin para trabajar con otras formas de pago. Los plugins de descarga pueden ser incompatibles. Vulnerable a hackers
Prestashop
Ventajas
Se puede usar desde la nube, o si se quiere el control total, descargar el software. Plantillas aptas para móviles, facilita el posicionamiento natural (SEO)
Desventajas
Las mejores funcionalidades son de pago. Si se requiere una ficha en específico se necesita programación.

De acuerdo con lo anterior, se tienen dos opciones para poder aprovechar las redes sociales: la plataforma de Shopify, tiene como ventaja que se puede vender directamente desde Facebook, sin tener que salirse de ahí, lo que permite al usuario seguir mirando los productos que existan. Los certificados SSL es un protocolo para la encriptación segura de datos de internet, estos dan confianza a las usuarios que realizan transacciones y brindan información confidencial dentro de una página Web. (https://)

Existen certificados de seguridad con una prueba de 30 días como Geotrust https://www.ssl247.com.mx/certificado-ssl/marcas/GeoTrust/geotrust-trial?gclid=CNDts7jH38sCFQcKaQodAkcFrQ

En el sitio goddady el precio durante un año 83.75 MXN, incluye SSL estándar emitido en minutos y asistencia al teléfono 55-46-31-24-10.

https://mx.godaddy.com/offers/default.aspx?isc=sshlmx02&currencytype=mxn&countryview=1&tmskey=1ssl_3&pcode=310211712&compchart=1&mkwid=sVDH1w0VV_pcrid_92461564140_pkw_+certificados%20+ssl_pmt_p_pdv_c&cvosrc=ppc.google.+certificados%20+ssl&cvo_crid=92461564140&matchtype=p&gclid=CNPA3_LG38sCFQQEaQodT_EOfQ

https://www.digicert.com/es/comparacion-de-precio-ev.htm

Información del producto	DigiCert	Symantec	Thawte
Precio para 1 Año	$295 USD	$995 USD	$299 USD
Precio para 2 Años	$469 USD	$1.790 USD	$519 USD

La siguiente sugerencia, es que a partir de una página elaborada por una empresa dedicada, se enlace con Facebook como una fan page como más adelante se especifica. Para la elaboración del sitio, se tiene la siguiente información en el siguiente link

http://www.mexico-paginasweb.com/precios-servicios-web.php teléfono 55-3640-4825

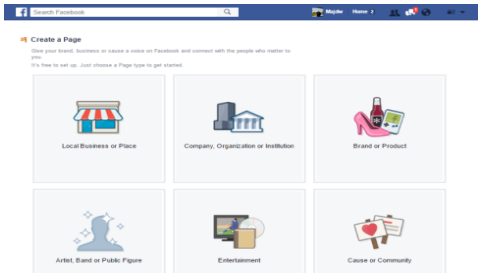
- Paquete básico Web con tienda virtual por $2,100 pesos, para pequeñas empresas, el cual incluye dominio .com, hosting 5Gb de espacio, Cuentas de correo, diseño personalizado, 5 secciones en su website, galerías de fotos, servicio multi-blog, lista de servicios o productos y panel de control para administrar su página.
- Paquete por $4,490 pesos en el siguiente link http://www.mexico-paginasweb.com/precios-servicios-web.php el cual incluye página web PYME con tienda virtual (adapta a Smartphone, tabletas y computadoras), ya si se requiere posicionamiento (SEO) en google, mostrando en los primeros 10 lugares de resultados en google o yahoo por $6,900 pesos

Es importante conocer como es el sistema de pago Paypal: método de pago donde solo se proporciona correo y contraseña. Primero se debe abrir una cuenta, para pagar en línea, se vinculan las cuentas, y con usuario y contraseña se paga, protegido en problemas con tu compra. Cobra comisión del 3.4% de la venta más 4.00, si las ventas son menores a $33,000 pesos, si son mayores baja a 2.9%. En resumen, la única parte donde se proporcionan los datos financieros en PayPal, y se puede pagar en cualquier país.

Propuesta para enlazar la red social Facebook a una página web para su venta en línea

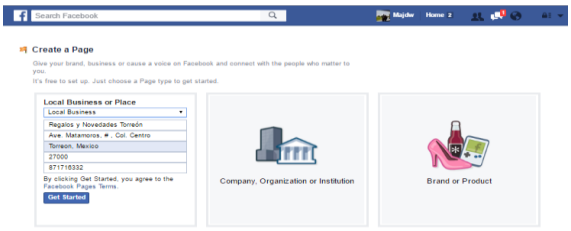
Una vez que se tenga una página web, dentro de Facebook hay que realizar una “Fan Page” que es crear una cuenta para el negocio MYPYMES en donde el administrador de la cuenta crea un perfil. Los pasos para lograr nuestro objetivo son:

- Estando dentro de la cuenta del administrador, ir al perfil y en la parte superior azul, ir a crear página de Facebook



La categoría que nos interesa es la primera, ya que refiere al lugar físico de la MYPYME, donde se indicará su dirección, código postal, país, ciudad, teléfono. Solamente por conocimiento la siguiente opción de compañía o institución es para quienes operan solamente por internet, como pudiera ser el ejemplo de e-bay, y para la tercera opción de una marca, es para las reconocidas como pudiera ser Nike.

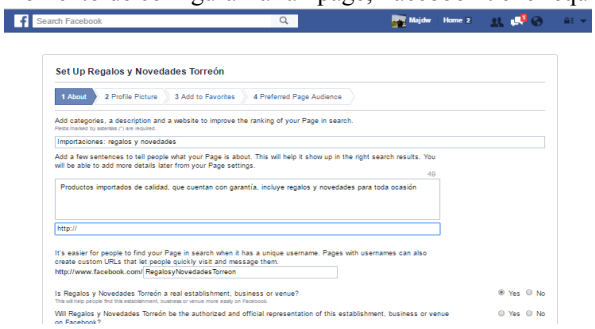
Aquí se elegirá la categoría que corresponda, según el giro del negocio.



Se deberán llenar los pasos del 1 al 4 para indicar lo más relevante y que se quiera dar a conocer del negocio, para que le llame la atención al usuario

En el punto dos, se agrega la fotografía de perfil del negocio, para que sea fácilmente reconocible. En el punto tres, hay que agregar la página a la columna de favoritos y poder tenerla accesible para administrar las actividades que haya. En el punto 4 es configurar hacia el perfil de las personas a quien va dirigido principalmente, ya que Facebook podrá seleccionar las preferencias que se presentan.

Hay que tener en cuenta que en la fan page, no tiene costo; primero se tiene que acceder con el perfil personal, y después la fan page de la cual se es administrador; para que las personas que se tienen en el perfil personal puedan pasar a la fan page, tendrá que enviársele invitaciones para que le den "like", y se hagan fan; no se verá quien es el administrador o su perfil; si se quiere publicar en grupos, tendrá que ser bajo el nombre del perfil personal, no se puede bajo en perfil de la empresa; la página se puede ir creando el catálogo y hasta que esté lista publicarla; para compartir publicaciones de otras páginas, se hace con la URL que se dio de alta al momento de configurar la fan page; Facebook tiene requisitos que hay que cumplir, por ejemplo si se tiene un nombre de empresa, y después es necesario cambiarlo, se tiene que tener 300 personas; si se requiere otro administrador, se le da el rol, y el actual administrador se da de baja y se desvincula e la página; para hacer comentarios de Facebook, utilizando la fan page, hay una opción de cambiar el perfil o página debajo de la publicación que se quiere realizar; si se requiere retirar la publicación de la fan page temporalmente, se tiene que ir a configuración, general, visibilidad, anular publicación; la fan page es propiedad de quien la crea.

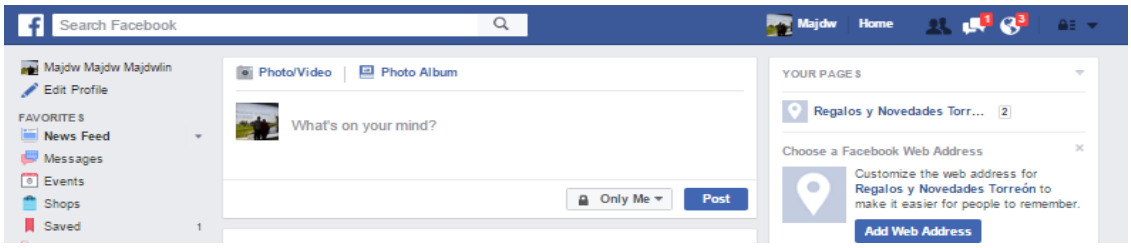


Después de tener la fan page, lo que sigue es lo que se llama agregar un botón "call to action" dentro de los que más interesan son los de:

- Contactarnos.- para ganar la confianza del usuario, de que hay alguien que lo pueda atender en sus dudas.
- Comprar- muy importante en las redes sociales, ya que impulsan a las ventas en una tienda online.
- Regístrate.- es una opción interesante para poder invitar a suscribirse al blog que se tuviera.

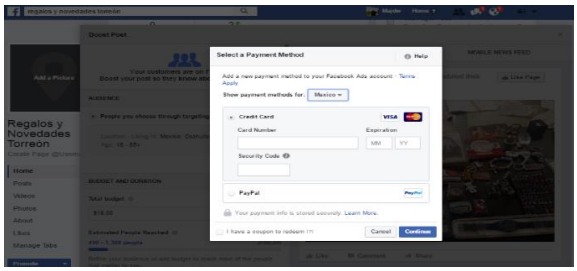
- Ver videos.- se puede promocionar por ejemplo en el caso de artículos de belleza, ropa y zapatos, como se ve una modelo al combinar los artículos que se venden.

Para poder incluir los botones antes mencionados, en nuestra fan page, como administradores



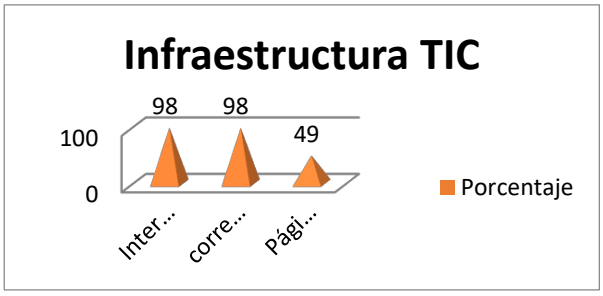
se da click en el botón crear llamado de acción

Se elige la acción "compra" al dar click en boost post o impulsar la publicación pregunta las formas de pago

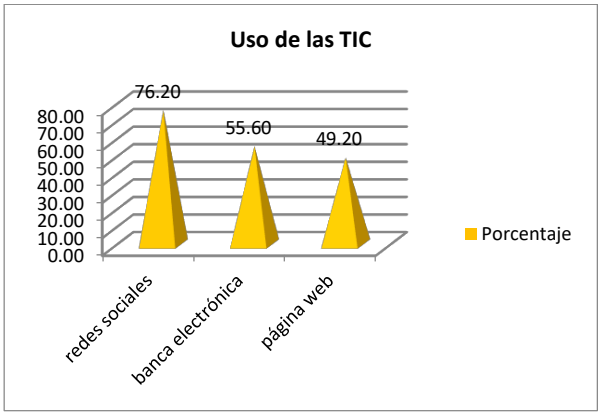


RESULTADOS Y CONCLUSIONES

De acuerdo con el estudio en cuanto en infraestructura se cuenta con lo básico enfatizando en las comunicaciones como el acceso a Internet y correo electrónico en 98%. El contar con una página web en un 49%



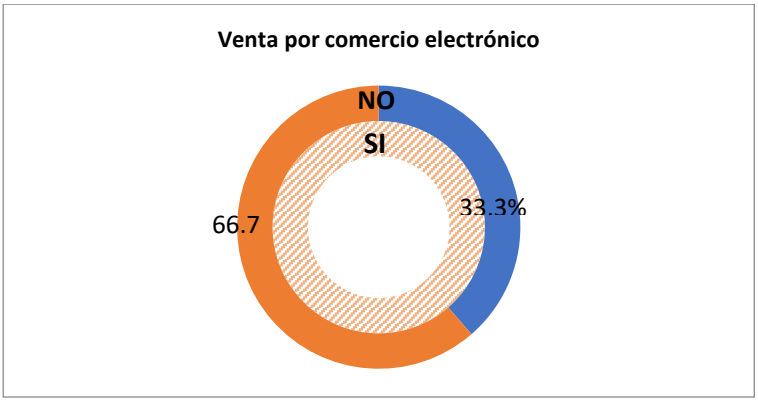
la página Web la tienen el 49.2% de las empresas, la cual según la visita efectuada a una muestra de las mismas refleja que se usa para la promoción de la imagen de la empresa, pero no incluye catálogos de productos, formas de ventas ni tienen seguridad.



En el caso de las redes sociales, representa un 76.2 % de las empresas, sobre todo Facebook y twitter para darse a conocer y realizar promociones, y el 55% utilizan la banca electrónica, el 49% tienen página Web estática.

Resalta el hecho de que algunas empresas están sustituyendo la página Web, por una página empresarial en Facebook, con la cual se hacen publicidad dentro de las redes sociales, ya que los compradores pueden ser los usuarios de estas redes, aumenta el tráfico a la página, se aprovecha la segmentación de nicho dependiendo de los gustos o necesidades de las personas; y en Google aumenta el posicionamiento SEO (search engine optimitation) o SEM (search engine marketing), las barreras geográficas se minimizan, se resaltan los mejores productos o novedades al anunciarlo, se da a conocer el nombre o marca de la tienda virtual. La empresa de puede potenciar en tener presencia para aumentar sus ventas.

Dentro de la muestra PYME encuestadas del sector comercio, a pesar de que el acceso a las comunicaciones mediante internet es alto de un 98%, sólo un 33.3%, realizan ventas con ecommerce son las que tienen comercio electrónico y un 66.7% no lo tienen, como manifiesta la siguiente gráfica



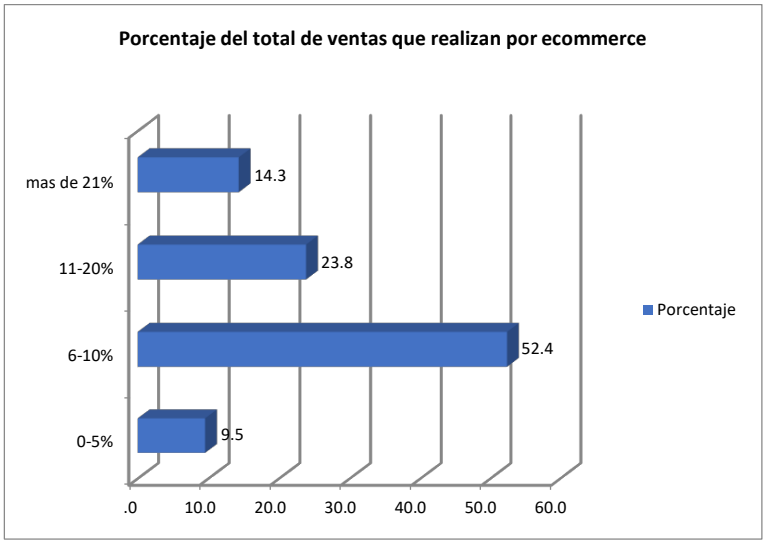
Teniendo en cuenta que son empresas del giro de comercio sobre todo de moda y entretenimiento, y que cuentan con la infraestructura básica en casi la totalidad, así como niveles altos de uso de redes sociales y página Web, resulta muy bajo el porcentaje de empresas con comercio electrónico, lo que significa que orientan las TIC a la imagen de las empresas y a la promoción, pero no a las ventas.

Para identificar las características del comercio electrónico (33% de la muestra inicial) un aspecto importante para evaluar el impacto del comercio electrónico en la empresa puede medirse a través del porcentaje dentro de las ventas totales, su aporte al margen de utilidad y comercial de las empresas, en el posicionamiento en el

diferente tipo de mercado, las diferentes formas de pago utilizada, el tiempo de su uso, entre otras, lo cual se analizará continuación.

El peso de ecommerce dentro de las ventas totales, medido por rangos, arrojó dentro del volumen de ventas totales de 0-5% en 9.5%, l del 6 al 10% en un 52.4%, del 11 - al 20% en un 23.8% y más del 21% en un 14.3%. Es decir, el mayor volumen de venta por comercio electrónico del 51% de las empresas es del 6-10% de las ventas totales, lo cual refleja un peso específico bajo, que se refleja en la gráfica 26.

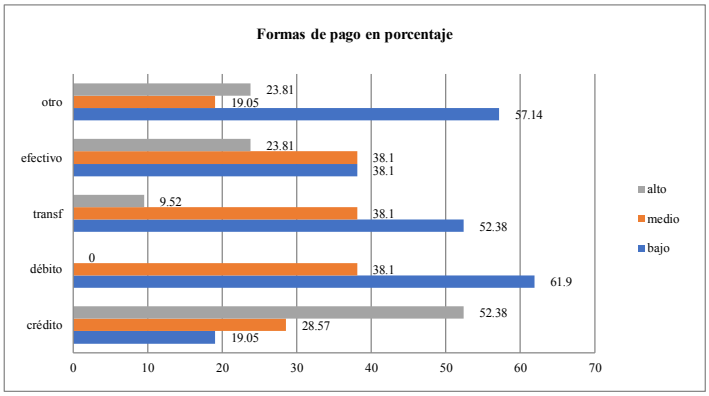
Porcentaje del total de ventas que se realiza por ecommerce.



En la cuestión de si realizan diferentes promociones o descuentos por hacer la compra electrónica un 42.9% respondió que sí, y el 57.1% que no.

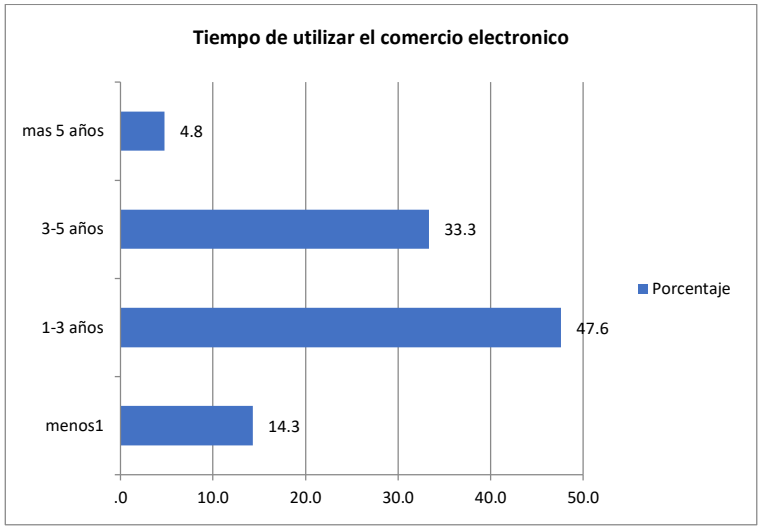
Las formas de pago más utilizadas, según gráfica son: un nivel alto con tarjeta de crédito del 52.38% de las empresas; un nivel medio – bajo con efectivo del 76.2%; nivel bajo con transferencias para el 38.8% y nivel bajo con tarjeta de débito para el 61.9% y, otras formas como puede ser el depósito bancario o el uso de PayPal con nivel bajo en un 57.14%. Es decir la forma de pago más utilizada para el comercio electrónico es la tarjeta de crédito, tomando en cuenta como una ventaja al momento de comprar, se difiere el valor en cuotas mensuales, o las promociones de ciertos bancos con meses sin intereses.

Gráfica: Formas de pago en porcentaje.



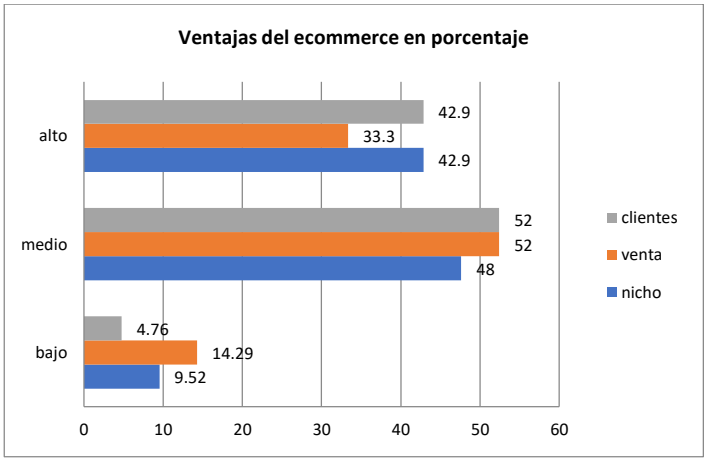
El tiempo que llevan vendiendo mediante ecommerce es: un 4.8% por más de 5 años, 33.3% entre 3 y 5 años, 47.6% de 1 a 3 años y 14.3% menor a 1 año. Es decir, como refleja la gráfica, la experiencia de la mayoría de las empresas con comercio electrónico (80.9%) oscila entre 1 a 5 años.

Gráfica Tiempo de utilizar el comercio electrónico



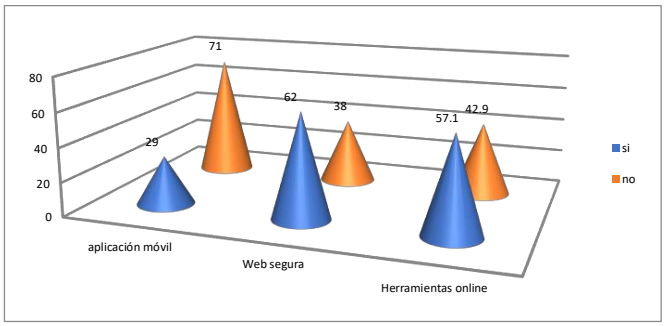
Con respeto a la orientación al mercado de las PYME que tienen ecommerce: a nivel nacional son un 38.1%, al extranjero un 14.3%, y la mayoría, un 47.61% al mercado local. Sin embargo, la orientación del mercado es una fuente de ventaja competitiva ante el cambio que se produce en los mercados.

Una ventaja del ecommerce es el acercamiento a los clientes ya que da la posibilidad de acceder a un nicho de consumidores que están en línea y que probablemente no vayan físicamente a la tienda a comprar. Este aspecto es percibido con un nivel alto por el 42.9% de los empresarios, con un medio un 48% y bajo un 9.52%. El conocimiento de los clientes, en cuanto a saber las tendencias de lo que más les gusta, o tener comunicación mediante herramientas web online como el chat, el mail, consideran con un nivel alto un 42.9%, medio un 52% y bajo un 4.76%.otra ventaja del acercamiento al cliente es incrementar las ventas ya que es un canal diferente, lo que fue percibido como alto por un 33.3%, medio un 52% y bajo un 14.29%



Debido al rápido crecimiento de la tecnología y su difusión, hoy en día se ve cada vez más el uso de Smartphone, lo que impulsa el hecho de las ventas por internet, y ocasiona que el usuario sea más precavido en el cuidado de verificar si una página es segura y si se tiene las herramientas en línea al momento de decidirse, ya que un chat en línea, es determinante si se ocasiona una duda para realizar una compra. Por tal motivo se tomó en cuenta si tenían una App para aplicación móvil, con un 28% si, y un 71.4% no, si contaban con una Web segura para las transacciones un 61.9% contesto que sí, y un 19% que no, al igual que otro 19% no sabe. Un aspecto importante para estar en contacto con el cliente son las herramientas online que se poseen como es el chat, o el mail, del cual 57.1% contesto que si contaban con esas aplicaciones y el 42.9% que no. Para un buen uso del comercio electrónico existen diferentes condiciones y requerimientos, entre ellos las aplicaciones informáticas de acceso a online en sus dispositivos móviles de los clientes y la seguridad de la página web como responsabilidad de la empresa, como se refleja la Gráfica.

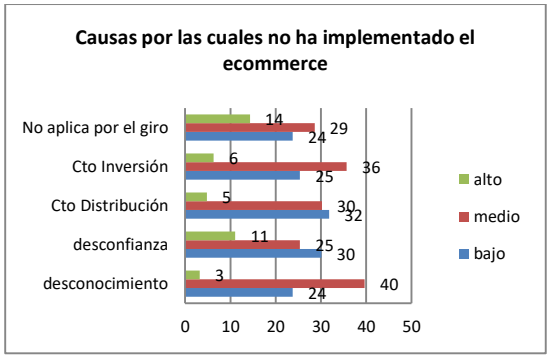
Gráfica Aplicaciones informáticas seguras de acceso online.



Dentro de las causas por las cuales el empresario no ha implementado esta tecnología se encuentran:

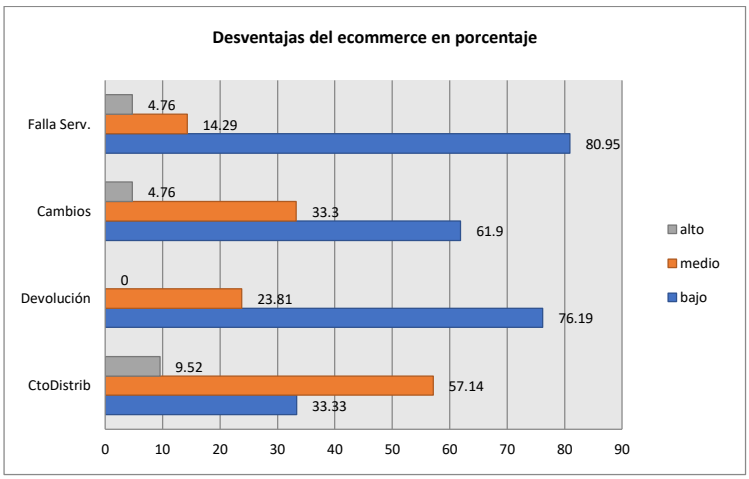
No aplica el giro en 14% alto, 29% medio y 24% bajo, sin embargo los giros que fueron entrevistados, son los que tienen más impacto en ventas por ecommerce, a excepción de artículos para la salud. El costo por inversión en 6% alto, 36% medio, 25% bajo. Este costo es el que implica el adaptar la tecnología que se tiene para poder vender mediante esta, como puede ser implementar una página Web en caso de no tenerla, si se tiene el acceder al carrito de compras y el software que asegure las transacciones seguras. El costo de distribución 5% alto, 30% medio, 32% bajo. Este costo se da, según el tipo y cantidad de producto, así como la distancia donde se lleve. Se puede cargar el costo de envío al consumidor o si excede de cierta cantidad, o productos no tener cargo, así como conocer la distancia y lo frecuente que podría ser el cliente. La desconfianza 11% alto, 25% medio y 30% en nivel bajo. Esto es dado a la falta de seguridad de las transacciones y medios de pago electrónicos, la falta de estándares consolidados, la proliferación de aplicaciones y protocolos de comercio electrónico incompatibles y la congestión de Internet, generan desconfianza entre los administradores. El desconocimiento en 3% alto, 40% medio y 24% bajo, lo que sumado el medio y alto nivel da un 43%, que comparado con el giro que no aplica en 14% alto más 29% medio da 43%, lo que confirma que el desconocimiento del giro que se puede vender por ecommerce es parte del desconocimiento que se tiene.

Gráfica . Causas por las cuales no ha implementado el ecommerce



Dentro de las desventajas que le encuentran al ecommerce están las devoluciones frecuentes con 23.81% medio y 76.19% bajo, el costo de distribución 9.52% alto, 57.14% medio y 33.33% bajo, cambios frecuentes 4.76% alto, 33.3% medio y 61.9% bajo y las fallas de internet 4.76% alto, 14.29% medio y 80.95% bajo. Con lo anterior se resume que las fallas y devoluciones frecuentes son bajas, así como los cambios, la desventaja mayor que se encuentra es en el costo de la distribución.

Gráfica Desventajas del ecommerce en porcentaje.



Se concluye que la causa más baja como desventaja es la devolución en un 76.19, y la desventaja más alta es el costo de distribución en un 9.52% y un 14.29 menciono que a algunas veces fallaba el servicio de internet. Se cuestionó si implementarían el comercio electrónico a lo que un 14.3% contesto que no, y un 85.7% que si lo implementaría. Respecto a los que sí lo implementarían se les pregunto en cuanto tiempo lo harían, dando como resultado que 2.8% lo haría en más de 5 años, un 30.6% menos de un año y un 66.7% entre 1 y 5 años.

Como conclusión se demuestra la poca utilización del comercio electrónica ya que solo un 33.3% lo utiliza. En las muestras objeto de estudios se caracterizan por ser micro un 55.6%, por dedicarse a sus sectores de la moda y el entretenimiento 69.8%, y una antigüedad mayor a 5 años 51%. Los gerentes o administradores tienen estudios superiores en un 79%, con una edad que oxila entre 18 y 35 años 49% y predomina una igualdad por sexo de género en el cargo. El comercio electrónico en la ciudad de torreón es una oportunidad que está siendo desaprovechada, por el desconocimiento, por ejemplo, en los giros que se encuestaron, y son los que se venden más online, a excepción de artículos para la salud; la desconfianza en cuanto a las transacciones, que parte del desconocimiento de las páginas seguras usadas para pagos, así como la escasa difusión de sus ventajas, como el vender las 24 horas los 365 días del año y sin limitación geográfica. Se puede concluir que no existe un adecuado uso o el uso de los tics está más orientado a la promoción que a las ventas.

Bibliografía

Aguilar, J. L. E., Marneou, E. N., & Guerrero, E. S. (2008) El impacto de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en la Gestión de las PYME en México. **http://scholar.google.com/scholar?as_q=Uso+de+las+TIC+en+las+micro%2C+peque%C3%B1as+y+medianas+empresas+%28+PYME+%29+industriales+mexicanas**
alimentaria. Estado de la Cuestion". Anales de Economía Aplicada 2005. XIX Reunión Anual Asepelt-España (CDROM): Badajoz.

Ander-Egg, Ezequiel (2011). APRENDER A INVESTIGAR Nociones básicas para la investigación social. Argentina: Brujas.

Baena C, G., Mendoza M. R. y Cardoso J. D. (2012): *"Situación del uso del comercio electrónico a consumidores (B2C), en las pequeñas y medianas empresas de Tejupilco de hidalgo, estado de México, 2012"*, en Observatorio de la Economía Latinoamericana, Nº184, 2013. Texto completo en http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/consumidores.html

Barrero T, A. (2010). TIC para la paz y la solidaridad. Consultado en 13, noviembre, 2015 en http://ofimaticaempresarial20112-24.blogspot.mx/2011/11/web1o-web-20-web-30-diferencias.html.

Belloch, C. (2012) Las Tecnologías de la Información y Comunicación en el aprendizaje. Material docente [on-line]. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación. Universidad de Valencia. Disponible en http://www.uv.es/bellochc/pedagogia/EVA1.pdf

Celestino, A. y Borja, A. (2005): "Internet como canal de distribución adicional en el sector de la distribución. Coyuntura Económica (2012). Importancia de Internet en el Comercio. Consultado en 17 de Abril 2014 en http://coyunturaeconomica.com/negocios-internacionales/importancia-internet-en-comercio

Domingo, J. (Mayo- Julio 2015). Internalización de los comercios online. Ecommerce-News Magazine, pp. http://ecommerce-news.es/revista-ecommerce-news-magazine/revista-ecommerce-news-no17-mayo-junio-2015-28643.html

El Economista (2013). Conozca las ventajas del e-commerce. EL ECONOMISTA. Consultado en 20/12/2014 en http://eleconomista.com.mx/finanzas-personales/2014/07/23/conozca-las-ventajas-e-commerce

Fransi, C. E., La gestión del supermercado virtual: tipificación del comportamiento del cliente online. Fransi, C. E. (2011) **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa** Vol. 17, Nº 1, Enero – Abril 2011, pp. 093-112, ISSN: 1135-2523.

GlobalWebIndex (2014). GWI Commerce Summary. Consultado en 15/11/15 en http://cdn2.hubspot.net/hub/304927/file-550882268-pdf/Content_Marketing/GWI_Commerce_Summary_2014.pdf?submissionGuid=530e72ce-f5bd-49c9-9328-71d97937cf5b.

González, M.S. (2013). Historia de Internet - nacimiento y evolución. Consultado en 17/09/2013 en http://redestelematicas.com/historia-de-internet-nacimiento-y-evolucion/

Hernández Sampieri, Roberto., Fernández Collado, Carlos., Baptista Luci, Pilar. (2010). Metodología de la Investigación. Tercera Edición. México Edit. McGraw Hill http://books.google.com.ec/books?id=tzhg6ywNqUsC&printsec=frontcover&dq=%E2%80%9CInvitaci%C3%B3n+al+emprendimiento&hl=es&sa=X&ei=rfCzUNWIL4Ki9QTwvIHgAg&ved=0CC8Q6AEwAA http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2015/internet0.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía(2015). Estadísticas a propósito del día mundial de Internet (17 de MAYO). Consultado el 15/9/15 en línea en INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA (Septiembre, 2010). Establecimientos comerciales. Comercio al por mayor y al por menor . Consultado en Octubre 15, 2015 en http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/encuestas/establecimientos/emec/icmm/emec.pdf

Jones, C., Motta, J., Alderete, M. (2013). Adopción del comercio electrónico en Micro, Pequeñas y Medianas empresas comerciales y de servicios de Córdoba, Argentina. Consultado en 26/9/2015 en http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452013000200006&lng=en&nrm=iso

Luna Correa, J. (2013). Influencia del capital humano para la competitividad de las PYME en el sector manufacturero de Celaya Guanajuato. eumed.net. Consultado en 8/11/15 en http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/importancias-pymes.html

Martín, S., Prodanova, J. (2014). ¿Qué factores fomentan la compra por impulso en el comercio móvil?. Revista Española de Investigación de Marketing ESIC, 18, 32-42. http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138144214600048

MODUTIH (2013), Modulo sobre disponibilidad y uso de las tecnologías de información en los Hogares consultado en línea
http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/Contenidos/estadisticas/2013/internet0.pdf

Molina-Morejón, V. M., Armenteros-Acosta, M., López-Chavarría S. (2014). Modelo de Negocio e Innovación Experiencias del Laboratorio de Competitividad empresarial de las PYME. Coahuila: Plaza y Valdes Editores. Páez, E. (2011). Internet es el consejero del consumidor. CNN Expansión. Consultado en 15/nov/15 en http://www.cnnexpansion.com/negocios/2011/09/27/internet-consejero-del-consumidor.

PORTAFOLIO (2014). E-commerce: un negocio en pleno crecimiento a nivel mundial. El comercio PORTAFOLIO economía & negocios. Consultado en 12 de Marzo 2014 en http://elcomercio.pe/economia/mundo/commerce-negocio-pleno-crecimiento-nivel-mundial-noticia-1714928

Procuradría Federal del Consumidor. PROFECO (2012). Comercio Electrónico. http://www.profeco.gob.mx/internacionales/com_elec.asp

Procuradría Federal del Consumidor. PROFECO (2012). Comercio Electrónico. http://www.profeco.gob.mx/internacionales/com_elec.asp

Quispe-Ortega, L. (2011). De la Web 1.0 a la Web 4.0. devian Soluciones Integrales. Consultado en 15, noviembre, 2015 en http://www.consultora-devian.net/inicio/noticias/52-de-la-web-10-a-la-web-40

Ravatech (2010). Implementación de soluciones Ecommerce. Ravatech. Consultado en 01, Abril, 2010 en http://www.ravatech.net/download/12/.

Rodríguez, A. I., Meseguer, A. A., Vilaseca I R. J. (2008). El comercio electrónico en perspectiva: dinámica y desencadenantes. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa , 14, No. 3, 55-66. http://apps.elsevier.es/watermark/ctl_servlet?_f=10&pident_articulo=90134742&pident_usuario=0&pcontactid=&pident_revista=345&ty=129&accion=L&origen=zonadelectura&web=www.elsevier.es&lan=es&fichero=345v14n03a90134742pdf001.pdf

Rodríguez, E. (2013). Ventajas y Desventajas del eCommere frente al comercio tradicional. Consultado en 22, Noviembre, 2013 en http://www.actualidadecommerce.com/ventajas-y-desventajas-del-ecommerce-frente-al-comercio-tradicional/

Ruiz Massieu, D. (2011). ¿Modelo de Negocio o Business Plan?. Dirección estratégica. La Revista de Negocios del ITAM. Consultado en 2/10/15 en http://direccionestrategica.itam.mx/%C2%BFmodelo-de-negocio-o-business-plan/.

Salazar-Argonza, J. (2011). Estado actual de la Web 3.0 o Semántica Revista Unam.mx Digital Universitaria. Vol 12 No. 1. Consultado en 15, noviembre, 2015 en http://www.revista.unam.mx/vol.12/num11/art108/
Soriano C.L. (2008). "El 80% de las pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años. ¿Por qué?". Página web de gestiopolis.com. 2008.

Torres, D., Guerra, J., (2012). Comercio Electrónico. eumed.net Contribuciones a la Economía. Consultado en 11, Septiembre, 2014 en http://www.eumed.net/ce/2012/tcgz.html.

Urbano, D & Toledano, N. (2008), "Invitación al emprendimiento - Una aproximación a la creación de empresas", Barcelona, Laburo, en Vargas, I. (2013). Cinco preguntas sobre e-commerce. Consultado en 3/10/15 **en** http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2013/08/09/cinco-preguntas-sobre-ecommerce.
Villa, F. (Octubre, 2015). Negocios y Recursos Tecnológicos. Players of life Torreón, pp. 130, No. 115. www.playersoflife.com

FACTIBILIDAD ECONÓMICA DE LA PRODUCCIÓN DE ABEJAS REINAS EN EL MUNICIPIO DE ALTAMIRANO, CHIAPAS

Miguel Ángel Bautista Hernández, Joel Bonales Valencia y Ela Jiménez Hernández
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. México.
mabautistahdz@hotmail.com, jbonales@gmail.com, elita057@hotmail.com

ABSTRACT

The evaluation of investment projects is an alternative that minimizes investment risk. The objective of this work is to evaluate the economic feasibility of the production of queen bee, the commercialization of this and its by-products in the municipality of Altamirano Chiapas through the methodology of the formulation and evaluation of projects. The results show a commercial, technical and financial viability, during a horizon of five years and a minimum profitability rate of 15% the project is paid and generates a NPV of $ 242,467.61, an IRR of 26.25%; additionally, the cost benefit ratio is calculated giving an indicator of 33.85%. Concluding that the project has financial viability.

KETWORDS: Abeja reina, VAN, TIR.

INTRODUCCIÓN

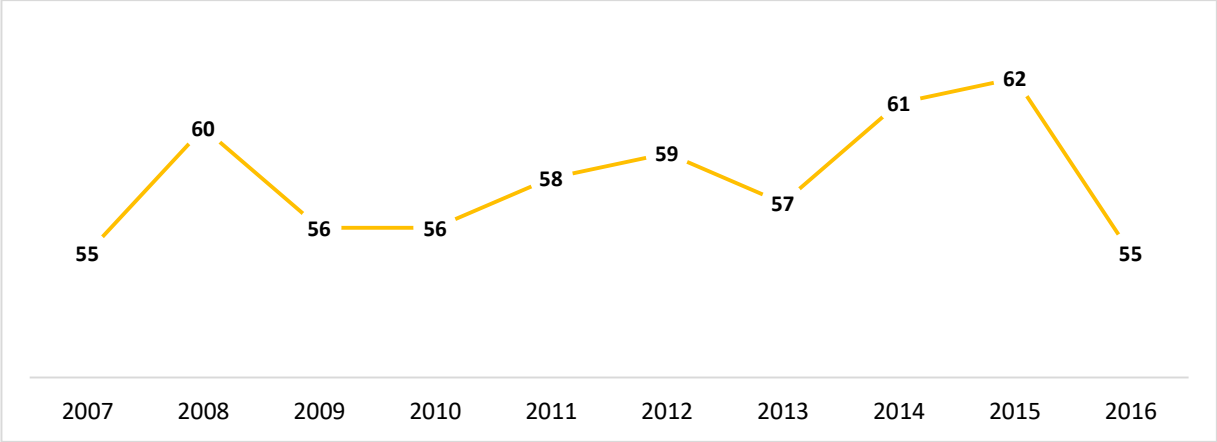
La apicultura es una actividad que se ha desarrollado a la par del surgimiento de la civilización. Comenzó desempeñando un papel alimenticio, luego se utilizó para fines religiosos en forma de ofrenda, posteriormente para el embalsamiento de cadáveres, aplicaciones médicas para la prevención de enfermedades y como antiséptico (Anónimo, 2017).

Técnicamente la apicultura es una actividad agropecuaria orientada a la crianza de abejas y a prestarles los cuidados necesarios con el objeto de obtener los productos que son capaces de elaborar (miel, jalea real, cera, propóleos, apitoxina) y recolectar (néctar, polen) para comercializarlos (Bradbear, 2005).

A nivel mundial son diez las naciones que comercializan el 78% de la miel que se vende a nivel mundial, cuatro naciones son las que aportan el 50% de esas ventas, entre ellas México. El país participa con el 6.3% de las exportaciones mundiales de miel natural, al comercializar un volumen de 25,473 toneladas (Anónimo, 2017).

La producción de miel entre los años de 2007-2016 ha mantenido un promedio de producción de 58 mil toneladas. El año de mayor producción fue el 2015, al alcanzar un récord de 62 mil toneladas. Tal como se observa en la gráfica 1.

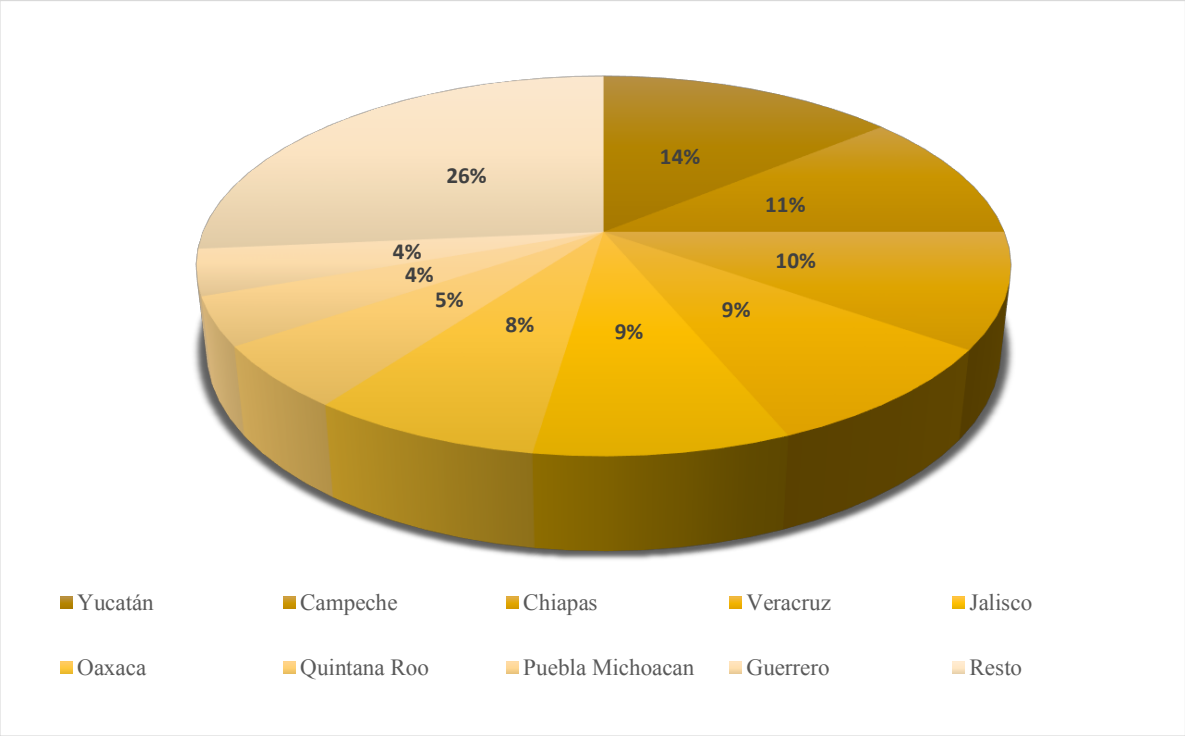
Grafica 1. Volumen de la producción nacional 2007-2016 (miles de toneladas)



Fuente: Elaboración propia con información del Siap, (2017).

El estado con mayor producción de miel es Yucatán, seguido por Campeche, Chiapas, Veracruz y Jalisco. Entre estos cinco estados acaparan cerca del 50% de la producción nacional ver la gráfica 2 (Siap,2017).

Grafica 2. Porcentaje de la producción de miel de los principales estados productores en 2016.



Fuente: Elaboración propia con información del Siap, (2017).

Sin embargo, el consumo per cápita de miel en México es de 0.2 kg, el valor la de la producción solo representa 0.3% de la producción pecuaria nacional. México ocupa el 8º lugar en la producción de miel. La producción nacional de miel se comercializa principalmente en los Estados Unidos de Norte América, Alemania y Japón (Siap, 2017).

En estos estados se destaca la producción de miel por peso y valor que se obtienen de las colmenas. Los procesos de obtención son variados y están diferenciados por los insumos utilizados y el manejo de la colonia (colmenas). Así mismo el segundo producto de importancia es la cera y es obtenida por 68.4% de los apicultores; otros productos con menor importancia por cantidad (pero no por su valor monetario) son el polen, propóleo y la jalea real (Magaña *et al.,* 2016) (SIAP,2017).

En México se tiene registradas más de 2 millones de colmenas a lo largo de su territorio (El Financiero, 2018). Con respecto a la capacidad de producción (Tamaño de los apiarios) es variada por ejemplo en Jalisco el promedio es de 335 colmenas, seguido de Veracruz con 88 colmenas por productor; Yucatán presenta un promedio por productor de 37 colmenas y los estados de Campeche y Quintana Roo están por debajo de este estado. Mientras que el estado de Chiapas reporta que sus productores poseen en promedio 21 colmenas, la menor registrada para los estados de interés productivo (Magaña *et al.,* 2016) (SIAP,2017).

Así mismo en el estado de Chiapas existen alrededor de 5 mil productores apícolas, en conjunto cuentan con 260 mil colmenas, con las que se llegan a producir 4 mil toneladas de miel. El 75% de los municipios chiapanecos están dentro de la actividad apícola en los que destacan, Ocosingo, San Cristóbal de las casas, Tapachula y Altamirano. En Chiapas existe un problema notable en el rezago de los productores y por ende en los procesos de producción y mercado (Torres, 2016).

Magaña *et al.,* (2016), Señala que los retos de la apicultura tienen que ver con problemas zoosanitarios causados por la africanización de las colmenas y el acaro de la varroa destructor, así como problemas por el cambio climático y problemas de mercado oligopsonios en el mercado interno.

Esta realidad platea una problemática compleja para la apicultura de los municipios antes mencionados, más sin embargo el mercado internacional es una venta importante, así como la diversificación de la producción muestra que aquellos productores que han implementado incrementan sus utilidades. Por lo tanto, este trabajo tiene el objetivo de evaluar la factibilidad económica de una unidad productora de abeja reina, jalea real, propóleo y miel. Utilizando la metodología de los proyectos de inversión la cual sea popularizado en los últimos 15 años ya que las instancias gubernamentales han utilizado esta metodología para financiamiento de actividades productivas.

MATERIALES Y MÉTODOS

Localización de la zona de estudio

El proyecto de producción de abeja reina, jalea real y miel, se propone realizar en el municipio de Altamirano Chiapas. El municipio se localiza en los límites del Altiplano central y de las montañas del oriente, sus coordenadas son 16°44' N y 92°02' W; su altitud es de 1,810 m.s.n.m. La vegetación corresponde al tipo de bosque de pino-encino y la flora más representativa del municipio es la siguiente: jijte, matacucuyuche, rosa, chayote, cantaje, entre otras. Su clima es semicálido húmedo con lluvias todo el año, con una temperatura promedio anual en la cabecera de 20° y una precipitación pluvial de 1,100 milímetros (Inafed, 2018).

El producto

En este proyecto la principal producción y comercialización es de abejas reinas del género *Apis Melífera Cárnica* (carniola) y *Apis melífera Lingüística* (italiana) con excelente calidad genética, con un alto nivel de resistencia a enfermedades de la cría, dóciles, se adaptan a diferentes climas, al heredar tienen bajo consumo invernal, rápido desarrollo durante la primavera, mantienen altas densidades de población y tienen un buen instinto para la construcción de panales (ApiExpert, 2015).

Así mismo se comercializara jalea real la cual se obtiene de la secreción de las glándulas hipofaríngeas y mandibulares de las abejas nodrizas utilizada para alimentar a las larvas recién nacidas, cuando se dispone de polen y una entrada sostenida de néctar este néctar motiva el crecimiento del nido y una continua postura de la abeja reina lo cual asegura la renovación de abejas nodrizas, encargadas de producir jalea real (durante 5 a 15 días de vida), adicionalmente se deben utilizar marcos especiales para estimular la producción de jalea real (Gómez, 2014).

Finalmente, el otro producto es el tradicional néctar de miel que traen de las flores. El néctar tiene en su composición agua aproximadamente el 70%, azucares como sacarosa y azucares complejos, sales minerales entre otras sustancias (Caron, 2010).

Obtención de información

En el componente de mercado se incorporar el análisis de demanda, oferta y su contrastación, así como la propuesta de precio de venta y los canales de comercialización en el momento que se comience con la obtención de los productos (Baca, 2016). Para la determinación de la demanda y oferta se utilizó información de SIAP, SAGARPA, Secretaria del Campo).

El proyecto se llevará a cabo en el estado de Chiapas. Es uno de los estados que más trabaja la apicultura. En el 2015 INEGI reporto que el estado de Chiapas se encuentra dividido en 122 municipios que se distribuyen en 15 regiones. Dentro del estado existen alrededor de 5 mil productores apícolas, en conjunto cuenta con 260 mil colmenas, con las que se llegan a producir hasta 4 mil toneladas de miel. El 75% de los municipios chiapanecos están dentro de la actividad apícola en los que destacan, Ocosingo, San Cristóbal de las casas, Tapachula y Altamirano. En Chiapas existe un problema notable en el rezago de los productores y, por ende, en los procesos de producción y mercado (Torres, 2016).

El mercado seleccionado para la venta de abejas reinas será el estado de Chiapas, esto se debe a que Chiapas es uno de los principales estados productores de miel de abeja a nivel nacional. En Chiapas existen alrededor de 5 mil productores apícolas que en conjunto cuentan con 260 mil colmenas con las que se llegan a producir hasta 4 mil toneladas de miel y por lo tanto existe un numero alto de colmenas y uno de los subproductos que es la miel se estará vendiendo a mayoreo en la empresa PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE LA SELVA LACANDONA ubicado en Ocosingo Chiapas, para posteriormente ser vendida a Yucatán y ser ex-portada en el mercado Europeo; la jalea real se estará vendiendo a tiendas naturistas. (Torres, 2017).

Estructura de producción del apiario

El apiario debe situarse en un lugar nivelado y seco para facilitar todas las labores de manejo. No colocar las colmenas en zonas de cultivo donde se realizan frecuentemente aplicaciones con herbicidas o insecticidas que son tóxicos para las abejas.

Es recomendable que el apiario se instale a una distancia de 100 a 200 metros de caminos, casas, granjas y lugares habituales de tránsito de personas o animales. Además, tendrá que respetar los radios apícolas obligatorios 6 km entre apiarios (DICTA, 2005).

Se tendrá buen acceso de un transporte debido al movimiento de entrada y salida de cajas llenas o vacías

Se establecerán 357 colmenas (300 colmenas de fecundación divididas en núcleos, 2 colmenas progenitoras, 10 colmenas incubadoras y 45 colmenas de apoyo) en total para tener producción de abeja reina. Los tipos de colmenas que se contaran son:

Colmenas progenitoras: colonia fuerte que ha sido escogida para dar larvas que se van a emplear para producir reinas.

Colmenas incubadoras: Colonia huérfana, fuerte, con abundantes abejas nodrizas, donde se colocan las larvas seleccionadas para criar reinas y en donde se espera sean aceptadas y criadas.

Colmenas de apoyo: Colmena Langstroth, que consta de lo siguiente: techo, tapa, alzas, bastidores, cámara de cría, piso (Sagarpa, 2009).

Colmenas de fecundación: Es una colmena pequeña o sección de una grande con pocos panales, se utiliza para introducir en cada uno de ellos una reina virgen o una celda real madura proveniente de las colmenas criadoras, para que en ellos eclosione la reina, alcance su madurez sexual, salga a sus vuelos de fertilización e inicie la postura, los tipos más comunes de núcleos de fecundación son las cámaras de cría divididas, las alzas divididas y las colmenitas de fecundación (Barrera, s.f.).

En la estructura de las colmenas serán colocadas de manera lineal, esto para facilitar el manejo de las colmenas y como se tendrán clasificadas en colmenas progenitoras que serán 2: que son las que pondrán los huevos para las fututas abejas reinas. Colmenas incubadoras que serán 10: la función de estas se basara en el traslarve, donde se pasarán las larvas a que las abejas obreras hagan las celdas reales para su nacimiento. Colmenas de fecundación que serán 300 divididas en 3 espacios cada una y serán 900 espacios o divisiones, su función inicia cuando las abejas reinas estén a punto de nacer, se traspasan a estos espacios, nacen y se fecundan e inicien su postura. Y estas al final estarán listas para ser vendidas. Las 45 colmenas de apoyo: estas ayudaran a que no haya peleas entre las colmenas o pillaje, ya que cada colmena tendrá su propia función. Este modelo de producción arroja los siguientes flujos de producción los cuales se pueden observar en la tabla 1 y 2:

Tabla 1. Proyección de la Colmenas en producción en 5 años

	1 año	**2 años**	**3 años**	**4 años**	**5 años**
Progenitoras	2	2	2	2	4
Iniciadoras	10	10	10	10	20
Fecundadoras	300	300	300	300	600
De apoyo	45	45	45	45	90
Total	357	357	357	357	714

Fuente: Elaboración propia (2018).

Tabla 2. Proyección de la producción de abeja reina, jalea real y miel en 5 años.

Producto	**1 año**	**2 años**	**3 años**	**4 años**	**5 años**
Abeja reina	2970 abejas	2970 abejas	2970 abejas	2970 abejas	5940 abejas
Jalea Real	15 kg	15 kg	15 kg	15 kg	30 kg
Miel	1620 kg	1620 kg	1620 kg	1620 kg	3240 kg

Fuente: Elaboración propia (2018).

Las inversiones requeridas para cumplir con las estimaciones realizadas de producción se enlistan en la tabla número 3 denominada inversiones.

Tabla 3. Monto total de inversión para establecer el apiario

Inversión				
Concepto	Unidad de Medida	Cantidad	Precio $	Total
Terreno	m^2	5000	$ 45	$ 100,000
Alambre de puas	1 royo/300 M.	2	$ 700	$ 1,400
Postes	pieza	100	$ 20	$ 2,000
Colmena progenitora	pieza	2	$ 1,856	$ 3,712
Colmena incubadora	pieza	10	$ 1,400	$ 14,000
Colmena de fecundacion	pieza	300	$ 840	$ 252,000
Colmena de apoyo	pieza	45	$ 1,400	$ 63,000
Base	pieza	357	$ 76	$ 27,132
portacopacelda	millar	1	$ 950	$ 950
Overol	pieza	2	$ 364	$ 728
Guantes	par	2	$ 125	$ 250
Velo	pieza	2	$ 107	$ 214
Botas	par	2	$ 300	$ 600
Ahumador	pieza	2	$ 336	$ 672
Cuña	pieza	2	$ 189	$ 378
Cucharilla de traslarve con lupa	pieza	1	$ 263	$ 263
Gotero de jalea real 30grs.	pieza	1	$ 80	$ 80
Divisor de colmena	pieza	600	$ 100	$ 60,000
Cepillo	pieza	2	$ 102	$ 204
Cera	kg	45	$ 130	$ 5,850
Bastidores	pieza	20	$ 19	$ 380
Alzas	pieza	45	$ 64	$ 2,880
Plancha Oster vapor	pieza	1	$ 799	$ 799
Banco para desopercular	pieza	1	$ 4,990	$ 4,990
Extractor de jalea real	pieza	1	$ 2,119	$ 2,119
Extractorradial 16b JB alza manual acero inox	pieza	1	$ 10,907	$ 10,907
Capital de Trabajo	pesos	1	$ 30,702	$ 30,702
Camioneta	pieza	1	$ 220,000	$ 220,000
Total		**6549**	**$ 278,983**	**$ 806,210**

Fuente: Elaboración propia (2018).

Para esta inversión y estos flujos de producción, se estiman los siguientes costos de producción, los cuales fueron calculados y actualizados con base a la inflación estimada por el banco de México. Los cuales se muestran en la tabla número 4.

Tabla. 4 Estimación de costos de producción durante la vida útil del proyecto

Concepto	1 Año	2 Años	3 Años	4 Años	5 Años
Costos fijos	$ 170,030	$ 178,157	$ 186,673	$ 195,596	$ 409,892
Costos variables	$ 370,787	$ 388,510	$ 407,081	$ 426,540	$ 893,856
Total	$ 540,817	$ 566,668	$ 593,754	$ 622,136	$ 1,303,748

Fuente: Elaboración propia (2018).

Para esta inversión, estos flujos de producción y estos costos de producción, se estiman los siguientes ingresos de la comercialización de la producción, los cuales fueron calculados y actualizados con base a la inflación estimada por el banco de México. Se muestran en la tabla número 5.

Tabla. 5. Estimación de ingresos de la comercialización de la producción durante la vida útil del proyecto

Concepto	1 Año	2 Años	3 Años	4 Años	5 Años
Venta de abejas reinas	$742,500.00	$742,500.00	$742,500.00	$742,500.00	$1,485,000.00
Jalea real	$13,500.00	$13,500.00	$13,500.00	$13,500.00	$27,000.00
Venta de miel	$72,900.00	$72,900.00	$72,900.00	$72,900.00	$145,800.00
Total de Ingresos	$828,900.00	$828,900.00	$ 828,900.00	$828,900.00	$1,657,800.00

Fuente: Elaboración propia (2018).

El capital de trabajo (CT), está representado por el capital adicional (distinto de la inversión) con que hay que contar para que empiece a funcionar una empresa; esto es, hay que financiar la primera producción antes de recibir ingresos; entonces, debe comprarse materia prima, pagar mano de obra directa que la transforme, otorgar crédito en las primeras ventas y contar con cierta cantidad en efectivo para sufragar los gastos diarios de la empresa. El CT se calcula restando los ingresos totales del mes menos los costos totales el producto, de esta diferencia surge el saldo. El saldo acumulado es la suma algebraica del mes anterior más el saldo del mes correspondiente. Una vez calculados todos los saldos acumulados se busca el saldo más negativo el cual corresponde al CT que requiere este proyecto El cálculo se observa en la tabla número 6 ($31,002.00).

Tabla 6. Calculo del CT para el primer año del proyecto

Capital De Trabajo												
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total de Ingresos	$ 2,550	$ 2,550	$ 108,900	$ 108,900	$ 141,300	$ 108,900	$ 2,550	$ 2,550	$ 2,550	$ 108,900	$ 141,300	$ -
Total de Costos	$ 18,063	$ 17,739	$ 71,485	$ 71,475	$ 73,011	$ 71,475	$ 17,953	$ 17,778	$ 17,778	$ 71,485	$ 74,796	$ 17,778
Saldo	-15,513	-15,189	37,415	37,425	68,289	37,425	-15,403	-15,228	-15,228	37,415	66,504	-17,778
Saldo Acomulado	-15,513	-30,702	6,713	44,138	112,427	149,852	134,448	119,220	103,992	141,407	207,911	190,133

Fuente: Elaboración propia con información de costos mensuales e ingresos mensuales (2018).

Los flujos netos de efectivo que genera este proyecto durante cinco años se muestran en la tabla número 7, los cuales representan el periodo a evaluar, así como la vida económica del proyecto.

Tabla 7. 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	**$ 288,695.42**	**$ 293,371.89**	**$ 297,866.18**	**$ 302,131.53**	**$ 306,115.36**

Fuente: Elaboración propia (2018).

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 valor actual neto es la diferencia numérica entre el valor actualizado de los beneficios y el valor actualizado de los costos, a una tasa de actualizaciones. La regla de decisión de esta técnica establece que, si el VAN es igual o mayor que cero, el proyecto o propuesta de inversión se considera aceptable. Del valor presente neto de los flujos netos de efectivo y el valor actual de la inversión, cuyo resultado, se expresa en dinero es definido como la suma de los valores actuales o presentes de los flujos netos de efectivo, menos la suma de los valores presentes de las inversiones netas (Cornejo , 2012).

Para obtener el resultado de VAN, se utiliza 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

una vez que se tienen los valores se sustituyen en la formula tal como se muestra a continuación:

Año1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5		INN		
$ 280,747.45 / 1.15000	+	$ 284,209.31 / 1.32250	+	$ 287,375.06 / 1.52088	+	$ 290,187.23 / 1.74901	+	$ 292,581.57 / 2.01136	-	$ 806,209.50	-	$ 180,000.00 / 2.01136
$ 244,128.22	+	$ 214,903.07	+	$ 188,953.76	+	$ 165,915.49	+	$ 145,464.75	-	$ 716,717.69		
Tasa de Interes 15%												
Valor de salvamento		$ 180,000.00						$ 959,365.30	-	$ 716,717.69		
Inversión Inicial		$ 706,209.50						VAN ó VPN	=	$ 242,647.61		

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).

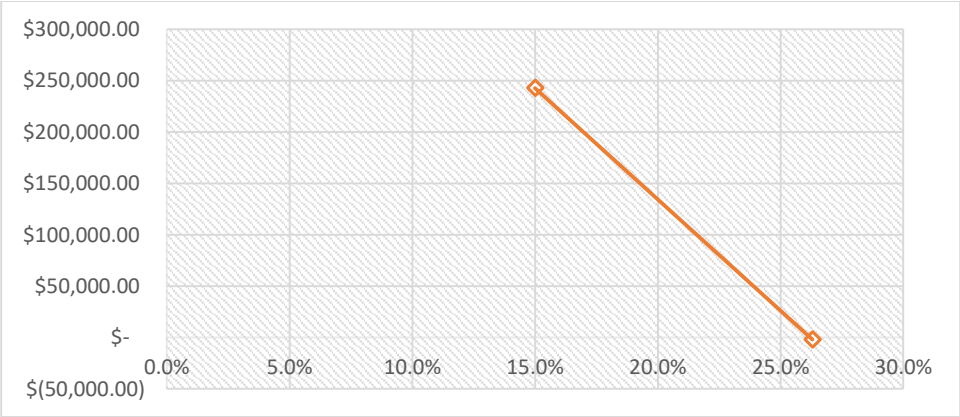
Es importante señalar que debido a que los proyectos de inversión presentan dos tipos de flujos de efectivo, (constantes o desiguales por cada año de duración de la inversión), y de acuerdo con el tipo de flujos de efectivo, la tasa interna de rendimiento se obtiene mediante la siguiente formula (Morales & 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		
$ 280,747.45 / 1.26300	+	$ 284,209.31 / 1.59517	+	$ 287,375.06 / 2.01470	+	$ 290,187.23 / 2.54456	+	$ 292,581.57 / 3.21378	-	$ 806,209.50	-	$ 180,000.00 / 3.21378
$ 222,286.18	+	$ 178,168.78	+	$ 142,639.24	+	$ 114,042.02	+	$ 91,039.57	-	$ 750,200.77		
Tasa de Interes 26.3%												
Valor de salvamento		$ 180,000.00						$ 748,175.80	-	$ 750,200.77		
Inversión Inicial		$ 706,209.50						VAN ó VPN	=	-$2,025		

El valor de TIR = VAN cuando esta es = 0, entonces se procedió a utilizar el método grafico para estimar de una forma más rápida el valor de TIR de 26.25%. tal como se muestra en la gráfica 3.

Grafica 3. Estimación de la TIR por método grafico



Fuente: elaboración propia (2018).

Adicionalmente se calcula la relación Costo Beneficio, la cual representa la suma de los flujos de efectivo a valor presente dividida entre la inversión inicial neta a valor presente menos 1 por 100. Su fórmula es la siguiente:

$$\mathrm{CB} = \left[\frac{\sum_{1}^{n} \frac{FNE}{(1+\mathrm{i})^n}}{IIN - \left(\frac{VS}{(1+i)^n} \right)} - 1 \right] * 100$$

$$\mathrm{CB} = \left[\frac{\$\ 959{,}365.30}{\$\ 716{,}717.69} - 1 \right] \quad \mathrm{X}\ 100 \quad = \quad 0.338553958 \quad \mathrm{x} \quad 100 \quad = \quad 33.8553958$$

Este indicador mide la cantidad de los flujos netos del efectivo que se obtienen después de recuperar la tasa de interés exigida en el proyecto de inversión. Cuando los flujos de efectivo exceden el monto de inversión, representan las ganancias adicionales en porcentaje de la inversión actualizada, lo que es decir exista un excedente de flujos de efectivo relacionado con la inversión, se lee como la contribución porcentual con respecto a la inversión, o también como el beneficio porcentual adicional logrado con la inversión. En la medida que este indicador es mayor refleja más beneficio (Morales & Morales, 2009).

CONCLUSIÓN

Con un monto de inversión de $806,209.50 pesos para un horizonte de cinco años el proyecto arroja un VAN de $242,467.61 pesos importe que representa la ganancia adicional después de recuperar la tasa de interés exigida al proyecto (15%). Así mismo al calcular la tasa interna de retorno arroja una tasa máxima de pago de 26.25% es decir 11.3% puntos de diferencia en entre el cálculo de VAN y TIR. Mientras que al calcular la relación beneficio costo arroja 33.85% adicional lograda por la inversión una vez pagada la tasa de interés solicitada por los inversionistas. Por lo que se concluye que estos tres indicadores favorecen el proyecto afirmando que este proyecto tiene viabilidad técnica y financiera.

BIBLIOGRAFÍA

Anónimo. Reseña Informativa del Estado de Chiapas. [En línea] Available at: http://www.amocvies.org.mx/htm_asambleas/a44_chiapas/programa_acompanantes/PROGRAMA_DE_ACOMPANANTES.pdf [Último acceso: 18 10 2017]. (2015).

ApiExpert. [En línea] Available at: http://apiexpert.eu/es/caracteristicas-abeja-carniola/ [Último acceso: 15 03 2018]. (2015).

Baca Urbina, G. Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos. Tercera Edición, Editorial: MacGraw-hill.(2013)

Barrera Reyes, A., s.f. Manual de Cría de Abejas Reina. [En línea] Available at: http://www.mieldemalaga.com/data/cria_de_reinas.mex.pdf [Último acceso: 17 10 2017].

Bradbear Nicola. "La apicultura y los medios de vida sostenible". Dirección de Sistemas de Apoyo a la Agricultura Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación FAO. Consultado en internet el 10/06/2018 en: http://www.fao.org/docrep/008/y5110s/y5110s00.htm#Contents (2005).

Caron, D. M. Manual Práctico de Apicultura. [En línea] Available at: http://food4farmers.org/wp-content/uploads/2012/08/MANUALDEWEY1.pdf

[Último acceso: 17 10 2017]. (2010)

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)

DICTA. Manual Técnico de Apicultura. [En línea] Available at: http://www.mieldemalaga.com/data/manual_apicultura.hon.pdf [Último acceso: 08 11 2017]. (2005).

Fernández Espinoza Saúl. Los proyectos de inversión: Evaluación Financiera. 2ª. Edición. Editorial Tecnología de Costa Rica. Impreso en Costa Rica. Pag 114-150. (2010).

El financiero. http://www.elfinanciero.com.mx/economia/mexico-uno-de-los-mayores-productores-de-miel-a-nivel-mundial. (2018).

Gómez Guerrero, A. Producción y Análisis Financiero de la Obtención de Jalea Real de Abejas (Apis mellifera) Pol el Método Doolittle. Bogotá: Universidad de la Salle, Facultad de Ciencias Agropecuarias Programa de Zootecnia. (2014).

Inafed. Enciclopedia de los municipio y delegaciones de México. Revisado el 20/08/2018. En: http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM07chiapas/municipios/07004a.html. (2018).

INEGI, Cuéntame. [En línea] Available at: http://www.cuentame.org.mx/monografias/informacion/chis/poblacion/educacion.aspx?tema=me&e=07 [Último acceso: 27 10 2017]. (2015).

Morales Castro, A. & Morales Castro, J. Proyectos de Inversión Evaluación y Formulación. Primera ed. México D.F.: Mc Graw Hill. (2009).

Puentes Montañez, G. A. Formulación y Evaluación de Proyectos Agropecuarios. Primera ed. Bogotá: ECOE EDICIONES. (2011).

Sagarpa. Manual Básico Apícola. [En línea] Available at: http://www.sagarpa.gob.mx/ganaderia/Publicaciones/Lists/Manuales%20apcolas/Attachments/3/manbasic.pdf [Último acceso: 08 11 2017]. (2009).

SIAP. Atlas Agroalimentario 2017: México Siembra Éxito. Servicio de Información Agroalimentaria y Pesca. Ciudad de México. Pag:132 y 133. (2017).

Torres Hernández, M. Chiapas en el número tres en producción de miel [Entrevista] (septiembre 2017). (2017)

Torres Hernández, M. Sin impulso, Chiapas es Tercero en Produccion de Miel. [En línea] Available at: http://www.sie7edechiapas.com/single-post/2016/09/06/Sin-impulso-Chiapas-es-tercero-en-producci%C3%B3n-de-miel [Último acceso: 18 10 2017]. (2016)

EL OUTSOURCING EN LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS. UNA MIRADA DESDE LA PERSPECTIVA DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

Navarro Alarcón V.
Secretaría de Finanzas y Planeación
Gobierno del Estado de Veracruz
valenavarro72@hotmail.com

Resumen

En México la evasión fiscal es uno de los fenómenos que ocasiona que el Estado no se haga llegar de los recursos financieros reales de sus contribuyentes pues existen normatividades que debido a sus carencias permite que algunas personas físicas y morales no contribuyan al gasto público. Una de ellas es el artículo 1-A de la Ley del Impuesto al Valor Agregado que no obliga a las personas físicas o morales que contraten, subcontraten, subarrenden o presten un servicio a otra persona física o moral a que retengan y enteren las dos terceras partes del Impuesto al Valor Agregado (IVA), esto genera que el Estado deje de percibir un ingreso por parte de este impuesto ya que en su mayoría estos contribuyentes evaden su pago. Así, este ensayo tiene la finalidad de describir como la adición a la fracción II del artículo 1-A de la Ley del Impuesto al Valor Agregado contribuiría a combatir la evasión fiscal en México.

Palabras Claves: Organizaciones, Outsourcing, Estrategia, Contribuciones

Abstract

In Mexico tax evasion is one of the phenomena that causes the State not to get the real financial resources of its taxpayers because there are regulations that due to their shortcomings allow some individuals and morals do not contribute to public spending. One of them is article 1-A of the Value Added Tax Law that does not obligate individuals or companies that contract, subcontract, sub-learn or provide a service to another individual or entity to retain and learn the two thirds parts of the Value Added Tax (VAT), this generates that the State stops receiving an income from this tax since most of these taxpayers evade their payment. Thus, this essay has the purpose of describing how the addition to fraction II of article 1-A of the Value Added Tax Law would contribute to combating tax evasion in Mexico.

Introducción

La evasión fiscal es una temática que en los últimos años ha alcanzado cifras que pone en riesgo los ingresos que el Estado capta de sus contribuyentes, se han diseñado diversas estrategias y en algunos casos aplicados con la finalidad de disminuir este fenómeno. Este ensayo tiene como objetivo general proponer una adición a la fracción II del artículo 1-A de la ley del impuesto al valor agregado que permita disminuir la evasión fiscal.

La estructura de este ensayo se aborda de manera general en 5 apartados, el primero se describen los aspectos generales de las contribuciones en México, su clasificación, los tipos, así mismo se describen aspectos generales de cada una de las contribuciones tales como los sujetos, objetos, base, tasa o tarifa y tiempo, se aborda también el impuesto a desarrollar que es el denominado "Impuesto al Valor Agregado (IVA)" se enfoca a describir la estructura de esta contribución, aspectos generales, así como la importancia que tiene este impuesto para los ingresos de nación, se trata el tema de la evasión fiscal, de igual forma se exponen aspectos generales de las organizaciones denominadas como outsourcing y la manera en que estas empresas contribuyen a la evasión fiscal ya que debido a su propia naturaleza, son un medio muy utilizado para evadir impuestos.

En el segundo apartado se aborda la "Adición al artículo 1-A de la ley del impuesto al valor Agregado. Una estrategia para disminuir la evasión fiscal de las empresas outsourcing en México", se muestran algunas investigaciones referentes a las reformas y actualizaciones que ha tenido la ley del impuesto al valor agregado en México con el afán de lograr la disminución de la evasión fiscal.

En el tercer apartado, se aborda la parte metodológica de qué indicadores, que estrategias se utilizaron para construir la propuesta de adición al artículo 1-A de la ley del impuesto al valor Agregado.

En el apartado cuarto, se hace un análisis y se exponen 6 estudios de caso o ejemplos le los beneficios de la adición a la fracción II del artículo 1-A de la ley del impuesto al valor agregado que consiste en la obligación de retención y entero de las dos terceras partes a las personas físicas o morales que contraten, subcontraten, subarrenden o presten un servicio a otra persona física o moral. Se muestra un análisis con datos estimados.

Finalmente en el apartado cinco, está enfocado a mostrar la aportación al conocimiento de esta investigación, las conclusiones a las que se llegó al finalizar este estudio y las recomendaciones.

1.- Los impuestos en México

En nuestro país, el sistema de impuestos es muy sofisticado y ha sido continuamente modificado. Si bien la mayor parte de las reglas impositivas está diseñada para no interferir en la asignación de los factores, existen diversos estudios que sugieren que nuestro sistema continúa afectando su distribución.

El sistema tributario actual tiene su sustento principal en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM). Dicho documento es el máximo ordenamiento legal del País. Establece las bases para la promulgación y aplicación de todas las demás leyes y ordenamientos existentes en la República Mexicana, así como las facultades de los distintos niveles de gobierno y los lineamientos fundamentales sobre tipo de financiamiento bajo el cual el Estado va a guiar su funcionamiento.

Las contribuciones en México tienen su origen en la propia Constitución, específicamente en la fracción IV de su artículo 31, el cual señala 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 resida, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes.

La proporcionalidad se explica como la situación en la que la proporción de los impuestos pagados en relación con la renta es constante con independencia de cuál sea el nivel de esta. La equidad se interpreta, en el caso de los impuestos, como la contribución que las personas puedan realizar de acuerdo con su capacidad de pago y, acudiendo a la teoría económica, rigiendo la equidad vertical. Entonces, constitucionalmente se contribuye proporcional y equitativamente cuando se aplica una misma tasa sobre iguales ingresos y cuando a mayor capacidad de pago mayor monto de impuesto. Lo que no sucede con los impuestos indirectos ya que la tributación se realiza en función de la capacidad de consumo y no de la capacidad de pago de impuestos.

En México existen diferentes tipos de impuestos y se clasifican de la siguiente manera:

Clasificación de los impuestos

La recaudación de ingresos para la federación vía impuestos, puede darse de dos manera; directa o indirecta.

Los impuestos directos, gravan los ingresos o el capital de los individuos o a las empresas. Los impuestos directos tienen la ventaja de que son fáciles de adaptar a las circunstancias personales, como el tamaño de la familia, la renta, la edad y, en términos más generales, a la capacidad de pago, por citar un ejemplo se tiene el impuesto sobre la renta (ISR).

Los impuestos indirectos son aquellos que gravan los bienes y los servicios y, por lo tanto, sólo indirectamente a los individuos. Ejemplos son los impuestos sobre consumos específicos y sobre las ventas; los impuestos sobre el tabaco y la gasolina; los aranceles sobre las importaciones, entre otros. Tienen la ventaja de ser más baratos y más fáciles de recaudar, ya que esto puede hacerse en los puntos de venta al por menor o al por mayor. Por último, los impuestos indirectos se consideran inflacionarios y su aumento puede desencadenar un alza de precios. Uno de los impuestos indirectos más conocidos en México es el Impuesto al Valor Agregado (IVA), siendo el tema de este ensayo.

Cada uno de estos impuestos presenta ventajas y desventajas. En el caso de los indirectos, su recaudación y administración son más fáciles y menos costosas que los directos ya que la persona física o moral, obligada a enterar el impuesto a la autoridad es quien realiza las actividades establecidas en ley.

En cambio, la ventaja principal de los impuestos directos es que se rigen por el principio de capacidad de pago y son adaptables a las situaciones de cada caso. Asimismo, Rosen (2008) señala que la decisión sobre qué impuesto gravará a las personas en una sociedad, debe ser analizada según la incidencia fiscal que la carga impositiva genera en cada persona y en los factores de producción y consumo. Esto significa, en el caso de los impuestos indirectos, que se deberán distinguir sectores y productos para que la incidencia fiscal sea la óptima.

Tipos de impuestos

Existen diversos impuestos en México, a nivel federal, estatal y local, algunos son:

Federales:

- Impuesto Sobre la Renta (ISR)
- Impuesto al Valor Agregado (IVA)
- Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios (IEPS)

Estales:

- Impuestos Sobre Loterías, Rifas, Sorteos y Concursos
- Impuesto Por la Prestación de Servicios de Hospedaje
- Impuesto Sobre Nomina

Locales:

- Impuestos sobre espectáculos públicos
- Impuestos sobre juegos permitidos
- Impuesto predial
- Impuestos sobre traslación de dominio de bienes inmuebles

Impuesto al Valor Agregado

El impuesto al valor agregado (IVA), a nivel mundial fue creado por Maurice Lauré (1917-2001) en 1954. El impuesto indirecto sobre el consumo recién creado fue rápidamente adoptado en Francia y otros países porque obligaba a los contribuyentes en todos los niveles del proceso de producción a administrar y contabilizar el impuesto por ellos mismos, en lugar de establecer módulos u oficinas recaudadoras por las autoridades impositivas.

> "El IVA es un impuesto al consumo que se impone sobre el valor que se agrega a un producto o servicio. A diferencia del impuesto a las ventas, el IVA se aplica en las distintas etapas que existen entre el productor inicial y el consumidor final, mientras que el impuesto a las ventas, se aplica sobre el valor total en cada etapa, evita el efecto cascada al gravar únicamente el valor agregado en cada etapa de producción"(Hinojosa, 2010:30)

El glosario fiscal del portal del SAT define al IVA como un impuesto que se causa por el porcentaje sobre el valor adicionado o valor agregado a una mercancía o un servicio, conforme se completa cada etapa de su producción o distribución.

Se trata de un impuesto indirecto, en virtud de que los contribuyentes del mismo no lo pagan directamente, sino que lo trasladan o cobran a una tercera persona, hasta llegar al consumidor final.

Este impuesto lo debes pagar cuando realices actos o actividades gravados por la Ley del Impuesto al Valor Agregado.

En el primer párrafo del Artículo 1 de la Ley del IVA se encuentran definidas 4 elementos esenciales del IVA (sujeto, objeto, base y tasa o tarifa).

I.- Enajenen bienes.

II.- Presten servicios independientes.

III.- Otorguen el uso o goce temporal de bienes.

IV.- Importen bienes o servicios.

Objeto

El objeto del IVA es gravar los actos o actividades mencionados anteriormente.

El Impuesto al Valor Agregado denominado como IVA por su abreviatura es considerado por el Servicio de Administración Tributaria (SAT) como un impuesto indirecto, en virtud de que los contribuyentes del mismo no lo pagan directamente, sino que lo trasladan o cobran a una tercera persona, hasta llegar al consumidor final.

Este impuesto lo deben pagar cuando se realicen actos o actividades gravados por la Ley del Impuesto al Valor Agregado.

Es decir, si vendes bienes, prestas servicios independientes, otorgas el uso o goce temporal de bienes o realizas importaciones de bienes o de servicios, pagarás el IVA aplicando la tasa general de 16%.

El IVA grava el consumo de bienes y servicios en territorio nacional. Las personas físicas y morales tienen la obligación de trasladarlo y cobrarlo cuando enajenen bienes, presten servicios, otorguen el uso o goce temporal de bienes o importen bienes o servicios. Este impuesto se calcula aplicando una de las tasas establecidas en ley al precio del bien o servicios.

Retención de IVA

Una de las formas en que el Estado ha logrado captar ingresos a través del impuesto al valor agregado es a través de la retención que algunos contribuyentes son obligados a realizar, la recaudación es una técnica de control que se utiliza para la recaudación de recursos es la retención de impuestos es la retención de los impuestos, es decir, al momento de trasladar el impuesto el total o una parte del mismo es cobrada, esto se fundamenta en el primer artículo apartado A de la Ley del IVA.

Artículo 1o.-A.- Están obligados a efectuar la retención del impuesto que se les traslade, los contribuyentes que se ubiquen en alguno de los siguientes supuestos:

I. Sean instituciones de crédito que adquieran bienes mediante dación en pago o adjudicación judicial o fiduciaria.

II. Sean personas morales que:

a) Reciban servicios personales independientes, o usen o gocen temporalmente bienes, prestados u otorgados por personas físicas, respectivamente.

b) Adquieran desperdicios para ser utilizados como insumo de su actividad industrial o para su comercialización.

c) Reciban servicios de autotransporte terrestre de bienes, prestados por personas físicas o morales.

d) Reciban servicios prestados por comisionistas, cuando éstos sean personas físicas

III. Sean personas físicas o morales que adquieran bienes tangibles, o los usen o gocen temporalmente, que enajenen u otorguen residentes en el extranjero sin establecimiento permanente en el país.

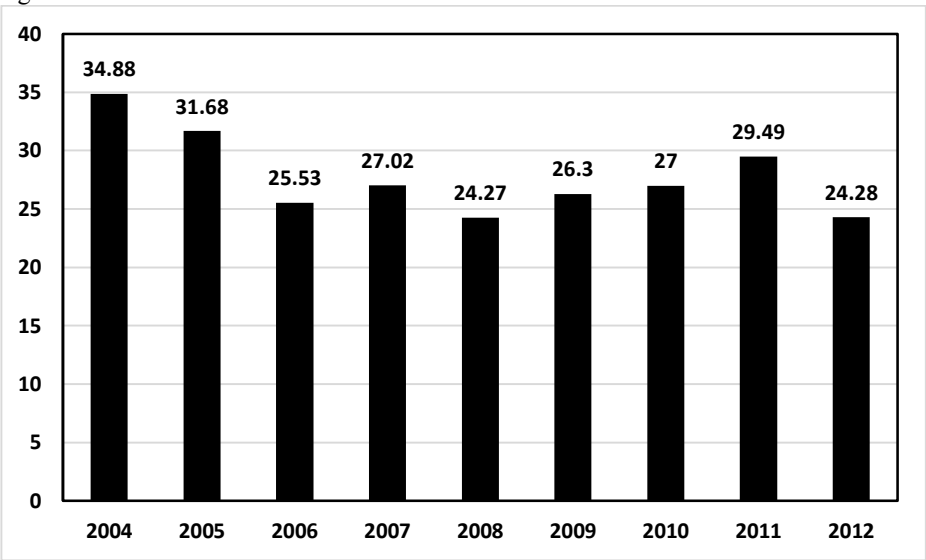
Evasión fiscal y las empresas outsourcing

La evasión tributaria, evasión de impuestos o evasión fiscal es una figura jurídica consistente en el impago voluntario de tributos establecidos por la ley. Es una actividad ilícita y habitualmente está contemplado como delito o como infracción administrativa en la mayoría de los ordenamientos. La evasión fiscal es el no pago de una contribución; no hacer el pago de una contribución es equivalente a eludir el deber de cubrirla. Se trata de la violación de la ley que establece la obligación de pagar a las autoridades tributarias lo que éste órgano tiene derecho de exigir.

De acuerdo a Werther y Davis, (2000) los servicios de outsourcing son conocidos como servicios externos que una empresa requiere para completar funciones administrativas o de determinadas tareas técnicas

que está ya no puede realizar de manera interna por múltiples razones, y la mayoría de las veces estas son por razones económicas (Almanza, 2013:16).

En relación a la evasión fiscal del Impuesto al Valor Agregado en México se puede observar en la siguiente Gráfica:



Grafica Num 1. Instituto de Estudios Superiores de Monterrey. (2013). *Estudio de evasión global de impuestos*. ITESM, México. Consultar en http://www.sat.gob.mx/transparencia/Documents/Estudios_Opiniones.pdf

Como se observa el Impuesto al Valor Agregado representa una alta proporción de la evasión global, así como del gasto fiscal, por lo que desde el punto de vista de la política tributaria a fin de disminuir el riesgo de evasión, algunos especialistas han recomendado pasar los bienes y servicios gravados a tasa cero a exentos, ante la imposibilidad política de homologar la tasa del IVA. Por otro lado, se ha referido la conveniencia de buscar medidas que apunten a disminuir las barreras que dificultan el pago de impuestos, ya que la simplificación de los trámites, en estos casos cobra una singular importancia.

Las empresas outsourcing

Una de las figuras que han cobrado auge en la economía de los países es las organizaciones denominadas como outsourcing, debido a que en la presente investigación estas empresas serán sujetas de análisis en relación a su contribución al gasto público del estado es necesario identificar algunos aspectos generales:

El Outsourcing es un término inglés conformado por dos palabras "*out*" que traducida al español significa fuera y "*source*" cuyo significado es fuente u origen, es decir,

> "La expresión se refiere a una fuente externa, la cual generalmente dentro del ámbito empresarial es utilizada para referirse a la subcontratación, externalización o tercerización, el cual, podemos definir como un proceso empleado por una empresa en el cual otra empresa u organización es contratada para desarrollar una determinada área de la empresa contratante" (Almanza, 2013:16).

El outsourcing se puede aplicar a todo proceso o función de negocio que no sea estratégico para una empresa y que, consecuentemente, no debe ocupar tiempo de gestión por parte de la dirección. El término hace referencia a la fuente externa de suministros de servicios; es decir, la subcontratación de operaciones de una compañía a contratistas externos. Con frecuencia se recurre al outsourcing como un mecanismo para reducir costos. Dicha subcontratación ofrece servicios modernos y especializados, sin que la empresa tenga que descapitalizarse por invertir en infraestructura. Al respecto, Arias (1999) comenta lo siguiente: El outsourcing podría definirse como un servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración. También se podría definir como la acción de

recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía (Almanza, 2013: 77)

Los principales objetivos que pueden lograrse con la contratación de un servicio de outsourcing son los siguientes:

- Optimización y adecuación de los costos relacionados con la gestión, en función de las necesidades reales.
- Eliminación de riesgos por obsolescencia tecnológica.
- Concentración en la propia actividad de la organización.

Características de las empresas Outsourcing

Las empresas bajo la figura Outsourcing presenta las siguientes características

- El acuerdo de outsourcing es un contrato de colaboración.
- El outsourcing es una herramienta de gestión.
- Las empresas que hacen outsourcing pueden transformar el funcionamiento de su negocio dedicando más tiempo y recursos a aspectos estratégicos y menos a los aspectos administrativos.
- El outsourcer desarrolla su "core business" en las funciones que ha adquirido de la empresa que acomete el proceso de outsourcing. De esta forma, la empresa cliente dispone de un "expertise" que mejora el servicio ofrecido por la organización.
- El mismo volumen de negocio pasa a ser gestionado por menos personas, con lo que la empresa cliente gana en flexibilidad y en capacidad y recursos para dedicarse a asuntos relacionados con el "core business" de su organización.
- Durante el proceso de outsourcing se tienen que convenir una serie de estándares de calidad y niveles de servicio entre la empresa cliente y el outsourcer.
- El outsourcing permite a las compañías potenciar sus recursos para afianzar su ventaja competitiva.

Tipos de Outsourcing

De acuerdo con una serie de criterios como ahorro en costes, asunción de responsabilidad o nivel de servicio prestado, podemos hablar de tres tipos de outsourcing: "Tradicional, colaborativo y Business Transformation outsourcing (BTO)"

Outsourcing Tradicional

Tipo básico de outsourcing en el que se da una transferencia de la gestión o administración de un proceso o función desde el personal interno a un proveedor de servicios externo.

Principales características:

- Su finalidad principal es reducir costes y ayudar a los gestores a concentrarse en aspectos clave del negocio.
- Implica el desarrollo de funciones de soporte. Los beneficios se obtienen a corto plazo; se manifiestan en la reducción de costes (20%-50%) y en las mejoras en la gestión.
- El nivel de servicio es el mismo que si se realizara por parte del personal interno de la empresa y los riesgos económicos son compartidos por ambas partes.

Outsourcing colaborativo

Es aquel en el que se inyectan nuevas capacidades en la empresa cliente para mejorar en la gestión de determinados servicios.

Principales características:

- Mejoran los procesos administrativos gracias a dos factores: el recorte de costes y la obtención de mayor flexibilidad de respuesta ante los cambios en las necesidades del negocio.
- Suele llevar asociado una "re-ingeniería" y desarrollo de procesos administrativos.
- El resultado: creación de fórmula de "multi-sourcing" que funciona como empresa de servicios.
- El precio se fija a partir de la producción.
- Los servicios son "a medida", el nivel de servicios es superior que en el outsourcing tradicional y los beneficios son compartidos por ambas partes.

- Sirve para transformar procesos críticos.

Business Transformation outsourcing (BTO)

Programa que persigue la transformación del modo en que funciona el negocio para lograr una mejora inmediata y sostenible en el nivel de gestión empresarial.

Principales características:

- Diseñado para implementar una estrategia en un tiempo acelerado.
- Busca resultados a nivel externo como aumentar el precio de la acción, mejorar la posición en el mercado o incrementar el rendimiento sobre el capital invertido.
- Implica un cambio en la organización, con lo que es necesario el apoyo por parte de la alta dirección de la compañía tanto en la toma de decisión como a lo largo de todo el proceso.
- Implica la realización de un contrato "a medida" para cada caso. No hay estereotipos.

2. Análisis. Propuesta de adición al artículo 1-A de la Ley del Impuesto al Valor Agregado como una Estrategia para disminuir la evasión fiscal de las empresas outsourcing en México.

En México, la evasión fiscal es uno de los fenómenos que ocasiona que el Estado no se haga llegar de los recursos financieros reales de sus contribuyentes pues existen normatividades que debido a sus carencias permite que algunas personas físicas y morales no contribuyan al gasto público. Una de ellas es el artículo 1-A de la Ley del Impuesto al Valor Agregado que no obliga a las personas físicas o morales que contraten, subcontraten, subarrenden o presten un servicio a otra persona física o moral a que retengan y enteren las dos terceras partes del Impuesto al Valor Agregado (IVA), esto genera que el Estado deje de percibir un ingreso por parte de este impuesto ya que en su mayoría estos contribuyentes evaden su pago.

Han existido diversas iniciativas para disminuir la evasión fiscal que van desde la implementación de facilidades administrativas hasta el establecimiento de altas multas y sanciones, sin embargo la problemática aún persiste, por tanto es necesario sumar esfuerzo para que el Estado recabe el ingreso que le corresponde en tiempo y forma.

En esta ensayo se propone una adición a la fracción II del artículo 1-A de la Ley del Impuesto al Valor Agregado que consiste en obligar a las personas físicas o morales que contraten, subcontraten, subarrenden o presten un servicio a otra persona física o moral a retener y enterar las dos terceras parte del IVA, surgiendo la siguiente pregunta de Investigación:

¿Cómo contribuye la adición a la fracción II del artículo 1-A de la Ley del Impuesto al Valor Agregado a la disminución de la evasión fiscal?

La evasión fiscal es un fenómeno que afecta a las naciones. Los Estados Unidos mexicanos a pesar de ser un país con uno de los sistemas tributarios que origina mayor recaudación entre sus ciudadanos no está exento de la evasión fiscal, esto se debe a la deficiencia de algunos artículos que integran las normatividades fiscales. Por tanto, este ensayo tiene la finalidad de proponer una estrategia para disminuir la evasión fiscal a través de una adición a la fracción II del artículo 1-A de la Ley del Impuesto al Valor Agregado sin imponer mayor carga tributaria al contribuyente, a partir de que las personas físicas o morales que contraten, subcontraten, subarrenden o presten un servicio a otra persona física o moral paguen el impuesto que les corresponde ya que en la actualidad estos sujetos han hecho uso de esta carencia en la normatividad para evadir su contribución al gasto público.

Proponer una adición a la fracción II del artículo 1-A de la Ley del Impuesto al Valor Agregado tendrá los siguientes impactos:

Enfoque legal

Las personas físicas o morales que contraten, subcontraten, subarrenden o presten un servicio a otra persona física o moral, tales como las Outsourcing definido como una subcontratación', 'externalización' o 'tercerización' es decir el proceso por el cual una organización contrata a otras empresas externas para que se hagan cargo de parte de su actividad o producción, contribuirán al gasto público como los demás contribuyentes disminuyendo la evasión fiscal que a la fecha estas organizaciones ocasionan.

Enfoque político

Una adición a la fracción II del artículo 1-A de la Ley del Impuesto al Valor Agregado generará mayor ingreso para la nación sin imponer mayor carga tributaria a los contribuyentes, simplemente aplicado el principio de equidad que marca la obligación de todas las personas físicas y morales que obtengan un ingreso como parte de sus actividades productivas contribuyan al gasto público, la adeshión que en este estudio se plantea contribuye a que los principio de las contribuciones se cumplan de forma igualitaria sin beneficiar a ningún sector.

Enfoque Social

Al obtener el Estado Mayor ingreso a través de la retención y entero de las dos terceras partes del IVA de las personas físicas o morales que contraten, subcontraten, subarrenden o presten un servicio a otra persona física o moral, podrá inyectar esos recursos a diversos programas sociales.

Con base a los beneficios sociales, políticos y legales que esta investigación generará para los Estados Unidos Mexicanos hacen factible la realización de este proyecto de investigación así mismo justifican la importancia del desarrollo de este estudio.

3.- Metodología

Esta investigación será realizada bajo un enfoque cuantitativo, pues se hará uso de información estadística que permita mostrar el impacto que ha tenido la evasión fiscal en México, el alcance será de tipo descriptivo pues realizará un estudio a profundidad del artículo 1-A de la Ley del Impuesto al Valor Agregado describiendo cada uno de los conceptos que lo integran, así como también desarrollo de la investigación se llevó a cabo mediante la recopilación y análisis de información documental jurídica-contable.

Por otra parte este estudio se basó en una análisis documental y es de tipo transversal ya que se analizará la Ley del IVA del ejercicio, por último se abordó esta investigación desde un estudio de tipo no experimental, ya que solo se manejará escenarios hipotéticos para determinar la aceptación o rechazo de la hipótesis y dar respuesta al cuestionamiento de este estudio.

Instrumentos y técnicas de recolección de datos

Esta investigación fue realizada a través de un análisis documental y de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, se realizó una entrevista a uno de los responsables del Servicio de Administración Tributaria aplicando un cuestionario abierto. De igual manera se realizó una revisión histórica de las iniciativas que se han planteado para disminuir la evasión fiscal, no obstante será usado el programa de Excel para presentar los datos de manera que facilite su interpretación.

La unidad de análisis será el artículo 1-A de la Ley del Impuesto al valor Agregado 2016 aplicado en México y se propondrá una adición que permita disminuir la evasión fiscal.

4.- Resultados, Conclusiones y la propuesta

A continuación se analizará el artículo 1-4 de la ley del impuesto sobre la renta en relación a la retención del impuesto:

Como se observa en este artículo la ley da preferencia a algunos contribuyentes al no estar obligados a la retención del impuesto al valor agregado, pero ¿Qué implica la retención de un impuesto?

La retención de un impuesto consiste en que uno de los contribuyentes tiene la obligación de calcular y conservar una parte del impuesto de otro contribuyente con la finalidad de que en el tiempo establecido por el Servicio de Administración Tributaria (SAT) se entregue el recurso financiero obtenido al Estado vía Secretaría de Hacienda y Crédito Público. A continuación se ejemplifica una retención de impuesto, debido a la naturaleza de este ensayo se usará el Impuesto al Valor Agregado.

Caso 1. Un contador público dado de alta ante el servicio de administración tributaria como una persona física con actividad empresarial y profesional, otorga sus servicios a la empresa CODEMEX S. A. de C.V. Los honorarios son de $6,000.00 más IVA (Tasa del 16%).

La Ley del IVA e ISR nos señala que para el caso 1 debe existir retenciones de impuestos, a manera de ejemplo no aplicaremos estas disposiciones con la finalidad de comprender el efecto de la retención al momento de elaborar el Comprobante Fiscal Digital por Internet (CFDI) conocido comercialmente como factura o recibido de honorarios, los importes quedarían de la siguiente manera:

Tabla No. 1. Cálculo del importe a pagar sin la retención de impuesto (Elaboración propia, 2018)	
Subtotal	$6,000.00
Más (IVA tasa del 16%)	960.00
Total a pagar	$6,960.00

Como se observa en un contexto donde no existe la retención de un impuesto el importe del servicio proporcionado son $6,000.00 más los $960.00 por el importe del impuesto al valor agregado, por tanto CODEMEX S.A. de C.V. tiene la obligación de pagar al contador público el importe de $6,960.00, sin embargo el contador solo es dueño de los $6,000.00 y los $690.00 tiene la obligación de entregárselo al Estado vía declaración definitiva del impuesto al valor agregado, sin embargo esto puede ser llevado a cabo o no, todo depende de la cultura fiscal del contribuyente, aunque él no entregar este impuesto al fisco puede traer consecuencias como multas, sanciones, embargos, etc.

Ahora bien se analiza el mismo caso pero aplicando las retenciones que marcan las leyes fiscales 2016, como es el caso del impuesto al valor agregado y el impuesto sobre la renta, el primero obliga en su artículo 1-A retener en este caso las dos terceras partes del IVA y el segundo a retener el 10% por concepto de ISR, aunque cabe aclarar que el ejemplo se realizará como dicta las leyes fiscales actuales, sin embargo para esta tesis lo que interesa es el impuesto al valor agregado. Los importes del CFDI quedarían de la siguiente forma:

Tabla No. 2. Cálculo del importe a pagar con la retención de impuesto (Elaboración propia, 2018)	
Subtotal	$6,000.00
IVA (IVA tasa del 16%)	960.00
Total	$6,960.00
Retención de las 2/3 de IVA	640.00 (($960.00/3)*2)
Retención de ISR	600.00 ($6,000.00*10%)
Importe a pagar	$5,720.00

Cómo se observa CODEMEX pagará al contador público el importe de $5,720.00, como se percibe es menor al importe de la tabla 1 ($6,960.00), es decir el contador público obtendrá como pago una cantidad menor que en el caso 1, sin embargo los $640.00 relativo a las 2/3 partes de IVA y los $600.00 pertenecientes al 10% de ISR CODEMEX tiene la obligación de entregárselo al SAT a través de la declaración definitiva del impuesto al valor agregado, de esta forma el contador público si planeaba no entregar los $960.00 de IVA al Estado el contribuyente a quien les prestó el servicio lo hará por él, teniendo sólo la responsabilidad de entregar al SAT 1/3 del IVA es decir $320.00, al término del mes en que se prestó el servicio, el contador público entregará los 960 pesos de IVA al SAT, $640.00 a través de CODEMEX y $320.00 al realizar su declaración mensual.

Si se compara la tabla 2 con la 1, el Estado obtiene un ingreso vía retención de impuesto a través del trabajo de cálculo y entero de uno de los contribuyentes, es decir uno de los contribuyentes en este caso CODEMEX realizaría el trabajo del fisco (siendo otro tema de discusión que no se abordará en esta ensayo para no salirse de la temática) de calcularle y cobrar una parte del impuesto al valor agregado. Si el contribuyente (contador público) no entrega el importe del IVA al Estado, CODEMEX ya lo calculo y entregó al SAT las dos terceras partes, quedando la obligación del contador público entregar la parte restante. No obstante el proceso de la retención depende de la cultura fiscal del retenedor, pues este puede retener el impuesto a otro contribuyente y no entregarlo al SAT.

A continuación se muestra un diagrama del proceso de retención, del caso antes mostrado.

Pago del servicio menos el impuesto retenido

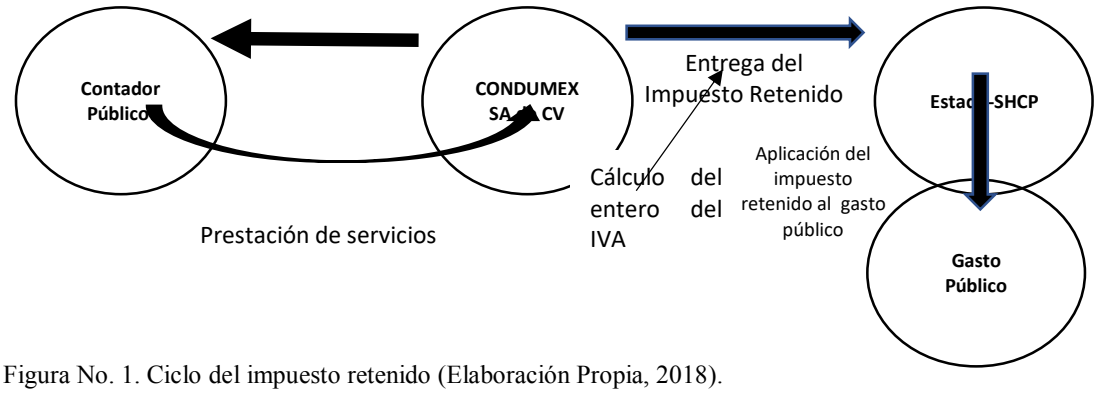


Figura No. 1. Ciclo del impuesto retenido (Elaboración Propia, 2018).

Cómo se observa en la figura anterior CONDUMEX (Retenedor) al recibir el servicio del contador público paga los servicios y al importe le resta la retención de impuesto que luego a través del proceso del entero del IVA es entregado al Estado y este lo aplica al gasto público. Como se observa la retención es una forma de como el Estado se hace llegar de recursos para cubrir los gastos que la ciudadanía le demanda, pero ¿Todos los contribuyentes están obligados a realizar la retención de impuesto?, este cuestionamiento se responde con el artículo 1-A de la ley del IVA, que dicta lo siguiente:

> Artículo 1o.-A.- Están obligados a efectuar la retención del impuesto que se les traslade, los contribuyentes que se ubiquen en alguno de los siguientes supuestos:
>
> I. Sean instituciones de crédito que adquieran bienes mediante dación en pago o adjudicación judicial o fiduciaria.
>
> II. Sean personas morales que:
>
> a) Reciban servicios personales independientes, o usen o gocen temporalmente bienes, prestados u otorgados por personas físicas, respectivamente.
>
> b) Adquieran desperdicios para ser utilizados como insumo de su actividad industrial o para su comercialización.
>
> c) Reciban servicios de autotransporte terrestre de bienes, prestados por personas físicas o morales.
>
> d) Reciban servicios prestados por comisionistas, cuando éstos sean personas físicas.
>
> e) Sean personas físicas o morales que adquieran bienes tangibles, o los usen o gocen temporalmente, que enajenen u otorguen residentes en el extranjero sin establecimiento permanente en el país.

Como se observa en esta ley la obligación de realizar la retención sólo aplica para algunos casos y contribuyentes , sin considerar a las personas físicas o morales que contraten, subcontraten, subarrenden o presten un servicio a otra persona física o moral, estas empresas son comúnmente conocidos como Outsorcing, organizaciones que actualmente han tenido auge en el país y que al prestar sus servicios la ley del impuesto al valor agregado en su artículo 1-A no las obligan a que les retengan impuestos contribuyendo a la evasión fiscal pues la mayoría de estas organizaciones buscan evadir la contribución al gasto público.

Con base a la evasión fiscal que el sistema de subcontratación ocasiona en México se realiza la siguiente propuesta con la finalidad de disminuir la evasión que estos contribuyentes realizan al estado:

> Adicionar a la fracción II del artículo 1-A de la LIVA la obligación de retención y entero de las dos terceras partes a las personas físicas o morales que contraten, subcontraten, subarrenden o presten un servicio a otra persona física o moral, ello sin afectar su esfera jurídica ya que ellos podrán aparte de acreditarse el impuesto retenido efectivamente pagado, el 5.33% del IVA que les trasladen de sus compras, gastos e inversiones.

Esta propuesta contribuye a que el principio de las contribuciones denominada generalidad se cumpla pues el principio de generalidad, surge de la redacción literal del artículo 31 fracción IV de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que indica que "son obligaciones de todos los mexicanos contribuir para los gastos públicos así sea de la Federación, del Distrito Federal o del estado y municipio en que resida, "Nadie debe estar exento de pagar impuestos. Sin embargo, no debe de entenderse en términos absolutos esta obligación, sino limitada por el concepto de capacidad contributiva, es decir, todos los que tengan alguna capacidad contributiva estarán obligados a pagar impuestos" (Flores, 1882:130), por tanto las organizaciones outsourcing desde el enfoque fiscal son contribuyentes que obtienen un ingreso y que generan ganancias por tanto deben contribuir al gasto público, es verdad que la ley no los contempla en varias partes de la estructura, siendo un causante de evadir impuesto, muchas de las empresas outsourcing no pagan impuesto debido a que no poseen la cultura tributaria y en varias partes de las leyes fiscales federales ni siquiera son abordadas, siendo una justificación para implementar una iniciativa desde la propia ley que contribuya a que estas organizaciones paguen el impuesto al valor agregado como las demás empresas.

Debido a que las outsourcing no declaran impuesto como es la contribución del valor agregado es necesario que la ley establezca que estas empresas también están sujetas a las retenciones del IVA, por tanto de esta forma el Estado captaría ingresos para cumplir con su responsabilidad.

Análisis

A continuación se muestra un ejemplo que muestre los beneficios económicos que el Estado obtendría si las outsourcing estén sujetos al artículo 1-A de la Ley del Impuesto al Valor Agregado.

Caso 1. La empresa Distribuidora del Sureste SA de CV subcontrata en el mes de marzo 2016 a la empresa servicios integrales SA de CV que realiza sus actividades como outsourcing por un importe de $30,000.00 por servicios profesionales del área contable, el CFDI que servicios integrales SA de CV elabora a la Distribuidora del Sureste SA de CV es el siguiente:

Tabla No.3. Importes del CFDI servicios integrales SA de CV elabora a la Distribuidora del Sureste SA de CV (Elaboración propia, 2018).	
Subtotal	$30,000.00
IVA (Tasa del 16%)	4,800.00
Total a pagar	$34,800.00

Cómo se observa servicios integrales S.A. de CV obtendrá $34,800.00 pesos de los cuales $30,000.00 es por sus servicios y el resto es un impuesto que debe entregar al SAT a través del cálculo del pago definitivo de IVA, sin embargo en muchas de las ocasiones esta declaración no es realizada por estas empresas.

Si se pone en práctica la propuesta que aquí se plantea los resultados serían lo siguiente:

Tabla No.4. Importes del CFDI servicios integrales SA de CV elabora a la Distribuidora del Sureste SA de CV, aplicando la retención de IVA (Elaboración propia, 2018).	
Subtotal	$30,000.00
IVA (Tasa del 16%)	4,800.00
Total	$34,800.00
Retención de las 2/3 de IVA	3,200.00 ((4,800.00/3)*2)
Retención de ISR	3,000.00 ($30,000.00*10%)
Importe a pagar	$28,600.00

Cómo se observa el Estado a través de esta propuesta podrá captar $3,200.00 por el impuesto al valor agregado durante un mes, ahora bien si hablamos que en México bajo una estimación sencilla que se contrate al mes alrededor de 1000 servicios bajo la figura outsourcing obteniendo un ingreso promedio mensual aproximado de $100,000.00 por cada servicio proporcionado a las organizaciones, la retención del Impuesto al valor agregado sería el siguiente:

Tabla No.5. Estimación mensual de la Retención del Impuesto al Valor Agregado a las empresas de outsourcing (Elaboración propia, 2018).	
Subtotal	$100,000.00
IVA (Tasa del 16%)	16,000.00
Total	$116,000.00
Retención de IVA (2/3)	$10,666.66 (($16,000.00/3)*2)
Total de servicios	1000
Total de retención de IVA mensual	$10,666, 666.70

Como se observa en la tabla anterior bajo un escenario estimado, si el Estado decide aplicar esta propuesta estaría recaudando un importe de $10, 666,666.70 de manera mensual. Y si lo multiplicamos por los 12 meses del año el resultado sería:

Tabla No.6 Estimación anual de la Retención del Impuesto al Valor Agregado a las empresas de outsourcing (Elaboración propia, 2018).	
Total de retención de IVA mensual	$10,666, 666.70
meses	12
Total de retención de IVA anual	$128,000,000.00

Con base a los cálculos anteriores se tiene $128,000,000.00 de pesos adicional que el Estado podría captar de estas organizaciones que fomentan la evasión fiscal, es decir el gobierno obtendría una mayor recaudación permitiéndole contar con recursos económicos que podría aplicarlo en beneficio de la sociedad. Es importante señalar que en la actualidad ésta recaudación vía retención no se lleva a cabo por el Estado, por tanto los $128, 000,000.00 correspondientes al pago del impuesto al valor agregado puntualizados al inicio de este párrafo han sido evadidos por las outsourcing.

Tan solo con los $128, 000,000.00 obtenidos se podrían solventar los gastos 2016 para el fortalecimiento de la calidad educativa cuyo importe es de $123, 344,965.00, fácilmente se cubriría los apoyos para actividades científicas, tecnológicas y de innovación que tanto le hace falta a nuestro país cuyo presupuesto oscila en $90, 000,000.00 es más con lo recaudado no sería necesario el recorte presupuestario realizado al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología para este año que fue aproximadamente de $30,000,000.00. Así mismo el presupuesto 2016 otorgado al Programa de Apoyo a la Educación Indígena ($124, 282,212.00) quedaría cubierto, hasta se podría otorgar un poco más.

Tal vez los ejemplos antes mencionados no son palpables, pongamos otros ejemplos, como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla No.12. Aplicación estimada de lo recaudado por la retención de IVA a las empresas outsourcing (Elaboración propia, 2018).	
Total de retención de IVA anual	$128,000,000.00
Importe de Beca anual ($800.00 pesos mensuales durante un año)	9600.00
Total de becas en un año	13,000

Con lo recaudado se podría becar a 13 mil estudiantes universitarios con una beca mensual de $800.00 poco más o menos al monto que otorga la beca de manutención que se entrega actualmente a los jóvenes universitarios, es decir se podría becar al 21.62% de los estudiantes de licenciatura de la Universidad Veracruzana.

Es importante señalar que la ley del impuesto sobre la renta habla de una retención, temática que no se abordó, concretándose únicamente para el Impuesto valor Agregado.

Esta propuesta esta sustentada en la *Teoría de la necesidad social* de Manuel Andreozzi, que en su obra Derecho Tributario señala que el fundamento esencial del tributo es la satisfacción de las necesidades sociales que están a cargo del Estado, por tanto a través de la retención del impuesto al valor agregado que en esta tesis se defiende lo que se busca es que las personas físicas o morales que contraten, subcontraten, subarrenden o presten un servicio a otra persona física o moral se les retenga las dos terceras partes del impuesto al valor agregado con el afán de que contribuyan a las necesidades sociales del Estado y no evadan esta obligación como muchos contribuyentes lo han realizado en la actualidad.

5.- Conclusiones

Este propuesta contribuye al conocimiento al manifestar una nueva estrategia para disminuir la evasión fiscal ocasionado por las personas físicas o morales que contraten, subcontraten, subarrenden o presten un servicio a otra persona física o moral, esto a través de una adición a la fracción II del artículo 1-A de la Ley del Impuesto al Valor agregado quedando de la siguiente manera:

Artículo 1o.-A.- Están obligados a efectuar la retención del impuesto que se les traslade, los contribuyentes que se ubiquen en alguno de los siguientes supuestos:

II. Sean personas morales o físicas que:

Contraten, subcontraten, subarrenden o reciban servicios personales independientes, o usen o gocen temporalmente bienes prestados u otorgados por personas físicas o morales , respectivamente de otra persona física o moral, ello sin afectar su esfera jurídica ya que ellos podrán aparte de acreditarse el impuesto retenido efectivamente pagado, el 5.33% del IVA que les trasladen de sus compras, gastos e inversiones.

La retención que señala esta fracción se refiere a las dos terceras partes, misma que será declarado por el retenedor a las autoridades fiscales a más tardar el día 17 del mes posterior en conjunto con sus demás obligaciones fiscales, la fecha de presentación puede ser distinta a la señalada en este párrafo debido a las facilidades administrativas que el servicio de administración tributaria otorgue.

De igual manera es necesario que los contribuyentes vía contabilidad electrónica informen a las autoridades fiscales en tiempo y forma como lo señala la legislación, el importe de los impuestos retenidos a las organizaciones conocidos como outsourcing con la finalidad de que el fisco pueda tener un control de éstas y le permita establecer medidas que contribuyan a la evasión fiscal de estas empresas, por tanto se propone crear una subcuenta dentro de la cuenta de impuestos retenidos denominado *impuesto retenido de IVA a outsourcing* que registre e informe el importe de los impuestos retenidos a las personas morales o físicas que contraten, subcontraten, subarrenden o presten un servicio a otra persona física o moral.

Los movimientos de la subcuenta *impuesto retenido de IVA a outsourcing* serán los siguientes:

Se carga

Durante el ejercicio

Por el importe de las retenciones de IVA aplicadas a las organizaciones outsourcing enteradas a las autoridades fiscales.

Se Abona:

Al inicio del ejercicio:

Por el saldo inicial de las retenciones de IVA aplicadas a las organizaciones outsourcing pendientes de enterar a las autoridades fiscales.

Durante el ejercicio:

Por las retenciones de IVA aplicadas a las organizaciones outsourcing

A final del ejercicio:

Por el saldo inicial de las retenciones de IVA aplicadas a las organizaciones outsourcing pendientes de enterar a las autoridades fiscales.

Por tanto la estrategia de disminuir la evasión fiscala través de la retención de las dos terceras partes de IVA a las actividades realizadas por las organizaciones outsourcing y la creación de una nueva subcuenta que permita identificar las operaciones realizadas con las personas morales y físicas que contraten, subcontraten, subarrenden o presten un servicio a otra persona física o moral son los aportes al conocimiento de este ensayo.

Podemos decir que este ensayo concluye que las personas físicas y morales que realizan actividades como outsourcing contribuyen a la evasión fiscal y que hasta el momento las estrategias implementadas por las autoridades fiscales han tenido un impacto poco significativo. Y el retener las dos terceras partes del impuesto al valor agregado a las personas físicas y morales que contraten, subcontraten, subarrenden o presten un servicio a otra persona física o moral, generará un ingreso adicional al Estado que le permitirá financiar las erogaciones del gasto público.

Es indispensable que el fisco determine una cuenta especial que englobe las retenciones de IVA realizadas a las empresas outsourcing con la finalidad de identificar las operaciones realizadas por estas organizaciones, por tanto es necesario adicionar en el anexo 24 la subcuenta de *impuesto retenido de IVA a outsourcing,* perteneciente a la cuenta de *impuestos retenidos*.

Se concluye que el tema de la evasión fiscal aún no está resuelto, por tanto es necesario sumar esfuerzo con la finalidad de lograr disminuirla o radicarla, pues el ser organizaciones de subcontratación no los libera de la responsabilidad de contribuir al gasto público.

La propuesta que aquí se plantea no da solución al problema de la evasión fiscal ocasionada por las outsourcing pero si logra su disminución al captar parte del impuesto al valor agregado, pues para logra la erradicación de la evasión fiscal ocasionada por estas instituciones es necesario adicionar propuestas a las leyes fiscales como el Impuesto Sobre la Renta y así mismo a la Ley Federal de Trabajo, es un trabajo en equipo que el gobierno debe poner en práctica de modo que el Estado capte los recursos que le correspondan.

La obligación de retención y entero de las dos terceras parte del IVA a las personas físicas o morales que contraten, subcontraten, subarrenden o presten un servicio a otra persona física o moral no es un nuevo impuesto, simple y sencillamente es una estrategia para que las empresas evasoras de impuestos como son algunos casos de las outsourcing cumplan con sus obligaciones fiscales, es cierto que las empresas outsourcing que cumplen en tiempo y forma el pago de sus contribuciones no tendrán ningún inconveniente, no pagaran más ni menos, sino lo justo, pero aquellas que no cumplen con lo que dicta la fracción IV del artículo 31 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos a través de la propuesta que en este ensayo se plantea estarán obligados a contribuir con los impuestos que sus actividades empresariales generen ya sea de una forma directa a través de sus pagos provisionales o indirecta vía retenciones.

La propuesta que aquí se plantea depende mucho de la cultura fiscal de los contribuyentes pues de nada sirve que se retengan las dos terceras parte del IVA y el retenedor no lo entere al servicio de administración tributaria.

Ya para finalizar se concluye que este ensayo es un pequeño avance a una cultura tributaria sana, donde los contribuyentes de manera equitativa, justa y proporcional contribuyen al gasto público no a través de la generación de un nuevo impuesto sino a través de la aplicación justa de la ley, donde no existan preferencias.

REFERENCIAS

Almanza Martínez Maricela & Archundia Fernández, Emigdio. (2013) El outsourcing y la planeación fiscal en México. Eumed. Net enciclopedia virtual

Arrioja Vizcaíno, Adolfo. *(1997). Derecho Fiscal. México: Themis.*

Barcelata Chávez, Hilario. (2007). I*mpuestos y evasión fiscal en México.* Recuperado de: http://www.uv.mx/ofp/files/2014/05/Impuestos-y-Evasion-fiscal-en-Mexico-2006.pdf

Calixto Bautista Griselda, et al. (2013) OUTSOURCING. Recuperado de http://imcp.org.mx/wp-content/uploads/2013/10/CROSS-Inform-2013-10.pdf

Calvo Nicolau, Enrique. (1999). Tratado sobre el Impuesto Sobre la Renta. México. Themis.

Código Fiscal de la Federación, 2016.

De la Garza, S.F. (2008): *Derecho Financiero Mexicano*. México: Porrúa.

Escobar Ramírez, Germán. (1999). *Principios del Derecho Fiscal*. México: OGS Editores.

Fraga, Gabino. *(1999). Derecho Administrativo. México: Porrúa.*

Flores Zavala, Ernesto. *(1982). Elementos de las Finanzas Públicas Mexicanas. México: Porrúa.*

Jarach Liceo Dino. *(1957). Curso Superior de Derecho Tributario. Buenos Aires Argentina: Liceo Profesional CIMA.*

Jarach, Liceo Dino. (1943) El hecho imponible, *Revista de Jurisprudencia*, Buenos Aires. Pag. 370-385.

Jiménez, María Isabel (Enero-Junio, 2003). Causas que provoca la evasión fiscal en las empresas mexicanas *Revista del Centro de Investigación*, 80, 77- 90.

Jiménez Juan Pablo. & Gómez Sabaini Juan Carlos. (2010). *Evasión y equidad en América Latina*. Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Hernández Trillo, Fausto. & Zamudio Carrillo, Andrés . (2004). *Evasión Fiscal en México: El caso del IVA*. México: Centro de Investigación y Docencia Económicas. Recuperado de: http://www.sat.gob.mx/administracion_sat/estudios_evasion_fiscal/Documents/C2_2003_eva_fis_mex_iva.pdf

Hinojosa Cruz, Adriana Verónica & Mendoza Carbillo, Sergio Edmundo. (2010) *Pertinencia del incremento de las tasas del IVA en México en el 2010: ¿Reforma suficiente?* México: Memorias Congreso ACACIA.

Hinojosa Cruz, Adriana Verónica. (2010). Aspectos económicos del IVA en México: clasificación sobre su distorsión, incidencia fiscal y regresividad. 1-30. Recuperado de: http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/docs/190.pdf

Honorable congreso de la unión. (2014). Evasión fiscal datos generales y opinión pública. México: Centro de estudios sociales y de opinión pública. Recuperado de: file:///C:/Users/saulo/Downloads/Carpeta-34-evacion-fiscal%20(1).pdf

Instituto de Estudios Superiores de Monterrey. (2013). *Estudio de evasión global de impuestos*. ITESM, México.

Iriarte Carrasco, Hugo (2001): *Derecho Fiscal I*, IURE Editores, S.A. De C.V. México.

Ley del Impuesto Sobre la Renta, 2016.

Ley del Impuesto Especial sobre productos y servicios, 2016.

Ley del Impuesto al Valor Agregado, 2016.

Ley de Ingreso de la Federación, 2016.

Ley de Ingreso de la Federación, 2017.
Ley número 29 de hacienda municipal del Estado de Veracruz-Llave, 2016.

Porras y López, Armando. (1967). *Derecho Fiscal*. México: Porrúa.

Licona Vite, Cecilia. (2011). *Estudio sobre la evasión y la Elusión Fiscales en México*. México: Centros de estudios del Derecho. Recuperado de: file:///C:/Users/saulo/Downloads/evasion%20y%20elusion%20fiscal-1.pdf

Mondy Robert M. Noé, (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F, Pearson Prentice Hall

Morales Carrasco, Carlos., Ruiz Chang, Francisco. & Ycaza Pesantes, Walter, javier. (2009). *Análisis de la evasión fiscal en el impuesto a la renta del ecuador*. Recuperado de: https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/745/1/1396.pdf

Nieto Dueñas, Salvador . (2005). *La educación tributaria como solución a la baja recaudación fiscal en México*. (Título de Licenciatura). Universidad de Guanajuato, Guanajuato, México 2005.

Osorio Atondo, José Manuel. (2013). *Análisis de la base gravable de los pagos provisionales del impuesto sobre la renta de las personas morales en México.* (Tesis doctoral). Instituto de especialización para ejecutivos plantel Guadalajara, Guadalajara, México.

Peña Gonzáles, Carmen Gloria. (2010). *Formas y figuras de evasión de impuestos más frecuentes en chile.* (Tesis de Maestría) Universidad de Chile, Chile.

*Recases Siches, Luis (1959).Enciclopedia jurídica ameba. Buenos aires:*McGraw Hill.

Rivo López, Elena (S.F.) (Externalización: Más allá de la subcontratación. Obtenido de file:///C:/Users/saulo/Downloads/Dialnet-Externalizacion-565287%20(1).pdf

Universidad de Nirvana. (2002). *Outsourcing de RRHH Resumen Ejecutivo* . IRCO (IESE)-ACCENTURE

Samuelson, Paul. & Nordhaus, Wiliam. (2002) *Economía*. México: McGraw Hill.

Sánchez León, Gregorio. (1998). *Derecho Fiscal Mexicano*. México: Editorial Cárdenas Editor y distribuidor.

Tapia Tovar, José. (2000). *La evasión fiscal. Causas, efectos y soluciones*. México: Porrúa.

Werther, Jr. Keith Davis. (2000), *Asesoría y Servicios de Administración de Recursos Humanos a la Organización*. México, D.F, Pearson Prentice Hall

Sitios Web Consultados

http://www.dineroenimagen.com/2014-11-28/47051 http://imagendelgolfo.mx/resumen.php?id=123625 Ignacio Arellano mora 2011

http://www.forbes.com.mx/la-formula-del-sat-abusos-del outsourcing/#gs.dZEvJCY

http://www.sat.gob.mx/informacion_fiscal/obligaciones_fiscales/personas_morales/no_lucrativas/Paginas/concepto_iva.aspx#renglon

http://www.cefp.gob.mx/publicaciones/nota/2013/enero/notacefp0032013.pdf

http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_29ene16.pdf

http://bibliohistorico.juridicas.unam.mx/libros/5/2377/4.pdf

http://www.forbes.com.mx/la-formula-del-sat-abusos-del-outsourcing/#gs.dZEvJCY

http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/PEF_2016.pdf

http://www.sat.gob.mx/fichas_tematicas/buzon_tributario/Documents/Anexo24_05012015.pdf

http://www.sii.cl/diccionario_tributario/dicc_z.htm

EL CONTROL INTERNO CONTABLE, HERRAMIENTA INDISPENSABLE EN LAS ORGANIZACIONES.

Rafael Sánchez Soberats, Leticia Vázquez Pupo
Universidad de Holguín (Cuba)
rafamarlen2013@gmail.com

Resumen — Las actividades económicas exponen a las organizaciones a diversos tipos de riesgos, algunos difíciles de controlar, tales como los cambios adversos en leyes que afectan impuestos y operaciones de distinto género, un instrumento importante de todo negocio es aplicar un sistema de Control Interno ya que mejorara los procesos que se llevan a cabo con vista al cumplimiento de los objetivos trazados por la organización, promover el desarrollo organizacional y fomentar la práctica de valores.

En la actualidad se experimentan cambios profundos y acelerados, las transformaciones constantes que se presentan en el Ecuador no solo a nivel económico y de control en las entidades, sino también de tipo organizacional, las grandes o pequeñas empresas sienten la necesidad de buscar herramientas de control que permitan disminuir las amenazas que están expuestas.

El Control Interno es una parte esencial en la administración financiera aplicando correctamente los componentes, ambiente de control, evaluación de riesgo, actividad de control, información y comunicación y supervisión y monitoreo, hacen posible realizar un seguimiento y evaluación de las estrategias internas con la aplicación de normas, leyes, políticas, reglamentos además de comprobar si la organización es viable económicamente y si los recursos se están utilizando y controlando correctamente.

Palabras Claves: Control Interno, Ambiente de control, Actividad de Control, Información y comunicación, Evaluación de riesgos, Supervisión y Monitoreo.

Abstract — Economic activities expose organizations to various types of risks, some difficult to control, such as adverse changes in laws affecting taxes and operations of different gender, an important tool for any business is to implement a system of internal control as improve the processes are carried out with a view to meeting the goals set by the organization, promote organizational development and foster the practice of values.

Currently profound and rapid changes experienced, the constant changes that occur in Ecuador not only economically and control entities, but also organizational type, large or

small businesses feel the need to seek control tools which allow to decrease the threats they are exposed.

Internal control is an essential part of financial management correctly applying the components, control environment, risk assessment, control activities, information and communication and supervision and monitoring, make it possible to track and evaluate the internal strategies with the application rules, laws, policies, regulations in addition to checking whether the organization is economically viable and whether resources are being used and controlled properly.

Keywords: Internal Control, Control Environment, Control Activities, Information and Communication, Risk Assessment, Supervision and Monitoring.

[1] Dr.Cs. Rafael Sánchez Soberats, PhD. Graduado de Licenciado en Contabilidad y Finanzas en la Universidad de Holguín ¨Oscar Lucero Moya¨, Cuba, graduado de Máster en Dirección Empresarial y Doctor en Ciencias Técnicas en la misma universidad.

[2] Dra. Leticia Vázquez Pupo. Graduado de Licenciado en Contabilidad y Finanzas en la Universidad de Holguín ¨Oscar Lucero Moya¨, Cuba, graduado de Máster en Dirección Empresarial

Planteamiento del problema

Las empresas, atraviesan por diversos problemas ocasionados por la falta de un sistema de control interno en el área contable, ya que no se ha dispuesto de una estrategia organizacional en todos los procedimientos, coordinados de manera que vaya de acuerdo a las necesidades de la compañía para poder proteger y resguardar los activos, comprobar la exactitud y confiabilidad de los datos contables para satisfacer los requerimientos de los Directivos en función del cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Al no poseer un sistema de Control Interno efectivo y eficiente en el Área Contable, corre el riesgo de tener falencias en las operaciones financieras y por supuesto las decisiones que se tomen no serán las más adecuadas para la gestión e incluso podrían llevar a una crisis operativa, que perjudicarían los resultados de sus actividades.

El objetivo General de la investigación es diseñar y proponer la Implantación de un sistema de Control Interno en el área contable para las Empresas con el fin de que los procesos operativos sean realizados con mayor eficiencia, eficacia y economía y así poder obtener información confiable para la toma de decisiones y contar con una herramienta de control que monitoree y supervise todas las operaciones actuando preventivamente ante los riesgos que puedan ir presentándose.

De tal manera identificamos los objetivos específicos para el desarrollo del presente Artículo:

Diseñar una guía metodológica integrada con los estándares universales para la implantación del Control Interno contable en las organizaciones.

Desarrollar la evaluación de los riesgos para establecer políticas de respaldo y plan de contingencia ante desastres o actos hostiles del hombre como sabotaje, atentado, incendio, etc.

Desarrollar flujo gramas de las acciones que intervienen en los procesos contables de las empresas para la implantación del control interno según las actividades y las áreas involucradas.

A consecuencia de esto se ha determinado como hipótesis; si se lograra implantar un correcto control interno contable para el proceso de la información en todas las operaciones de las organizaciones, se lograrían resultados superiores en el cumplimiento de los objetivos con eficiencia y eficacia:

Para esto determinamos las variables de nuestro objeto de estudio:

Variable Independiente:

- Control Interno Contable.

Variable Dependiente:

- Proceso de la información.
- Operaciones en las Organizaciones.

Para el desarrollo de la investigación se aplicaran las entrevistas y encuestas como instrumentos de investigación, las cuales

aportaran valor e identificación de los problemas y falencias, además apertura el desarrollar los mecanismos en la propuesta de posibles soluciones. Las entrevistas serán realizadas a los directivos, del área contable en la entidad e involucrando a todos los trabajadores, pues esta aplicación proporciona datos importantes sobre el objeto de estudio.

El campo de acción es: la Implantación de un sistema de Control Interno en el área contable de las empresas

Esta hipótesis quedará demostrada si se comprueba que:

El instrumental teórico metodológico (modelo y procedimiento) propuesto se identifica, tanto en su concepción como en su implantación, por mostrar las cualidades que hacen viables su introducción racional en el objeto de estudio práctico por su pertinencia, consistencia lógica y parsimonia, además de poseer la necesaria flexibilidad y generalidad, que asegure la extensión de su uso en otros.

La aplicación del procedimiento propuesto en el objeto de estudio práctico posibilite diagnosticar, evaluar y explicar de una manera coherente, sistémica e integrada las relaciones entre los procesos del sistema contable, que contribuyen de forma directa al control interno en la organización, y tomar decisiones al formular estrategias para el mejoramiento gradual de estos sistemas.

Al analizar los elementos vinculados al sistema contable se contribuye a implantar el control interno.

Para cumplir los objetivos de la investigación se desarrollaron las etapas siguientes:

Análisis teórico práctico-referencial de los aspectos vinculados con la temática objeto de estudio y confección del marco teórico práctico-referencial de la investigación.

Investigación de campo para el diagnóstico de los principales problemas asociados al sistema de Control Interno en el área contable de las empresas como base para la implantación del mismo.

Concepción del modelo teórico y el procedimiento para implantar el Control Interno en el área contable, teniendo en cuenta procesos del sistema de gestión, la cultura y los objetivos planteados por las empresas.

Validación del procedimiento propuesto en una organización seleccionada y su valoración con el uso de expertos y técnicas estadísticas.

Para dar cumplimiento a estas tareas se utilizaron los métodos de investigación siguientes:

El método histórico-lógico en el análisis de la literatura y documentación especializada, con el objetivo de analizar los orígenes y conceptos de control interno, los modelos existentes para el mismo así como la caracterización de estos aspectos.

El método de análisis y síntesis al procesar la información obtenida de la literatura y la

experiencia de expertos en el tema, para la caracterización del objeto y campo de acción de la investigación, y en la elaboración de las conclusiones.

El método sistémico estructural y el dialéctico en la explicación e interrelación de los elementos que servirán de fundamento al modelo y procedimiento propuestos, mediante la determinación de los elementos o variables y las relaciones existentes entre los elementos del control interno.

Métodos empíricos como: encuestas, entrevistas, cuestionarios, tormentas de ideas y consulta y análisis de documentos, para la captación de información.

Métodos estadísticos como muestreo intencional, estratificado y aleatorio, para aplicar encuestas y procesar datos, así como pruebas no paramétricas.

El método de criterio de expertos para valorar el procedimiento propuesto y los elementos específicos del control interno que inciden directamente en el desarrollo de las actividades de la empresa.

La novedad científica de esta investigación radica en:

La concepción de un modelo y procedimiento para implantar el control interno contable teniendo en cuenta los procesos para contribuir a la mejora del sistema contable.

La identificación de los elementos contables y su relación sistémica con los elementos del control interno.

El diseño de un conjunto de instrumentos para el diagnóstico e implantación del control interno contable.

Se aportan, además, procedimientos específicos para desarrollar cada elemento del control interno, así como un instrumento que permite evaluar el nivel de implantación del mismo.

Su valor metodológico radica en que ofrece una base para afrontar el diseño e implantación del control interno contable con un enfoque estratégico e integrado en los sistemas empresariales, constituyendo un instrumento de trabajo para especialistas y directivos en el proceso de implantación.

Desde el punto de vista docente aporta el ordenamiento de los aspectos teóricos abordados en la investigación y los resultados alcanzados constituyen una herramienta para la formación de pregrado y postgrado en materia de control interno.

En el orden práctico el valor del modelo y procedimiento propuestos radica en la factibilidad y pertinencia de su implantación, con resultados satisfactorios y su posterior generalización. También se vincula al proceso iniciado en la actualidad para la implantación de los sistemas integrados de gestión.

1.0 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Control. Análisis de su marco conceptual.

"La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique, algunas han sido relacionadas con las actividades de: comprobar o verificar, regular, comparar con un patrón, ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar), frenar o impedir", (Blanco, 1985; Amat i Salas, 1989; Bueno Campos, 1989; Illescas Blanco, 1993; Lorino, 1993). "Puede ser entendida como una función administrativa, (Koontz, 1990; Chiavenato, 2000) que la hace parte de ese proceso, como una función restrictiva" (Terry, 1987; Chiavenato.2000) para mantener los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío y como una función reguladora (Robbins, 1993), para un individuo o procesos de la empresa como control de la producción, de la calidad, etc.

En la práctica la función restrictiva prevalece sobre las restantes, y aunque debe lograrse una interrelación entre ellas, no ocurre de este modo.

El concepto de control ha sido tratado por diferentes autores (Anexo1), (Alford y Bangs, 1972; Bueno Campos et al, 1989; Amat i Salas, 1989; Pérez Gorostegui, 1991; Zerilli, 1994; Borrero y Simons, 1994; citados por Stoner, Stoner et al, 1995; Amat, 1995; Jordán, 1996; Certo y Meter, 1997; Nogueira Rivera, 2002), los que coinciden al definirlo como: medir, regular, y verificar sobre lo planificado para observar las desviaciones, concediéndole un carácter restrictivo. Al analizar los conceptos planteados, vemos que Amat i Salas, 1989, y Nogueira Rivera, 2002, le conceden un carácter estimulador a la función de control, considerando que la misma puede aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa sea coherente con los objetivos trazados al influir sobre los valores y creencias, conduciendo al autocontrol.

En la última década ha cobrado auge una herramienta de control denominada Cuadro de Mando Integral (CMI) (Kaplan y Norton, 2002), que a diferencia de los autores antes mencionados, permite establecer el control desde cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos, Formación y Crecimiento. Investigadores cubanos como Hernández Torres, 1998; Machado Noa, 2003; Nogueira Rivera, 2004; Pérez Campaña, 2005; de Miguel Guzmán, 2006; Hernández Junco, 2009; y Soler, 2009, han utilizado esta herramienta para el control de la gestión empresarial.

Por otra parte, Pérez Campaña (2005) corrobora y amplían el concepto dado por Amat i Salas, coincidiéndose con lo planteado, al expresar que su eficiencia está en asegurar la anticipación de los cambios del entorno y su impacto en la empresa, siendo la mejor forma la que promueve el autocontrol de las

personas, pues garantiza la motivación y la identificación con los objetivos. Consideramos que la mejor forma de control es aquella que se promueve desde la empresa y debe poseer un sistema de información necesario para conocer los resultados de la gestión.

Desde un enfoque de sistema varios autores (Amat i Salas, 1989; Anthony, 1990; Porter, 1982; Lorino, 1993; Álvarez-Dardet, 1993; Bueno Campos, Freije y Rodríguez, 1993; Páez, 1994; Jordán, 1995; Abell, 1995; Hernández Torres, 2001; Nogueira Rivera, 2004); distinguen tres tipos de control y reconocen la interrelación entre estos: el estratégico, de gestión y operativo. El control estratégico basado en la planificación estratégica, enmarcado en el largo plazo y centrando su atención en los procesos de adaptación de la empresa al entorno (objetivos, estrategias, políticas). El de gestión es orientado a implantar la estrategia, basado en la planificación y control con un horizonte anual (mediano plazo) y enfocado, desde una perspectiva integral de la organización, a que cada departamento logre sus objetivos con eficiencia y eficacia. El operativo, basado en la planificación operativa, está orientado al día a día (corto plazo) e intenta asegurar las tareas específicas de cada puesto adecuadamente.

El control ha evolucionado en el tiempo, promoviéndose el mismo desde la empresa, siendo el más efectivo el que realizan las personas dirigidos por la dirección. Debe lograr convertirse en una herramienta de gestión a cualquier nivel. Sean cualesquiera las barreras o fuerzas facilitadoras, se hace necesario trazar estrategias para lograr los objetivos.

Los criterios de clasificación de los diferentes tipos y técnicas de control han sido tratados por varios autores (Amat i Salas, 1989; Bueno Campos y otros, 1989; Donelly y otros, 1992; Díez de Castro y Redondo López, 1996; Fernández Caballero, 2000; citados por Nogueira Rivera, 2004; Stoner, 1995; Kotler, 1998; Nogueira Rivera, 2004).

Resulta significativo lo planteado por Stoner (1995); que clasifica los métodos y técnicas de control en grupos: anteriores a la acción, de selección y posteriores a la acción, atendiendo al momento en que ocurre la planeación de la acción. Kotler (1998); plantea que los tipos de controles son referidos al plan, la rentabilidad, de eficiencia y estratégico.

1.1.1. Análisis de los modelos para establecer el control.

Diferentes autores han propuesto modelos de control, Buffa y Sarin, 1987; de Miguel Fernández, 1991; Dupuy y Rolland, 1992; Izquierdo y otros, 1992; Companys Pascual, 1989; Díaz Pontones, 1993; Monks, 1994; Zerilli 1994; Stoner, 1995; Velázquez Mastreta, 1995; Díez de Castro y Redondo

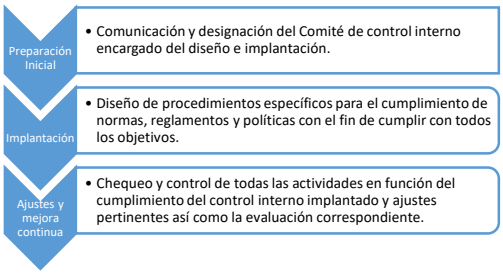
López, 1996; Celso Contador, 1997; Hernández Torres, 1998; Perfeccionamiento Empresarial, 1998; Drudis, 1999; Kaplan y Norton, 1999; Gaither y Frazier, 2000; Nogueira Rivera, 2002; (citados por Nogueira Rivera y otros, 2004); y Pérez Campaña, 2005.

Los modelos referidos, ofrecen variables de interés para su estudio como: entorno, liderazgo, participación y compromiso, formación, diagnóstico, integración, orientación al cliente, mejora continua, sistema informativo, indicadores, enfoque proactivo, dinamismo y enfoque de proceso.

El análisis desarrollado por Pérez Campaña, 2006, para proponer un modelo después de analizar los antes planteados, destaca dos grupos: uno que refiere sus modelos al control moderno (Kaplan y Norton, 1999; Nogueira Rivera, 2004; y Hernández Torres, 1998; (los representativos) y otro grupo donde prevalece el enfoque tradicional del control, tratando el entorno y el sistema informativo.

Sin embargo, los modelos consultados están referidos sólo para establecer el proceso de control. Plantean variables necesarias para el mismo, evaluándolas a través de técnicas e indicadores, pero sin presentar conexiones internas entre ellas. La variable que posea una conexión con el control deberá ser analizada, o sea, cómo influye, si funciona correctamente, si posee los requisitos necesarios y cómo tributa hacia el proceso de control.

Figura 1. Procedimiento general para implantar el control interno



El procedimiento propuesto cumple con las características siguientes:

Consistencia lógica: secuencia lógica, interrelación de aspectos y consistencia interna.

Flexibilidad: facultad de adaptarse a cualquier organización, ya que sus características no son necesariamente idénticas a las seleccionadas, dentro del universo de estudio y; facilidad de incorporación de modificaciones y ajustes en los diferentes procedimientos específicos.

Parsimonia: capacidad de actuar en un complicado proceso de análisis y solución de un modo relativamente sencillo y transparente.

Trascendencia: influencia significativa en los restantes subsistemas de gestión empresarial y su entorno.

Sistematicidad: asegura el control y vigilancia sistemática sobre el proceso de mejora y evolución del desempeño en el control interno, propiciando la información necesaria para la mejora continua del sistema.

ANTECEDENTES Y ORIGEN

El origen del Control Interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

Como resultado del auge que tomó el comercio en los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros países del Medio Oriente se desarrolló la contabilidad de partida simple. En estas épocas los sistemas de anotaciones habían sido sencillos debido a la reducida cantidad de operaciones. Cada individuo habría podido ejercer su propio control. Con el advenimiento de los antiguos Estados e Imperios se hallan vestigios de sistemas de controles en las cuentas públicas.

Posteriormente, con el incremento del comercio en las ciudades italianas durante los años 1400, se produjo una evolución de la contabilidad como registro de las transacciones, apareciendo los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios.

En este ambiente comercial, el monje veneciano Fray Lucas Pacciolli mejor conocido como Lucas di Borgo, matemático, desarrolló en 1494 la partida doble, analizando el hecho económico desde 2 puntos de vista: partida y contrapartida.

Desde mediados del siglo XVIII, con la Revolución Industrial, iniciada en Inglaterra, se fueron introduciendo de modo creciente las máquinas que eran operadas por varias personas para la producción de artículos industriales, haciéndose cada vez más complejos las funciones en las cuales intervenían más personas y como consecuencia de esto surge la necesidad de controlar las operaciones.

Si bien en un principio el Control Interno comienza en las funciones de la administración pública, hay indicios de que desde una época lejana se empleaba en las rendiciones de cuenta de los factores de los estados feudales y haciendas privadas. Dichos controles los efectuaba el auditor, persona competente que escuchaba las rendiciones de cuenta de los funcionarios y agentes, quienes por falta de instrucción no podían presentarlo por escrito.

A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto

comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades. Así nace el control como una función gerencial, para asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidas se cumplan tal como fueron fijadas.

Debido a esto los contadores idearon la comprobación interna, la cual era conocida como: "la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procesos adoptados, que tienen como finalidad brindar a la administración, hasta donde sea posible, práctico y económico el máximo de protección, control e información verídica".

El término de Control Interno reemplazó al de comprobación interna, debido a un cambio conceptual, ya que el contenido del mismo ha sufrido una considerable evolución.

La implantación de un sistema de control interno ha adquirido especial importancia y ha ido ampliando sus ámbitos de aplicación debido a que, a medida que la empresa crece, los propietarios se alejan del control rutinario de las operaciones frecuentes.

Debido al mundo económico integrado que existe hoy en día se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales. Surge así una nueva perspectiva sobre el control interno donde se brinda una estructura común que es documentada en el denominado "Informe C.O.S.O.".

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (C.O.S.O.) es una organización voluntaria del sector privado, establecida en los Estados Unidos y dedicada a proporcionar orientación al ámbito privado y gubernamental sobre aspectos críticos de gestión de la organización, control interno de la empresa, gestión del riesgo, el fraude y la presentación de informes financieros.

El "Informe C.O.S.O." es un documento que especifica un modelo común de control interno con el cual las organizaciones pueden implantar, gestionar y evaluar sus sistemas de control interno para asegurar que éstos se mantengan funcionales, eficaces y eficientes.

Comprendiendo la situación arriba mencionada se hace evidente que es necesario contar con un marco conceptual que estandarice las mejores prácticas con respecto al control interno. Disponer de dicho marco

facilitará la comprensión e implementación de nuevos sistemas de control interno que se adecuen a la realidad actual y brinden una referencia conceptual común sobre éste.

Establecer una definición común de control interno que contemple las mejores prácticas en la materia.

Facilitar un modelo en base al cual las organizaciones, cualquiera sea su tamaño y naturaleza, puedan evaluar sus sistema de control interno.

Lograr que el control interno forme parte de la operatoria habitual de la organización y que no sea concebido como un mero formalismo o cuestión burocrática. Esta finalidad se refiere al aspecto organizacional.

Disponer de una referencia conceptual común para los distintos interlocutores que participan en el control interno que sirva de referencia tanto para auditores como para auditados. Sin este marco de referencia resultaba ser una tarea compleja, dada la multiplicidad de definiciones y conceptos divergentes. Esta finalidad se refiere al aspecto regulatorio o normativo.

DEFINICIÓN DEL CONTROL INTERNO

Es el proceso conformado por las diversas disposiciones y métodos creados por la alta dirección, desarrollado por el recurso humano de la organización con el fin de dar seguridad y confiabilidad a la información que se generada en las transacciones económicas, promover la eficiencia y la eficacia de las operaciones del ente económico y asegurar el conocimiento y cumplimiento de la normatividad interna y externa de la Entidad. El control interno Sirve para garantizar que cada uno de los procesos, políticas, metas y actividades se cumplan de acuerdo a lo preestablecido, dando el máximo de rendimiento en cumplimiento de su misión.

"El control interno es un método de organización en el que una empresa se protege y garantiza que tiene el control de sus contables, procedimientos diarios y negocios, y que se están siguiendo estas políticas. Se compone de diferentes controles, procedimientos, investigaciones y sistemas para garantizar que la empresa está funcionando bien y con apego a la ley. El control interno esencialmente protege a la compañía de sí misma, salvaguardándola contra peligros tales como el fraude y la corrupción. Las empresas generalmente adaptan su propia definición de control interno y estructuran un programa que se adapte a sus necesidades e intereses individuales" Escrito por M.J. Taylor.

"El control interno comprende todo el plan de organización todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional,

promover eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración" Escrito por Juan Ramón Santillana Gonzales

"El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos y se alcancen los objetivos institucionales" lo establece la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades, errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales. La implantación de llevar un sistema de control interno aumenta la eficiencia y eficacia operativa así como la reducción del riesgo de fraudes.

El tamaño de la Empresa no es un factor que delimitara la importancia del sistema ya que en organizaciones donde existe un solo dueño el cual el igual que toma las decisiones, participa en la operación y requiere de un sistema contable, así como de contar con un sistema de control interno más adecuado para esta.

El contar con un Control Interno adecuado a cada tipo de empresa nos permitirá maximizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, para obtener mejores niveles de productividad; también ayudara a contar con recursos humanos motivados, comprometidos con su organización y dispuestos a brindar al cliente servicios de calidad. El tener un control actualizado en las áreas básicas de la empresa permitirá alimentar el sistema de información y ayudar a la adecuada toma de decisiones.

Es importante mencionar que el control interno, es una herramienta que ayudara al dueño o director de la empresa a conocer en qué parte de los procesos se está fallando y que medidas debe tomar. Cabe mencionar que la mayoría de las empresas no cuenta con ningún tipo de sistema de control interno debido a que no lo consideran necesario y que además esto les genera un costo. Sin tomar en cuenta que el sistema de control interno en las organizaciones se ha venido incrementando con el paso del tiempo, por ser de gran utilidad que comprende el plan de organización en todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio,

para proteger y resguardar los activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones y las exigencias ordenadas por la administración.

OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Los controles internos son técnicas empleadas por los directivos para asegurar que los objetivos del control específicos son constantemente cumplidos. Los controles se pueden implementar para proteger cualquier cosa de valor para el rendimiento económico de la empresa o sostenibilidad continua. Los objetivos comunes de los sistemas de control interno incluyen la corrección de transacciones, la fiabilidad de la información, el cumplimiento de la normativa, la seguridad y la eficiencia.

Dentro de los objetivos del control interno también podemos distinguir los siguientes objetivos específicos: Garantizar procesos de planeación y desarrollo organizacional de acuerdo con la naturaleza de la organización.

Protección de los recursos y activos en cuanto a su desaprovechamiento, pérdida y uso indebido.

Cumplimiento de las metas trazadas por la administración de la Empresa.

Garantizar una información confiable y veraz.

Evaluar la eficiencia, eficacia, economía de las operaciones para garantizar una correcta ejecución de las funciones y actividades.

Cumplir con los reglamentos de la Empresa.

Prevenir errores, riesgos e irregularidades.

Idoneidad y eficiencia del recurso humano.

Crear conciencia de control.

Garantizar la evaluación y seguimiento de la gestión.

CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Con el propósito de evaluar, controlar y emitir oportunamente informes sobre irregularidades o deficiencias detectadas para la toma de decisiones por parte de la dirección en cuanto a la erradicación de estas y elevar el nivel de eficiencia y eficacia del cumplimiento de los objetivos de la entidad

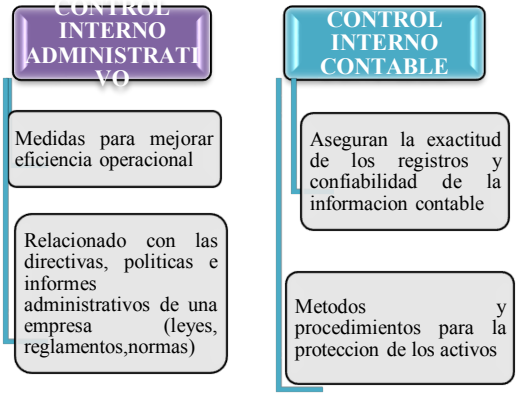


Figura 2 Clasificación del Control Interno

Elaborado por los autores.

CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Son las medidas diseñadas para mejorar la eficiencia operacional y que no tienen relación directa con la confiabilidad de los registros

contables. Ejemplo de un control administrativo, es el requisito de que los trabajadores deben ser instruidos en las normas de seguridad y salud de su puesto de trabajo, o la definición de quienes pueden pasar a determinadas áreas de la empresa. Son procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones de una empresa y con las directivas, políticas e informes administrativos. Entonces el Control Interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por la entidad

CONTROL INTERNO CONTABLE

Son las medidas que se relacionan directamente con la protección de los recursos, tanto materiales como financieros, autorizan las operaciones y aseguran la exactitud de los registros y la confiabilidad de la información contable, ejemplo: la normativa de efectuar un conteo físico parcial mensual y sorpresivo de los bienes almacenados. Consiste en los métodos, procedimientos y plan de organización que se refieren sobre todo a la protección de los activos y asegurar que las cuentas y los informes financieros sean confiables

MÉTODOS QUE CON MAS FRECUENCIA SE UTILIZAN EN LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

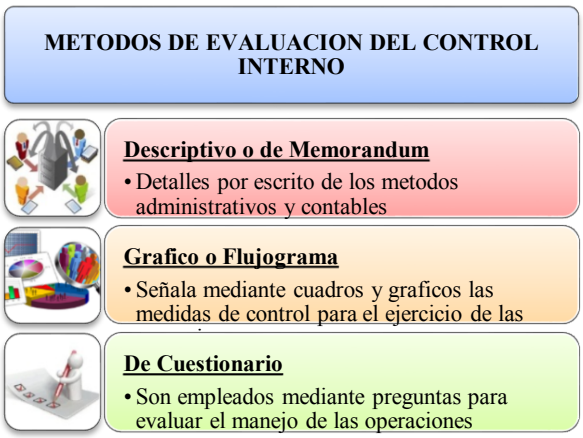


Figura 3. Métodos de evaluación del control Interno
Elaborado por los autores

MÉTODO DESCRIPTIVO O DE MEMORÁNDUM

Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos.

La descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso de las operaciones en todas las unidades administrativas que intervienen, nunca se practicará en forma aislada o con subjetividad.

Detallar ampliamente por escrito los métodos contables y administrativos en vigor, mencionando los registros y formas contables utilizadas por la empresa, los empleados que los manejan, quienes son las personas que

custodian bienes, cuanto perciben por sueldos, etc.
La información se obtiene y se prepara según lo juzgue conveniente el Contador Público, por funciones, por departamentos, por algún proceso que sea adecuado a las circunstancias.

La forma y extensión en la aplicación de este procedimiento dependerá desde luego de la práctica y juicio del Contador Público observada al respecto, y que puede consistir en:
Preparar sus notas relativas al estudio de la compañía de manera que cubran todos los aspectos de su revisión.
Que las notas relativas contengan observaciones únicamente respecto a las deficiencias del control interno encontradas y deben ser mencionadas en sus papeles de trabajo, también cuando el control existente en las otras secciones no cubiertas por sus notas es adecuado.
Siempre deberá tenerse en cuenta la operación en la unidad administrativa precedente y su impacto en la unidad siguiente.

Ventajas
El estudio es detallado de cada operación con lo que se obtiene un mejor conocimiento de la empresa.
Se obliga al Contador Público a realizar un esfuerzo mental, que acostumbra al análisis y escrutinio de las situaciones establecidas.
Desventajas
Se pueden pasar inadvertidos algunas situaciones anormales.
No se tiene un índice de eficiencia.

MÉTODO GRAFICO O FLUJOGRAMA

Señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para el ejercicio de las operaciones.

Este método permite detectar con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentran debilidades de control, aun cuando hay que reconocer que se requiere de mayor inversión de tiempo por parte del auditor en la elaboración de los flujogramas y habilidad para hacerlos.

Se recomienda el uso de la carta o gráfica de organización que según el autor George R. Terry, dichas cartas son cuadros sintéticos que indican los aspectos más importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.
Existen dos tipos de gráficas de organización:
Cartas Maestras.
Cartas suplementarias.

Las cartas maestras presentan las relaciones existentes entre los principales departamentos.

Las cartas suplementarias muestran cada una, la estructura de departamento en forma más detallada.

Se recomienda además el uso combinado de estas cartas con los manuales de operación ya que se complementan.

Ventajas

Proporciona una rápida visualización de la estructura del negocio.

Desventajas

Pérdida de tiempo cuando no se está familiarizado a este sistema o no cubre las necesidades del Contador Público.

Dificultad para realizar pequeños cambios o modificaciones ya que se debe elaborar de nuevo.

Se recomienda como auxiliar a los otros métodos

MÉTODO DE CUESTIONARIO

Consiste en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el auditor, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones.

Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.

Ventajas

Representa un ahorro de tiempo.

Por su amplitud cubre con diferentes aspectos, lo que contribuye a descubrir si algún procedimiento se alteró o descontinuó.

Es flexible para conocer la mayor parte de las características del control interno.

Desventajas

El estudio de dicho cuestionario puede ser laborioso por su extensión.

Muchas de las respuestas si son positivas o negativas resultan intrascendentes si no existe una idea completa del porqué de estas respuestas.

Su empleo es el más generalizado, debido a la rapidez de la aplicación.

De los métodos vistos anteriormente, ninguno de ellos trata con relativa profundidad, el elemento clave de la entidad, el humano.

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

Dentro del marco integrado se identifican cinco componentes que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo en la gestión de la organización.

Los mismos son:

Ambiente de Control.

Evaluación de Riesgos

Actividades de Control.

Información y Comunicación

Supervisión o Monitoreo.

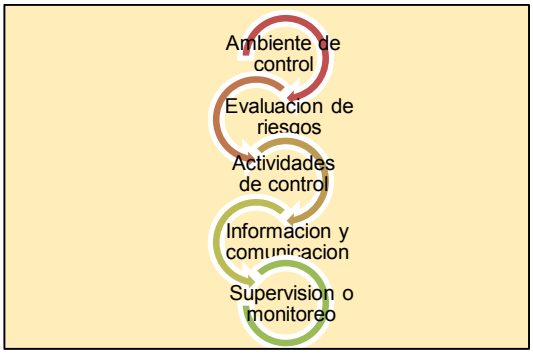


Figura 4. Componentes del control Interno

Elaborado por los autores

AMBIENTE DE CONTROL

Los elementos que conforman el ambiente interno de control son los siguientes:

Estructura organizacional

Autoridad y responsabilidad

Políticas de personal

Integridad y valores éticos

Competencia profesional

Comité de Control.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

Los objetivos deben ser establecidos y comunicados

Identificación de los riesgos internos y externos

Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento

Evaluación del medio ambiente interno y externo

Estimación del riesgo

Determinación de los objetivos de control

Detección del cambio

ACTIVIDAD DE CONTROL

Las Normas que integran las Actividades de Control son:

Separación de tareas y responsabilidades.

Coordinación entre áreas.

Documentación.

Niveles definidos de autorización.

Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.

Acceso restringido a los recursos, activos y registros.

Rotación del personal en las tareas claves.

Control del sistema de información.

Control de la tecnología de Información.

Indicadores del desempeño.

Función de auditoría interna independiente.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Está constituido por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y elaborar informes financieros confiables.

Las Normas que integran la Información y comunicación son:

Información y Responsabilidad.

Contenido y Flujo de la Información.

Calidad de la Información.

Flexibilidad al Cambio.

El Sistema de Información.

Compromiso de la Dirección.

Comunicación, Valores de la Organización y Estrategias.

Canales de Comunicación.

SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Las Normas que integran la Supervisión o monitoreo son:

Evaluación del Sistema de Control Interno.

Eficacia del Sistema de Control Interno.

Auditorias del Sistema de Control Interno.

Tratamiento de las Deficiencias Detectadas.

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO ESTABLECIDOS PARA COSO II, ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DEL RIESGO

Ambiente de control

Establecimiento de los objetivos

Identificación de eventos

Evaluación de riesgos

Respuesta al riesgo

Actividad de control

Información y comunicación

Supervisión y monitoreo

RESPONSABILIDAD DEL CONTROL INTERNO

Figura 5. Responsabilidad del Control Interno

Elaborado por los autores

El establecimiento y desarrollo del Sistema de Control Interno para la Empresa será responsabilidad del director en su condición de Representante Legal y Directivos de la misma. No obstante, la aplicación de los métodos y procedimientos al igual que la calidad, eficiencia y eficacia del Sistema de Control Interno, será responsabilidad de todos y cada uno de los funcionarios ante sus jefes, dispuestos en las oficinas, áreas o dependencias de conformidad con las funciones, competencias y recursos que les han sido señalados, llegando al denominado auto - control. Por lo tanto corresponderá ejercer el sistema de Control Interno a todos desde el superior jerárquico inmediato de cada servidor, bajo la denominación de "Responsabilidad Administrativa de la Gestión" e incorporando de manera vinculada estrechamente las normas ISO y COBIT para de esta forma integrar las misma a un control más eficiente y eficaz ,midiendo ,evaluando y comparando todos los aspectos fundamentales para el cumplimiento de los objetivos, leyes,

políticas, normas y reglamentos tantos internos como externos.

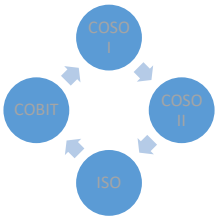


Figura 6. Estándares internacionales para el control Interno

Elaborado por los autores

Estos estándares universales actuaran integradamente en el análisis y funcionamiento del control interno aportando una visión más completa e integra del cumplimiento de la legislación , políticas y reglamentos que la empresa debe tener implantado con vista al funcionamiento óptimo y eficaz en función del cumplimientos de sus metas y objetivos , además será una fuerte herramienta para determinar los riesgos posibles a ocurrir y la prevención de los mismos así como la respuesta o toma de decisiones oportunas para erradicar o minimizar el impacto del daño que pueda ocasionar a la organización.

ANÁLISIS DE LA MATRIZ DAFO

Mediante el análisis de resultados y estadísticos se determina en que condición actual se encuentra la problemática empresarial , por medio de esta herramienta identificaremos los aspectos positivos y negativos que poseen actualmente las empresas ya que consiste en examinar los factores internos y externos.

En los factores internos se detectan las fortalezas y las debilidades que contribuyen en el proceso del éxito y estas se las diferencian con las oportunidades y amenazas del entorno.

Figura 7. Elaborado por los autores con el fin de determinar oportunidades y debilidades en la empresa para la captación del personal y la implantación del control interno.

Análisis Interno

Este análisis consiste en detectar fortalezas y debilidades de las empresas, es decir los aspectos los cuales tiene el control y a su vez originen ventajas o desventajas a nivel competitivo.

Fortalezas

Alto nivel de competitividad.

Mejoramiento de la calidad del servicio conocimiento del mercado en que nos movemos

Buena atención al cliente
Imagen positiva ante los consumidores
Experiencia comprobada en el mercado
Manejo de redes sociales de manera publicitaria
Poder de negociar con los proveedores.

Debilidades
Tecnología de información insuficiente
Falta de organización y delegación de funciones
Falta de motivación de los recursos humanos
Capital de trabajo mal utilizado
Falta de capacitación al personal
Constante rotación del personal
No cuentan con un plan de contingencia
Precios competitivos
No se tiene la información financiera oportuna para la toma de decisiones

Análisis Externo
A través de este análisis se examinan la oportunidades y amenazas entorno al mercado, aquellas de las cuales las empresas no tienen el control.

Oportunidades
Adquisición de tecnología
Aumentar la cartera de clientes
Capacitación al personal en las respectivas áreas de trabajo y atención al cliente
Mejorar la calidad contable y del servicio

Amenazas
Cambios en la legislación
Competencia establecida y fuerte en el mercado
Aumento de competidores
Incremento de impuestos

Luego de la aplicación del cuestionario se procede a hacer la interpretación de los resultados para su respectivo análisis y determinar el nivel deficiencia en el que se encuentra el Sistema de Control Interno.

De tal manera al detectar muchas vulnerabilidades en esta área realizamos la evaluación de los riesgos que presentan cada una de las deficiencias detectadas para así poder elaborar una estructura estratégica el cual ayudara a la erradicación de las mismas y en caso de ocurrencia se cuente con medidas necesarias para la corrección y respectiva solución en un tiempo no muy largo sin que afecte mayormente la entidad al contar con un plan de contingencia o políticas de respaldo.

Cabe recalcar que este plan no es estático y que será actualizado de manera periódica y a su vez se realizaran ajustes donde se irán eliminando las deficiencias ya controladas y la inclusión de nuevas vulnerabilidades.

3.1. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA CONTABLE

Para la implantación del Sistema de Control Interno Contable se debe utilizar los siguientes fundamentos conceptuales:
Compromiso de la Alta Dirección:
Roles y responsabilidades:

El director o la persona designada del comité de control para el diseño e implantación del Sistema de Control Interno cumplirán con las siguientes funciones:

Proponer, direccionar y coordinar el proyecto del diseño e implementación del sistema (procedimiento metódico).
Garantizar que se desarrolle cada una de las etapas establecidas para la ejecución del sistema de control contable mediante parámetros administrativos y técnica contable.
Informar a los directivos sobre la planificación y avance del proyecto de ejecución del control.
Dirigir cada una de las actividades del comité de control.
Organizar con los responsables de cada área las actividades que requiere ejecutar los miembros del comité de control.
Presentar a los directivos la propuesta del sistema de control interno para su aprobación, corrección y permiso de ejecución en el tiempo planificado.

El comité de control de acuerdo al tamaño de la empresa estará conformado por representantes de las diferentes áreas que estén altamente capacitados, motivados y que conozcan del funcionamiento de ellas, para cumplir con las actividades designadas para el diseño e implementación del sistema de control interno en el área contable.

Este deberá cumplir con las siguientes funciones:
Anteponer el proceso del diseño e implantación del modelo del sistema bajo la dirección del responsable del comité.
Realizar capacitaciones técnicas a todo el personal de la entidad sobre el modelo del sistema de control interno especializado en la Contabilidad
Verificar y evaluar la información para realizar propuestas de diseño e implementación del modelo y presentar al director o ejecutivo principal del comité para su aprobación.
Trabajar en grupo todos los miembros que lo conforman en cada una de las actividades requeridas con las herramientas programadas estadísticas o administrativas para una puesta total transparente de la información contable con fines prácticos y confiables.

La propuesta que se desarrollará para el presente trabajo de investigación está conformada por 3 etapas:

Primera etapa

Preparación Inicial

Esta etapa consiste en crear un comité de control interno que va a responder a los intereses de la alta dirección en el cumplimiento de las metas, objetivos, leyes, reglamentos mediante la aplicación del control interno a las actividades totales de la empresa y en especial al departamento contable y la influencia que tiene en ciertas áreas, vinculando toda la información.

El comité de control designado compuesto por los trabajadores con valores éticos, morales y más capacitados , este estará formado por cuatro miembros para responder a las necesidades del control sistemático, chequeo y evaluación, aplicando la guía de control integrada y así evaluar el cumplimiento de leyes, normas y reglamentos con vista al cumplimiento de los objetivos (dependiendo del tamaño de la organización podrá ser mayor el equipo),este control sistemático proporcionaría la obtención de mayores resultados, aportando con los señalamientos realizados a la alta dirección para la toma oportuna de decisiones en la vulnerabilidades identificadas.

Principales tareas en esta fase:

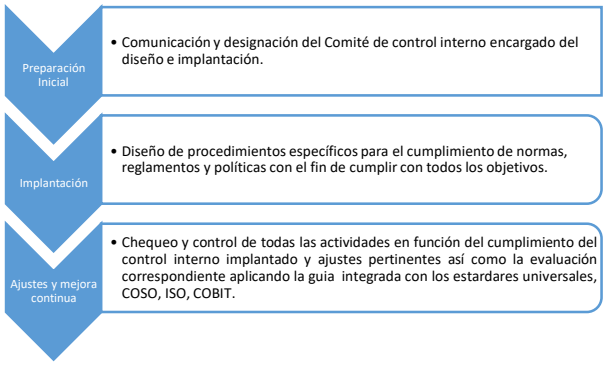


Figura 8. Etapas del proceso de implantación del control interno Contable.
Elaborado por los autores

La propuesta quiere periódicamente realizar controles para identificar los posibles riesgos y prevenir oportunamente que estos ocurran, accionando como está previsto en el control preventivo, de esto se puede proponer la ejecución de chequeos periódicos por el equipo de control nombrado por la dirección de la empresa y que el mismo responderá a las necesidades de evaluar, chequear, controlar el estado de sus actividades y el cumplimiento de todas las normas para luego informar la situación real y en caso de irregularidades que se tomen las medidas necesarias para su corrección y prevención, a la vez que sirvan como ejemplos para las acciones futuras de la misma organización. Estos actuarán sobre todas las áreas de la empresa: aplicando guías o encuestas de control interno integrando los tres estándares universales COSO, ISO y COBIT, una vez por mes de forma inesperada, sorpresiva y emitirán informes sobre los resultados a la dirección y a la dirección.

Controlada esta medida que propone el tema, se involucra a todos los trabajadores operativos y directivos del control interno, así como también se crea hábitos para la realización de un control intensivo a todo el personal con mira a identificar oportunamente cualquier deficiencia y su corrección en el momento oportuno y evitar pérdidas o daños materiales.

Este sistema que se propone, elevará la competencia profesional con el sentido de pertenencia de los trabajadores de acuerdo a las actividades y personas asignadas.

El cumplimiento de la información proporcionará entre las áreas, la fluidez de todo el proceso informativo en el momento que se requiera.
El sistema en si dará una oportunidad de guía antes que de control.

Se puede mencionar fundamentalmente que hace falta con la mayor certeza para la implantación del control interno:

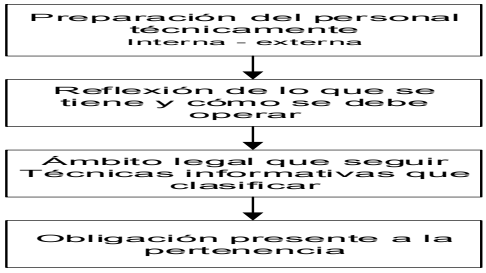


Figura 9. Necesidades por satisfacer del sistema
Fuente: Adaptación de los investigadores

Segunda etapa

Implantación:
La segunda etapa se basa esencialmente en el diseño y desarrollo de los procedimientos necesarios para ejecutar la implantación del sistema de control integral, como el diseño de procedimientos específicos, que exista separación de tareas y funciones. Todo esto generará un nivel superior de responsabilidad, sentido de pertenencia y cumplimiento con toda la legislación vigente y reglamento de políticas implantadas en la entidad para el cumplimiento de los objetivos, aportando de esta manera, la metodología administrativa, de control y contable por los trabajadores para cada puesto de trabajo, ¿Para qué? Para el autocontrol o medida preventiva para la detección de errores y su rápida solución en beneficio de la empresa.
El diagnóstico general deberá tener lo siguiente:

Figura 10. Requisitos del diagnóstico general situacional
Fuente: Adaptado de Contabilidad Financiera, de Alcarria J., 2009

El mejoramiento, cambio, evolución de una empresa es uno de los más grandes éxitos que logra el ser humano empresarial en su camino por los negocios en determinado sector productivo en un momento de su vida.

El sistema de control interno mejorado y propuesto en la empresa Sendicorp S.A., luego del diagnóstico encontrado, propone los siguientes lineamientos que tendrán como soporte o apoyo parámetros de calidad contable para un mejoramiento eficaz y permanente de las actividades contables y porque no administrativas ya que una organización es un todo congruente de principio a fin.

Además le permitirá planificar técnicamente en base a las actividades instantáneas y no dejarlas para después, porque esto es lo que interfiere en el sistema de control interno del área contable y posteriormente en el accionar de toda la organización.

Estructura

La disposición de la propuesta comienza por un sondeo de las etapas del proceso administrativo que integran toda organización, para luego graficar las posibilidades del control interno contable (porque las compras, inversiones, gastos e ingresos están en todas ellas) en estas etapas de la administración.

Figura 11. Sistema de control en las etapas del proceso administrativo
Fuente: Adaptado de la Administración de Stoner & Otros, 2004

El control interno propuesto involucrara las 4 etapas administrativas de la siguiente manera:

En la administración: Reglamentos, estructura de toda la empresa, manuales, normas, procedimientos de personal, compras, crédito a los clientes, en fin, todo el gobierno operativo de la organización.

En la producción: En los inventarios, suministros, requisiciones, procedimientos, métodos, planificación teórico-operativa.
En la contabilidad: Movimientos, presupuestos, cobro, registro, inventario, ventas del rubro dinero.
En la comercialización: En la publicidad, en la planificación situacional o general, en los medios de transporte, de movilización.
En el sistema mismo de control interno: En las normas de control integrando los tres estándares universales, COSO, ISO, COBIT en cada uno de los departamentos nombrados, en las herramientas para medir lo que está sucediendo (riesgo institucional, técnico contable sobre todo).

La estructura mejorada propone no solo la intervención del control interno en el comienzo, el simple instructivo, libro o manual de cómo hacer eficientes las actividades de la empresa sino va más allá proponiendo el control interno como una política permanente práctica, para cada actividad, un credo administrativo-técnico-contable (especialmente) del funcionamiento propio y de lo que se tiene como responsabilidad en la función de cada puesto respectivo.

Los reglamentos más importantes serán:
Reglamento para el manejo de activos corrientes, operativos, de trabajo: caja general, caja menor, bancos, fondos rotativos y demás.
Reglamento para los créditos adquiridos y de cobranzas de las actividades de la empresa.
Reglamento para compras o adquisiciones y para ventas en términos favorables para la empresa.
Reglamento para el manejo de propiedad, planta y equipo que existe, se venda o se compre durante el período contable vigente.
Reglamento para el manejo de los pasivos corrientes a corto y largo plazo.

Manuales para el uso del talento humano y de las cuentas:
Un manual es un conjunto de disposiciones reglamentarias que ejecutan un reglamento para su operatividad en cada período administrativo-financiero vigente (1 año generalmente). En una empresa existen para varios casos, de varias hojas o de cientos de hojas.

Los principales instrumentos que deberán tomarse en cuenta para la empresa investigada y en proceso de mejora son:
Manual del personal directivo bajo consenso de los inversionistas.
Manual del personal operativo bajo lineamientos directrices de la gerencia.
Manual de operaciones de las actividades administrativas, técnicas, de marketing, de producción en forma general para una mejor ubicación de los empleados.

Será necesario el desarrollo y creación de todos estos instrumentos por la empresa en forma proactiva (con la colaboración de todos) para una mejor efectividad de ellos en la empresa Sendicorp S.A y el diseño de la guía de control interno que vincule los tres estándares universales de manera sólida e integradora .

Las políticas de control interno:

Para un buen funcionamiento es necesario el establecimiento de estrategias y políticas que estén enmarcadas en los estatutos y normas internas y, amparadas en la constitución y leyes especializadas a nivel societario-gubernamental empresarial.

Es necesaria una ética en cuanto a la obligación de responder por el talento humano con diligencia, responsabilidad, ubicación de funciones debido a los recursos que maneja permanentemente.

Registrar todo cuanto tiene que ver con la entrada y salida de bienes, valores y conocimientos de la empresa por cuanto son propiedad de la empresa y no del talento humano.

Autoevaluarse como responsabilidad profesional producto de la formación integral educativa y como respuesta a las exigencias de la organización.

Es obligatorio el uso de la guía de control interno como instrumento de la empresa para medir, comparar y controlar la operatividad de las acciones técnicas, económicas, administrativas.

Mantener un auto monitoreo como herramienta de planificación correctiva de lo equivocado y como un ejemplo para los otros talentos humanos a que sigan y lograr una organización excelente.

Verificar que los resultados obtenidos o que se van obteniendo de las tareas y funciones realizadas y responsabilidades otorgadas sean los planificados porque de lo contrario el sistema administrativo general y peor los sistemas particularizados como el de control interno han fracasado y se ha perdido dinero, materiales, y sobretodo clientes.

Para una correcta información y operación de las empresas en el ámbito económico ecuatoriano, el gobierno del reglamento el uso de estas normas internacionales contables mediante decreto ejecutivo, en el 2006. Se tornaba obligatoria a partir del 2008 para los estados financieros y conexos de las empresas en operación.

Están en vigencia 8 normas internacionales que vigilan la eficacia de los sistemas contables y por ende, los sistemas de control interno o de gestión, junto con los principios de auditoría que en los casos de exámenes relevantes se utilizan fehacientemente como por ejemplo para citar una de ellas:

NIIF 1: Adopción por primera vez de NIIF.- Esta en vigencia desde el 01 de enero del 2004

y se propone visualizar que es lo que son las normas internacionales y como utilizarlas para lograr un correcto manejo de las cuentas y del sistema contable en sí y de su instrumento de apoyo como el control interno regulatorio y complementario.

.

Realidad existente.

Identificación de los riesgos encontrados y dificultades así como propuesta para corregirlo en el presente año de estudio.

Presupuesto moderado pero suficiente para lograr lo planificado.

Normas internacionales de contabilidad NIC

En la actualidad existen 29 normas que controlan, supervisan y regulan los procesos para una empresa como son las normas NIIF Y NIC.

Interpretaciones de las NIIF y NIC

Luego de la conceptualización técnica de las normas internacionales financieras y de las normas contables también es necesario indicar que sobre estas se hacen interpretaciones o análisis particularizados para dar a conocer el alcance que pueden tener en las empresas. Todos estos pormenores son parte si se quiere decir del sistema de control interno ya que, este es el que previene todos estos inconvenientes que se pueden presentar con el sistema contable y su manejo correcto. Las interpretaciones han sido 9 para las NIIF y 12 para las NIC hasta el momento. De un buen sistema de control se tendrá un plan contable operativo eficiente.

Los conceptos y las prácticas de general aceptación

Para conducir de forma eficiente el sistema de control interno, la contabilidad y los elementos que la integran la empresa se sustenta de ciertos principios, definiciones como indica (Zapata, 2008):

Conceptos básicos: aquellos que se consideran fundamentales por cuanto orientan la acción de la profesión contable y su manejo técnico de los elementos disciplinarios (la contabilidad). Es el sistema de control interno quien guía estas acciones.

Conceptos esenciales: Estos tienen relación con la contabilidad financiera en general y proporcionan las bases para la formulación de otros conceptos.

Conceptos generales de operación: Los que determinan el registro, medición y presentación de la información financiera. (págs. 20-21)

El sistema de control interno en el área contable desde el principio de su gestión hace suyos, ciertos principios básicos importantes para el desenvolvimiento de la contabilidad como son:

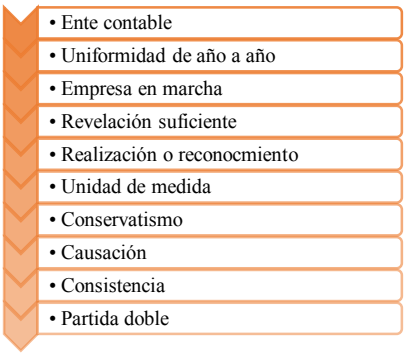


Figura 13. Principios básicos de contabilidad aceptados Fuente: Contabilidad General de Pedro Zapata, 2008

A través de estos, logrará un buen cimiento técnico, que le facultará la eliminación de errores y la búsqueda pronta de logros generales de la empresa.

TERCER ETAPA

AJUSTES Y MEJORA

Esta etapa constituye la mejora con sus respectivos ajustes a los controles implantados en la entidad para lograr resultados de manera eficiente, eficaz y transparente.

El plan de mejora se prepara desde la evaluación de los riesgos y los resultados obtenidos de la misma, así como las debilidades y fortalezas determinadas. Este plan a nivel de mejorar el desarrollo de las actividades efectuadas en el área contable debe garantizar la incorporación de acciones que generen conductas positivas y proactivas de cumplimiento de las normas establecidas.

Entre los aspectos que se deben tener en cuenta al momento de comprobar la eficacia de los planes de mejoramiento son:

Revisar mediante la aplicación de la guía de control interno integrada con los estándares universales propuestos y adjuntando evidencias al informe general para que estos soportes certifiquen el cumplimiento de las acciones correctivas y preventivas.

Constatar si los controles implantados son efectivos.

Examinar la interrelación con otros procesos con pruebas técnicas y no centrarse solamente en el área que se evaluó.

Verificar que los controles implantados si generaron cambios satisfactorios y resultados altamente positivos y proactivos para la compañía.

Mantener a la compañía direccionada al cumplimiento de sus objetivos permitiéndoles mejorar el desempeño corporativo y el del proceso contable.

Las deficiencias encontradas por el personal del comité de control interno quienes son los encargados de realizar este plan de mejora deberán ser notificadas a su superior para que a su vez este realice su informe y sea presentado a la alta dirección para dar a conocer que los controles que se implantaron en su momento para obtener resultados idóneos y efectivos han dejado de ser adecuados debido a que los factores internos y externos han ido cambiando.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

Las áreas en las organizaciones no están operando al 100 % de su capacidad operativa por la falta de incentivos psicológicos, de autoestima por resultados alcanzados.

Por la falta de una estrategia real y planificada desde el principio en las operaciones de la empresa para el movimiento de activos, pasivos, patrimonio, gastos e ingresos que son supervisados por el control interno contable integrado, se ha suscitado problemas financieros leves que pueden generar grandes dificultades para las operaciones de la empresa y la obtención de las utilidades esperadas.

La tecnología administrativa, contable y procedimientos que se proponen para la empresa, en la cual no se tiene una ligera noción de las actividades de todos y cada uno de los trabajadores según su puesto de trabajo (lo que realmente hacen), falta de conciencia y sentido de pertinencia en el manejo de los rubros y de las políticas para guiarlos al éxito.

Existe una plataforma técnica sobreabundante en las funciones y responsabilidades de los talentos humanos que actúan en las empresas y con las políticas de calidad en la información contable y en general, se centrará en todas y cada una de ellas.

La implantación del sistema de control interno mediante una guía de control integrada con los estándares universales COSO, ISO Y COBIT proporciona que los procesos del área contable de la empresa, la administración y demás áreas sean eficientes y eficaces en los resultados.

Con el resultado de este trabajo se logra un aporte significativo a la empresa, ya que de esta forma se logra el adecuado establecimiento de procedimientos para el control de los procesos contables.

Recomendaciones:

Establecer la aplicación de la guía de control mensualmente por áreas alternas con la finalidad de comprobar, verificar, controlar y actuar oportunamente en los señalamientos realizados con la aplicación integrada a todos los sistemas de la empresa vinculados al área de contabilidad.

Estimular a los trabajadores tanto de forma material como moral mediante competencias y evaluaciones de desempeño en el cumplimiento de las disposiciones y reglamentos tanto internos como externos.

Proponer la creación de presupuesto exacto para la incorporación del software definido que se utilizará en la verificación de las actividades en las distintas áreas y que estas se vinculen a un resumen final de todas las

operaciones con el área contable así como la inclusión de la auto evaluación aplicando la guía de control interno por lo mínimo una vez por mes en cada puesto de trabajo.

Confeccionar un plan de capacitación al personal del área contable y las restantes áreas que conforman la empresa con el fin de ampliar sus conocimientos sobre las normas y procedimientos de control interno para que sean aplicadas y la actualización de las normas y procedimientos que surjan, así como incentivar al compromiso de cumplir activamente el control interno.

Bibliografía

Borja, D. (2009). *Instrumentos Contables eficientes en la Contabilidad.* Quito, Pichincha, Ecuador: UCE. Recuperado el 5 de Diciembre de 2015

Cantuña, J. L. (6 de Noviembre de 2015). Las medidas técnicas de la sociedad industrial y económica. 1. Guayas, Ecuador. Recuperado el 07 de Noviembre de 2015

CGE. (2010 actualizada). *Ley Orgánica de Control Interno* (1era. ed.). Quito, Pichincha, Ecuador: CGE. Recuperado el 06 de Noviembre de 2015

Hill, C., & Jones, G. (2000). *Administración estratégica* (tercera ed.). (M. B. Osorio, Trad.) Santa Fe de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill. Recuperado el 9 de Diciembre de 2015

Jaramillo, A. (7 de Noviembre de 2015). El control interno como herramienta de toma de decisiones. (K. E. Palma, Entrevistador) Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 7 de Noviembre de 2015

Merino, A. (2013). *Análisis e Interpretación de Control Interno y su Aplicación.* Loja, Loja, Ecuador. Recuperado el 8 de Noviembre de 2015

Padilla, A. (2012). *El control como medio de presión gerencial en las empresas.* Quito: Sucre. Recuperado el 5 de Diciembre de 2015

Rojas, P. A. (2002). *Seminario de Calidad total* (1era. ed.). Quito, Pichincha, Ecuador: Sendes. Recuperado el 4 de Noviembre de 2015

Santillana, J. R. (s.f.).

Zapata, P. (2008). *Contabilidad General* (6ta. ed.). Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana. Recuperado el 30 de Noviembre de 2015

Webgrafía

http://www.gestiopolis.com/el-control-interno/

http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse84.html

http://www.buenastareas.com/ensayos/Caracter%C3%ADsticas-Del-Control-Interno/2251533.html

http://www.eumed.net/libros-gratis/2010d/796/Caracteristicas%20generales%20del%20Control%20Interno.htm

http://www.monografias.com/trabajos37/control-interno/control-interno2.shtml (componentes)

PROPUESTA DE MARKETING RELACIONAL EN LOS SERVICIOS DE RESTAURANTES COMO ESTRATEGIA PARA LA ATRACCION DE CLIENTES EN DOLORES HIDALGO PUEBLO MAGICO

Ramírez Arenas Juan Carlos, Díaz García Luz María, Vieyra Guzmán Yuritzi Neybet
Instituto Tecnológico Superior de Salvatierra, Guanajuato, México
juramirez@itess.edu.mx, ludiaz@itess.edu.mx, yuvieyra@itess.edu.mx

RESUMEN

El presente trabajo se realizó con base en las necesidades que presenta, la creciente rama de la industria restaurantera en los pueblos mágicos, ya que durante gran parte del año reciben turistas de diferentes partes del país así como del extranjero, los cuales además de visitar estos lugares por la parte cultural, también buscan un atractivo en la parte culinaria del lugar que visitan y es aquí donde estos pueblos mágicos en particular Dolores Hidalgo debe implementar una estrategia que le ayude a la comunidad que se dedica al servicio de alimentos a aprovechar esta gran oportunidad para ganarse la confianza del cliente además de la lealtad, ofreciendo un servicio de calidad y esto lo puede lograr utilizando una estrategia de marketing relacional el cual involucra tanto a los actores que ofrecen el servicio directamente como a sus proveedores, de productos y servicios los cuales sin ellos no podrían brindar el servicio de calidad que se pretende. Es por ello que surgió el interés de hacer una investigación para conocer cómo se puede empezar a trabajar en esta área de oportunidad, aprovechando los recursos materiales así como tecnológicos, con los que se cuenta en la región y tomando experiencias de otros lugares donde ya se han obtenido resultados satisfactorios al crear estrategias de marketing relacional donde involucran a diferentes actores de los servicios para beneficio de todos pero principalmente para satisfacción del cliente o turista que busca un lugar donde pueda obtener tranquilidad y una estancia placentera. Analizando diferentes conceptos y términos se llegó a la conclusión que puede ser viable una estrategia de este tipo, aunque nos encontramos con algunas limitantes como la económica y la falta de capacitación de algunos personas que se encuentran al frente de este tipo de negocios por tratarse de negocios familiares donde ellos mismos son los que manejan sus negocios. Pero también mostraron interés en la implementación de una estrategia como la de marketing relacional a pesar de no estar muy bien enterados de cómo funciona, mostraron disposición para ponerlo en práctica.

Palabras clave:

Marketing relacional, colaboración, estrategia, industria restaurantera.

ABSTRACT

The present work was carried out based on the needs presented, the growing branch of the restaurant industry in the magical towns, since during a great part of the year they receive tourists from different parts of the country as well as from abroad, who besides visiting these places for the cultural part, also look for an attraction in the culinary part of the place they visit and it is here where these magical towns in particular Dolores Hidalgo must implement a strategy that will help the community that is dedicated to the food service to take advantage of this great opportunity to gain the trust of the client as well as loyalty, offering a quality service and this can be achieved using a relational marketing strategy which involves both the actors that offer the service directly and their suppliers, products and services. which without them could not provide the quality service that is intended. That is why the interest arose to do research to know how to start working in this area of opportunity, taking advantage of the material and technological resources that are available in the region and taking experiences from other places where they have obtained satisfactory results when creating relational marketing strategies where they involve different actors of the services for the benefit of all but mainly for the satisfaction of the client or tourist who looks for a place where he can obtain tranquility and a pleasant stay. Analyzing different concepts and terms, it was concluded that a strategy of this type may be viable, although we find some limitations such as the economic and lack of training of some people who are in charge of this type of business because it is family businesses where they are the ones who manage their businesses. But they also showed interest in the implementation of a strategy such as relational marketing despite not being very well aware of how it works, they showed willingness to put it into practice.

Keywords:

Relationship marketing, collaboration, strategy, restaurant industry.

Introducción

La presente investigación se realizó en el pueblo mágico de Dolores Hidalgo Guanajuato, con la intención de reunir datos los cuales nos permita implementar estrategias de marketing relacional para beneficio del gremio restaurantero de la localidad ya que es un lugar al cual la afluencia de turistas nacionales e internacionales es considerable y una de las atracciones de estos pueblos mágicos además de su cultura, costumbres y tradiciones pueden mostrar su habilidad culinaria y resulta una buena oportunidad para involucrar a diferentes sujetos de los cuales dependen para brindar un servicio de calidad, además que también es beneficioso para ellos como proveedores de productos y servicios porque tendrían un crecimiento al igual que los involucrados en este ramo de servicios.

Es por ello que esta investigación se realizó tomando en cuenta las experiencias que se han obtenido en otras partes con estas estrategias, para conocer de qué tratan en primer lugar mencionamos que significa el marketing relacional.

La definición más completa de marketing relacional es de Grönroos (1999). Se trata del proceso de identificación, establecimiento, mantenimiento, potenciación y, cuando sea necesario, terminación de relaciones con consumidores y otros agentes de interés; aprovechando la conjunción de los objetivos de todos los involucrados, mediante un intercambio y cumplimiento de promesas. Las distintas partes de esta definición representan acciones cuyo fin último es la consecución de la venta relacional, aquella que se repite en el tiempo.

El desarrollo del marketing de bases de datos y del marketing directo debido a que en los mercados actuales las empresas que dispongan de mayor y más actual información sobre los clientes cuentan con una ventaja competitiva.

La implantación de una estrategia de marketing de relaciones requiere, a nivel estratégico, orientar al negocio hacia un negocio de servicio, dirigir la empresa desde la perspectiva de proceso de gestión y establecer asociaciones y redes con los agentes del mercado, y requiere, a nivel operativo, buscar contactos directos con los clientes, desarrollar bases de datos de los mismos y establecer un sistema de servicio orientado al cliente (Grönroos, 1996).

La fidelidad de los clientes se puede definir como un comportamiento repetitivo de compra de un producto o servicio concreto de una empresa o, en general, de todos los productos o servicios de la misma. El motivo de que el cliente repita la compra no debe estar basado en costes de cambio sino en una actitud favorable del cliente hacia la empresa.

Objetivos

Analizar las diferentes estrategias utilizadas por restaurantes de renombre, las cuales pueden ser aplicadas a restaurantes localizados en pueblos mágicos.

PROPUESTA DE MARKETING RELACIONAL EN LOS SERVICIOS DE RESTAURANTES COMO ESTRATEGIA PARA LA ATRACCION DE CLIENTES EN DOLORES HIDALGO PUEBLO MAGICO

Marketing relacional

La definición más completa de marketing relacional es de Grönroos (1999). Se trata del proceso de identificación, establecimiento, mantenimiento, potenciación y, cuando sea necesario, terminación de relaciones con consumidores y otros agentes de interés; aprovechando la conjunción de los objetivos de todos los involucrados, mediante un intercambio y cumplimiento de promesas. Las distintas partes de esta definición representan acciones cuyo fin último es la consecución de la venta relacional, aquella que se repite en el tiempo.

Definición de servicio

Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es especialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene por qué ligarse necesariamente a un producto físico (Kotler el al., 1995).

Diferentes Tipos de Restaurantes

Actualmente, en un restaurante se prestan distintos tipos de servicio. Todas aquellas modalidades de servicios que un local de estas características proporciona a sus clientes se las conoce como servicio de restaurante. Hoy en día, los restaurantes de más prestigio siguen usando alguno de los servicios de restaurante que desde entonces se han utilizado en los mismos. Existen distintas formas de servir los platos a los clientes, pero cinco son las más importantes y las que han hecho escuela y más restauradores están utilizando en sus negocios.

Pero antes de desgranar cada uno de estos servicios, te comentamos, a continuación, lo básico del servicio de restaurante.

El servicio de un restaurante empieza desde el mimo momento en que los comensales entran al local y toman asiento. Por este motivo, uno de los servicios de restaurante más importantes es la comanda. Descubre, a continuación, en qué consiste la comanda.

Servicios de restaurante: la comanda

La comanda es un término que viene del francés "commander" y que en español significa pedir, que suele ser el papel que el camarero utiliza para tomar nota a los comensales. Es muy útil para controlar las salidas de las materias primas del restaurante, tendencias de consumo y para realizarle la factura al cliente.

El formato de la comanda suele ser un papel autocopiativo con una cara de color amarillo y la otra de color rosa. Todas las comandas deben contener los siguientes elementos:

- Número de comanda.
- Fecha y número de mesa de los clientes.
- Número de comensales por mesa.
- Carta o menú.
- Firma del maître o camarero que hace la comanda.
- Tiempo de servicio.

Definir al cliente

De la misma manera existe una diversidad de definiciones sobre lo que es un cliente algunas son más técnicas que otras, sin embargo en general se piensa que el cliente es la persona que solicita el servicio. Existe dos tipos de clientes los externos que son los consumidores finales y los internos que son los trabajadores de una organización. La satisfacción de ambos es fundamental para la empresa.

Que implica desarrollar una actitud en el que se considere que el cliente:

Es la persona más importante en un negocio.

No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.

No nos interrumpe, es nuestro objetivo de trabajo.

Nos hace un favor cuando llega y no nosotros se lo hacemos al atenderlo.

No es ningún extraño. Manriquez, L.R., & Martinez Villegas, F. (2011).

La importancia del cliente

La importancia del cliente nace a partir del momento en que él pasa de ser un simple eslabón de la cadena de proceso de venta del producto, a verdadero motivo de existencia de la empresa.

En los últimos años, la oferta ha ido aumentando y con ello la capacidad de elección de los clientes. Al aumentar la variedad de posibilidades de elección, el cliente empieza a poder comparar entre ellos y a elegir. Esta elección se realiza en función de diferentes criterios (precios, diseño, prestigio del establecimiento, opiniones de tercero, impacto publicitario, nivel del servicio ofrecido, etc.)

Por otra parte, al aumentar la posibilidad de elección, aumentan las exigencias del cliente, y consecuentemente se produce un estado de insatisfacción del cliente respecto de aquellos establecimientos que no cumplen sus expectativas (Hostelpime).

El Factor Confianza

La confianza es un valor principal en la retención y fidelización, puesto que las relaciones más avanzadas se fundamentan en la firme esperanza que cada parte deposita en la otra. La confianza se genera desde las primeras transacciones entre empresa y cliente. En su generación estas van a depender principalmente de dos factores.

1. El nivel de expectativas generado en el cliente que ha de ser: lo suficientemente alto como para incentivar su contratación. Realista para evitar la desconfianza. Flexible, para permitirnos crecer en el tiempo.
2. El nivel de experiencia del cliente que deberemos conocer previamente para ofrecerle: aquello que verdaderamente está demandando, ajuste a intereses. Una respuesta que evite asociaciones con experiencias anteriores no adecuadas; ajuste a desintereses.

Pueblos Mágicos

Un Pueblo Mágico es una localidad que tiene atributos simbólicos, leyendas, historia, hechos trascendentes, cotidianidad, en fin magia que te emanan en cada una de sus manifestaciones socio-culturales, y que significan hoy día una gran oportunidad para el aprovechamiento turístico. El Programa Pueblos Mágicos contribuye a revalorar a un conjunto de poblaciones del país que siempre han estado en el imaginario colectivo de la nación en su conjunto y que representan alternativas frescas y diferentes para los visitantes nacionales y extranjeros (secretaria de turismo).

Antecedentes Conceptuales del Marketing de Relaciones

El término marketing relacional fue introducido en la literatura del marketing por primera vez por Berry en 1983; sin embargo, sus antecedentes conceptuales son anteriores, algunos entre los años 50 y 60 según Grönroos (1994), y provienen de diferentes áreas de estudio:

Los autores que pertenecen al Industrial Marketing group estudian el marketing industrial desde la perspectiva de redes de organizaciones, en las que sus miembros establecen relaciones cooperativas para obtener ventajas estratégicas significativas y la competencia se produce entre distintas redes.

Los académicos de la Escuela Nórdica de Servicios se centran en el marketing de servicios, basado en intercambios relacionales entre comprador-vendedor, y no en transacciones discretas, e introducen conceptos como la "calidad percibida del servicio" y la "función de marketing interactivo".

Los estudios centrados en las relaciones en el canal de distribución, " ya sea a nivel de diada o de red, inspirados en diferentes enfoques como el modelo de economía política, la teoría de los costes de transacción y el modelo de sobre comportamiento contractual" (Bello Acebrón et al, 1999).

Las investigaciones centradas en el comportamiento del consumidor (teorías sobre el aprendizaje y lealtad).

El desarrollo del marketing de bases de datos y del marketing directo debido a que en los mercados actuales las empresas que dispongan de mayor y más actual información sobre los clientes cuentan con una ventaja competitiva.

Axiomas del Marketing de Relaciones

La transición de un marketing de transacciones a un marketing relacional conlleva el cambio en dos axiomas (Sheth y Parvatiyar, 1995).

Las empresas eliminan de su forma de actuar la filosofía de "ganar- perder", para pasar a trabajar con la filosofía de "ganar-ganar", (Grönroos, 1996). En mercados muy competitivos es necesario que las empresas gestionen eficientemente las relaciones con sus clientes y proveedores como un medio para crear valor añadido.

Nalebuff y Brandenburger, 1996, nos hablan de un nuevo termino:"competitión" que quiere decir que las empresas pueden decidir plantear su competencia en base simultáneamente a la cooperación y a la competencia.

Se elimina la consideración de que las partes de un intercambio son independientes y se asume que "los canales son conjuntos de organizaciones interdependientes involucradas en el proceso de hacer disponibles los productos a los consumidores " (Kumar et al, 1995b).

Del Marketing de Transacciones al Marketing de Relaciones

Los intercambios pueden recorrer un continuo desde discretos a relacionales (Dwyer, Schurr y Oh, 1987). En los intercambios discretos las partes solo interactúan de forma individualista o competitiva, intentando lograr sus objetivos individuales; son tan solo transacciones en las que se transmite la propiedad de un producto o servicio y en las que no tiene que haber ocurrido u ocurrir en el futuro ninguna relación entre las partes. Por el contrario, en los intercambios relacionales las partes presentan intereses mutuos e intentan aumentar los beneficios de la relación para todas las partes, planeando futuros intercambios.

Diferencias entre el marketing de Transacciones y el Marketing de relaciones:

Según la perspectiva transaccional la función de marketing es asumida exclusivamente por el departamento de marketing, mientras que el marketing relacional considera que la empresa cuenta con un conjunto de especialistas en marketing y en ventas, y además con los llamados "part time marketers" (Gummenson, 1987), que aunque no pertenecen al departamento de marketing realizan actividades que pueden influir en la calidad del servicio percibida por los clientes, como ocurre con los empleados en contacto directo con los clientes.

El marketing transaccional considera a los clientes como una masa anónima a la que se le ofrece los productos o servicios de la empresa, mientras que según el enfoque del marketing relacional los clientes deben ser tratados de forma individualizada, ya sean organizaciones o personas. La empresa se apoyara en sus recursos y capacidades para configurar la oferta que mejor se adecue a las necesidades y deseos de los clientes, apoyándose, además de en el producto, en cuatro tipos de recursos: las personas, la tecnología, el acontecimiento y el tiempo.

Según el enfoque del marketing transaccional, la gestión del marketing en la empresa tiene tres pasos: "hacer promesas" a sus mercados, "mantener las promesas", para lo que se adecuara el producto a las exigencias del mercado y, por último, "asegurar el cumplimiento de las promesas", para lo que es necesario un desarrollo continuo del producto.

Las herramientas del Marketing Relacional

El establecimiento de unas relaciones estables con los clientes, como hemos señalado anteriormente, debe formar parte de la estrategia global de la empresa. En este sentido, el Marketing Relacional también debe ser planificado adecuadamente y debe ser puesto en marcha con las herramientas más fiables para su correcta aplicación.

Gestión de bases de datos

Los cimientos del Marketing Relacional están en la calidad de los datos que se tengan de los clientes. Si el objetivo final es conseguir el mayor grado de personalización en la relación que tengamos con el cliente, necesitamos saber cosas de nuestro cliente. En este sentido, lo esencial es conseguir los datos adecuados, no muchos datos que no nos sirvan de nada (en un apartado posterior analizaremos qué datos necesitamos conocer de los clientes para lograr maximizar los resultados de la relación comercial), y para ello es fundamental tener un apropiado sistema de recopilación, almacenamiento, tratamiento y análisis de esos datos. Es decir, un sistema de gestión de datos a través de la creación de bases de datos.

Desarrollo de estrategias

Una vez conocidos los datos que nos interesan de los clientes de la empresa, es necesario crear las estrategias de actuación adecuadas para lograr el objetivo de personalización y de fidelización de los clientes.

Personalización

La personalización es un concepto que se usa en el ámbito empresarial desde hace poco tiempo. Como hemos señalado, la irrupción de las nuevas tecnologías, especialmente Internet, ha dado un giro de 360o a la atención al cliente. Sin embargo, no es personalización todo lo que reluce, hay acciones que pueden ser llamadas así pero que, como veremos a continuación, no lo son.

Como henos señalado repetidamente a lo largo de la páginas anteriores, el Marketing Relacional, al Marketing one to one, la personalización son, básicamente, los elementos de una relación entre la empresa y el cliente. Es decir, hay dos partes implicadas e interesadas en que esa relación perdure.

Pero hasta ahora nos hemos centrado fundamentalmente en que esa relación tiene por objetivo satisfacer las necesidades del cliente porque la empresa le necesita. Sin embargo, la mayor personalización en el trato a los clientes crea también una necesidad en el cliente de seguir su relación con la empresa.

¿Qué es personalización?

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia de la Lengua, en su primera acepción, personalizar significa "dar carácter personal a algo". Pero la palabra "personalización" no está recogida en el diccionario.

Podríamos definir la personalización como el proceso por el que la empresa gestiona su relación con los clientes de forma individualizada, intentando crear una relación a largo plazo que le permita conocer con detalle a su cliente para ofrecerle aquello que el cliente necesita, sin necesidad de que el cliente lo pida.

El objetivo genérico de la personalización es lograr que cada uno de nuestros clientes se sienta especial, único. Y que sienta que el trato que se le dispensa y la atención que recibe son exclusiva para él. Es un concepto de alto contenido emocional.

La implantación de una estrategia de personalización en la empresa aporta una serie de ventajas.

Incremento de la fidelidad

Mediante la solidez de una relación comercial se consigue un cliente fiel, que realizará más transacciones comerciales con nuestra empresa incluso teniendo ofertas más interesantes de la competencia. Nuestra estrategia de fidelización se convierte entonces en una ventaja diferencial frente a la competencia.

Ampliación de la cuota de cliente

Es decir, el conocimiento de más datos del cliente nos permite ampliar las opciones de venta más allá de la simple transacción comercial inicial. Esta ampliación se produce en dos sentidos.

Captación de clientes de valor

Como hemos visto en la clasificación de clientes, existe un tipo de cliente más interesante porque realmente aporta rentabilidad a la relación que se mantiene con él. La personalización ayuda a crear este tipo de clientes valiosos.

Optimización de las acciones de Marketing

El establecimiento de una estrategia de personalización supone que conocemos mejor a nuestro cliente. Es decir, el público objetivo está mejor definido, con lo que aseguramos que la mayoría de impactos llegarán a las personas adecuadas.

Disminución de costes

Al conocer mejor a quién nos dirigimos, las campañas exigen menos recursos, la atención al cliente es más fácil porque se sabe qué necesidades tienen nuestros clientes actuales, etc.

Mejor posicionamiento de marca

El posicionamiento de marca se define más, se perfila mejor y el mercado tiene un concepto más claro de lo que es la empresa y lo que son los productos que vende.

Orientación del Marketing Relacional

El marketing relacional integra el servicio al cliente, la calidad y la orientación al marketing (Christopher et al, 1991). Desde un enfoque transaccional, la calidad se refería exclusivamente a la calidad endógena del producto, esto es, era una calidad orientada a la producción. Sin embargo el marketing relacional cambia este enfoque hacia una calidad percibida, orientada al cliente. Además no debe ser una preocupación exclusiva del departamento de producción, sino de toda la empresa. Esta idea se centra en que todas las relaciones dela empresa con su entorno deben ser de calidad. Respecto al servicio al cliente, el marketing transaccional se centraba en la distribución del producto, puesto que solo tenía en cuenta que el producto que el cliente había adquirido le llegara a tiempo al lugar correcto. Sin embargo, el marketing relacional se centra en las relaciones a largo plazo ventajosas para todos sus miembros y que se producen en una gama mucho más amplia de las actividades de la empresa.

Estrategia de Marketing de Relaciones

La implantación de una estrategia de marketing de relaciones requiere, a nivel estratégico, orientar al negocio hacia un negocio de servicio, dirigir la empresa desde la perspectiva de proceso de gestión y establecer asociaciones y redes con los agentes del mercado, y requiere, a nivel operativo, buscar contactos directos con los clientes, desarrollar bases de datos de los mismos y establecer un sistema de servicio orientado al cliente (Grönroos, 1996).

El marketing relacional contempla el mantenimiento de las relaciones como una fuente de ventaja competitiva sostenible, en términos de beneficios, cuota de mercado o satisfacción del consumidor (Day y Wensley, 1988). Todos los miembros de la relación tienen ventajas de permanecer en ella, ya que la relación en si misma incrementa los rendimientos que se pueden alcanzar.

Una estrategia de marketing de relaciones generara una ventaja competitiva sostenible si cumple con cuatro condiciones (Barney, 1997):

Que sea valiosa: que responda a las amenazas, oportunidades del entorno, y que suponga una entrega del valor al consumidor o un menor coste para la empresa.

Que sea escasa: que no todas las empresas puedan poseerla.

Que sea difícil imitar: que otras empresas no la puedan copiar, lo que se ve favorecido por razones históricas, por ambigüedad causal o por la inversión de activos específicos.

Que la empresa esté organizada adecuadamente para explotar sus recursos y capacidades: la empresa debe contar con una cultura organizativa adecuada.

Según Vázquez Casielles, 2000, los requisitos para que la estrategia de marketing de relaciones implique una ventaja competitiva sostenible son: "preocupación ,lealtad, prioridad por los intereses de la otra parte, compromiso y confianza mutuos, realizar promesas que se cumplen, proporcionar información completa y específica y no generalidades, conceder servicios gratuitos y establecer credibilidad".

Costumer Relationship Mangement (CMR)

Según Price Waterhouse Coopers el CMR es una combinación de cambios estratégicos de procesos organizativos y tecnologías, para buscar mejorar la gestión del negocio, entorno al comportamiento de sus clientes. Implica la adquisición y desarrollo de conocimientos sobre clientes para usar esta información en los puntos de contacto obteniendo así mayores ingresos y eficiencia operativa.

Fidelización

La lealtad o fidelidad constituye la vinculación del cliente a la marca o empresa: refleja la posibilidad de que el cliente cambie a otra marca, especialmente cuando se modifica característica en funcionamiento o precio, o cuando las acciones de captación de los competidores logran calar en la percepción que sobre el índice de satisfacción posee el consumidor para lograr la prueba del producto y su posterior reiteración en la compra.

La vinculación de clientes es entendida como numero de servicios y productos que un determinado individuo compra, la frecuencia con que lo hace o incluso el tiempo que lo lleva haciendo. No contempla la satisfacción y la exclusividad, dos de los factores que mejor definen la fidelización.

Retención de clientes hace referencia a una reacción de la empresa por lo que se evita la pérdida de un cliente adecuando el servicio u oferta; dichas acciones se suelen realizar de forma puntual para mantener una determinada cartera de clientes.

Resulta básico en una planificación de la retención de nuestros clientes conocer cuáles son las causas que originan una perdida potencial de clientes.

La Fidelización de los Clientes

La fidelidad de los clientes se puede definir como un comportamiento repetitivo de compra de un producto o servicio concreto de una empresa o, en general, de todos los productos o servicios de la misma. El motivo de que el cliente repita la compra no debe estar basado en costes de cambio sino en una actitud favorable del cliente hacia la empresa. La fidelización supone para la empresa diversas ventajas, como la exclusividad, la venta cruzada o una "publicidad barata", pues los clientes fieles suelen convertirse en prescriptores. Las empresas pueden aumentar sus beneficios entre un 25% y un 85% si consiguen reducir en un 5% la pérdida de clientes (Reichheld y Sasser, 1990).

La confianza y el Compromiso como Elementos que establecen, mantienen y mejoran las relaciones del intercambio

Recientemente han surgido diversas investigaciones sobre la idea de que la dirección de marketing requiere el desarrollo de relaciones a largo plazo, siendo la confianza y el compromiso de sentimientos críticamente importantes para el desarrollo de dichas relaciones (Morgan y Hunt, 1994; Anderson y Weitz, 1992, 1989; Mohr y Nevin, 1990; Dwyer et al, 1987). Para Morgan y Hunt, 1994, el tándem compromiso-confianza es el eje indivisible que lleva a la eficiencia, productividad y eficacia de las relaciones.

El compromiso y la confianza son las características que principalmente distinguen los clientes socios de aquellos clientes con una orientación hacia transacciones únicas o repetidas (Berry, 1995; Webster, 1992).

La Confianza en el Marketing Relacional

La confianza es "la variable más aceptada universalmente como base para cualquier interacción o intercambio humano" (Gundlach y Murphy, 1993). Para Morgan y Hunt (1994). "la confianza existe cuando una parte confía en la formalidad e integridad del compañero del intercambio". Esta definición es similar a la de Moorman, Zaltman y Deshpande (1992): "la confianza se define como la disponibilidad para depender del compañero de intercambio en quien uno tiene confianza". Anderson y Narus (1990). Definen la confianza como "creencia de la empresa de que la otra parte llevara a cabo las acciones que tengan resultados positivos para la empresa así como no realizara acciones inesperadas que tengan resultados negativos".

Desde el punto de vista del marketing, la confianza tiene dos componentes principales: un componente cognitivo, relacionado con la fiabilidad de la otra parte, y un componente comportamental, relacionado con las intenciones, motivaciones, honestidad y benevolencia de la otra parte. En consecuencia, se puede hablar de tres tipos de confianza en las relaciones entre empresas (Sako, 1992):

Confianza contractual: refleja la creencia de que la otra parte respetara lo acordado por escrito o verbalmente.

Confianza en la capacidad competitiva: se basa en la seguridad de que la otra parte actuara como se espera, en términos competitivos.

Confianza en la buena voluntad: refleja la creencia de que ambas partes serán honestas y benevolentes.

Marketing Relacional y Cooperación en el Turismo

La cooperación es una necesidad en el turismo, así el Secretario de la OMT, el señor Frangialli, señala que en la situación actual se ha de realizar un gran esfuerzo para reafirmar las tendencias positivas del turismo, y sobre todo recuperar la confianza del consumidor, siendo más necesario que nunca recurrir a la cooperación. La satisfacción de las exigencias de los viajeros conlleva la intervención de un gran número de empresas, por lo que la puesta en común de actividades es esencial, pues ninguna de estas empresas puede asegurar por si sola toda la responsabilidad que entraña acoger a los clientes y organizar de forma integrada el desarrollo turístico de un lugar de destino. Además, el turismo es una industria fragmentada, lo que refuerza la necesidad de cooperación entre los distintos grupos implicados (Ladking,A., y Martínez, A. 2002).

Desde la perspectiva del marketing relacional, la necesidad de la cooperación turística se manifiesta en aspectos vinculados con la fidelización del cliente, con el modelo de los mercados ampliados, y, en definitiva, con la idea del factor relacional, concepto que trata de integrar y adaptar al sector turístico estas dos implicaciones estratégicas del marketing relacional.

Este proceso de cooperación se inicia en el turista. Esta figura moviliza a una multitud de organizaciones al objeto de lograr su satisfacción final. El turista percibe su viaje como una experiencia turística unitaria, lo que obliga a las organizaciones participantes a integrar toda la oferta turística, compuesta por multitud de elementos que combinan bienes públicos y privados; los bienes y servicios adquiridos por el turista durante su estancia en el destino, factores del entorno como el paisaje urbano y natural, actitudes de acogida por parte delos residentes, salubridad, seguridad. De esta forma se logra una experiencia integral satisfactoria, que se extiende en el tiempo, antes, durante y después de la visita, a través de la oferta de servicios complementarios destinados al mismo cliente: el turista (Medina, D.R. 1996).

Las empresas turísticas, y, en general todos los agentes implicados directa o indirectamente con el turismo, se complementan entre sí para permitir realizar al visitante lo que la OMT denomina como actividades fuera de su entorno habitual. Por tanto, la clave de la industria turística radica en ese carácter complementario de los servicios y productos turísticos, que hace indispensable la cooperación entre los agentes participantes para conseguir la satisfacción final del turista en todas y cada una de las actividades que realice en el destino turístico, en este sentido se expresa Serra, 2002. Cuando comenta que la industria turística tiene unas peculiaridades que la alejan de la definición del termino macroeconómico de industria como conjunto de empresas que producen y comercializan bienes y servicios que pueden considerarse como sustitutivos; al ser su característica más relevante la complementariedad de los servicios ofertados de cara a satisfacer Las necesidades de los turistas.

El Sistema Turístico desde el Marketing Relacional

El enfoque sistémico se revela como una metodología particularmente útil para la comprensión de las realidades complejas como el fenómeno turístico; y más aún el tener en cuenta el valor de la teoría general de los sistemas para destacar las interacciones entre los elementos de un sistema; ya que en la actividad turística los procesos de interacción y cooperación resultan vitales para su buen funcionamiento. Así se pueden encontrar definiciones de turismo donde se incorporan los conceptos de sistemas y redes turísticas; o incluso autores que proponen modelos sistémicos para estudiar el turismo y la industria turística (Leiper, N. 1993).

El Marketing del Siglo XXI.

En los últimos 30 años se ha producido un avance espectacular en las acciones de Marketing de las empresas con el objetivo de reducir costes: se ha empezado a vender directamente a los clientes, intentando eliminar el mayor número posible de intermediarios.

Los medios telemáticos y, en los últimos 10 años, Internet, han permitido que clientes y empresas se pongan en comunicación de forma más fácil y, a la vez, segura. Por un lado, mediante la posibilidad de crear, imprimir y enviar catálogos, folletos y tarjetas de forma más dirigida a un público objetivo adecuado; de gestionar más eficazmente las bases de datos de los clientes; de ponerse en contacto con ellos con medios más económicos y que, a la vez, permiten seguir obteniendo datos de la relación con el cliente; etc., la empresa ha conseguido asegurar una mayor eficacia de sus acciones de Marketing y llegar más directamente a sus clientes, ofreciendo un mejor servicio y obteniendo mejores resultados. Y, por otro lado, los clientes han encontrado nuevas vías de comunicación con las empresas, mediante teléfonos centralizados, call centres, servicios de respuesta automatizada, chats on line, etc., lo que les ha permitido resolver sus problemas con más inmediatez y, en muchas ocasiones, hacerlo directamente con el ordenador delante.

Metodología

Enfoque cualitativo con un diseño de investigación acción y un muestreo por conveniencia a los principales restaurantes de la ciudad de Dolores Hidalgo pueblo mágico donde la afluencia turística es más marcada por la ubicación de los lugares.

Diseño de investigación acción porque su finalidad es comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente (grupo, programa, organización o comunidad) (Hernández, Fernández, Baptista, 2014).

BI es un proceso interactivo para explorar y analizar información estructurada sobre un área (normalmente almacenada en un datawarehouse), para descubrir tendencias o patrones, a partir de los cuales derivar ideas y extraer conclusiones (Cano,2007).

De acuerdo a Cano (2007) se aplicó una entrevista a los encargados de los 3 restaurantes con más afluencia turística de Dolores Hidalgo y que cuentan con servicios de internet y consulta de información sobre el lugar.

De acuerdo a Cano (2007) la información un restaurante se puede generar a partir de:

1. Un ticket

- Importe total de las ventas del día
- Número de tickets por hora o fracción de tiempo
- Número de tickets atendidos por un cajero/a
- Ventas por artículo en unidades e importe
- Número de tickets por día
- Importe cobrado mediante efectivo o tarjetas de crédito
- Importe del ticket medio
- Número de tickets por día, hora, cajero/a.

Esta información sirve para detectar:

I. Reponer las existencias, acumulando la cantidad de ventas por artículo

II. Asignar los turnos de los cajeros/as, en función del número de tickets vendidos por hora

III. Ver cuáles han sido los productos más vendidos

IV. Ver cuál es el medio de pago utilizado por nuestros clientes.

Sin embargo si se produce una disminución de las ventas se detecta:

V. Disminución del número de tickets

Esto es factible también para hacer también reconocible las existencias de un producto y el producto más vendido.

De Acuerdo a Cano (2007) los negocios inteligentes, son útiles para:

- Responsables de compras
- Responsables de ventas
- Responsables de negociaciones
- Responsables de marketing
- Responsables de personal
- Y todas aquellas personas de nuestra organización que tengan que tomar decisiones.

Con una estrategia de marketing relacional se puede detectar desde que se hace la comanda:

- Preferencias del cliente
- Cantidad de consumo del cliente
- Número de veces que visita el establecimiento
- Tiempo de espera en los platillos del cliente
- Cantidad de personas con las que visita el restaurante
- Motivo de la visita
- Horario en que visita el restaurante
- Satisfacción en cada visita

En este caso se entrevistó a un grupo de 3 encargados de restaurantes para saber si emitían tickets y si con estos tickets generaban alguna información.

Así como también dentro de la entrevista llevada a cabo se cuestionó si las personas tenían un sistema de almacenamiento de datos para explotar la información que está generando la comanda.

Resultados

Los 3 restaurantes en los que se entrevistó a los encargados se encontraron que si dan tickets sin embargo no generan:

- Número de tickets por hora o fracción de tiempo
- Número de tickets atendidos por un cajero/a
- Ventas por artículo en unidades e importe

En las comandas no generan información que pueda favorecer a las preferencias de los clientes

Conclusiones

Al realizar este estudio nos dimos cuenta de la necesidad de implementar un modelo de marketing relacional que transforme la información que se obtuvo en un mejor servicio al cliente, con esa información ofrecer al cliente una variedad de opciones y promociones que atraigan su visita más periódicamente. La recolección de información es muy importante para saber los gustos y costumbres de los clientes y así estar actualizando los menús y productos que se ofrecen además de innovar continuamente en beneficio del cliente, desde el momento que llega el cliente y encuentra un lugar para estacionar su auto tomando en cuenta que es un lugar donde los estacionamientos son escasos y no están abiertos después de las ocho de la noche, poder contar con servicio de valet parking y en cuanto el tiempo de espera, la atención por parte del personal, el tiempo de espera de la comida y la calidad del producto que se consume, es muy importante para lograr la satisfacción del cliente.es por eso que es importante generar un modelo de negocios a partir de la generación de un ticket y comanda para poco a poco ir mejorando el servicio al cliente y generar la ventaja competitiva, así como para saber el número de visitas que visitan el lugar, los días, la temporada y el producto necesario para que los clientes que llegan a horas y días concurridos se tenga la suficiente materia prima y no negar platillos por falta de esto. De la misma manera se ven beneficiados los demás actores que participan en toda la cadena de proveedores de productos y servicios que abastecen al negocio de restaurantes para su buen funcionamiento.

BIBLOGRAFIA

Anderson, A.; Lodish, L.M. y Weitz, B. A. (1987). “Resource Allocation Behavior in Conventional Channels”. Journal of Marketing Research, vol. XXIV, Feb., pp, 85- 97.

Barney, J. B. (1997). “Gaining and Sustaining Competitive Advantage”. Adidison- Wesley.

Bello Acebrón, L. Y Gomez Arias, J. T. “Marketing de relaciones: conceptualización y caracterización en las empresas industriales “. Universidad de la Coruña.

Berry, L.L. (1995). “Relationship Marketing of Services- growing interest, emerging perspectives”. Journal of Academy of marketing of Science, vol. 2, n°4, pp. 236-245.

Grönroos, C. (1996). “Relationship Marketing: estrategic and tactical implications”. Management Decisión, vol. 34, n°3, pp. 5-14.

Grönroos, C. (1990).” Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth Service Competition, Free Press/Lexington Books, Lexington, MA.

Alcaide, J. C., Alta fidelidad. Técnicas e ideas Operativas para Lograr la Lealtad del Cliente a Través del Servicio, ESIC, Madrid, 2002.

Bigné, E,; Fox, X,. y Andreu, L,. Marketing de Destinos Turisticos. Analisis y Estrategias de Desarrollo, Ed, ESIC, Madrid 2000.

Jarillo, J. C, y Martinez, J. I., Estrategia Internacional. Más allá de la exportación. McGraw- Hill, Madrid 1991.

Anderson, K. “CRM para directivos” Ed. HayGroup

Chiesa de Negri, C. “CRM: las cinso pirámides del Marketing Relacional”. Ed. Deusto.

Garrido, L; Latorre, J.I. Universitat de Barcelona. “Aplicaciones empresariales de data mining” Kotler, Philip; Cámara, Dionisio; Grande, Ildefonso; Cruz, Ignacio. “Dirección de Marketing” Edición del Milenio. Prentice Hall.

Muñiz, R. “Marketing en el Siglo XXI”. Ed. CEF

Reinares, P. “Los cien errores del CRM: mitos, mentiras y verdades del Marketing de relaciones” Ed. ESIC

Santesmases, M. “Términos de Marketing. Diccionario – Base de Datos”. Ed. Pirámide.

Santesmases Mestre, M. “Marketing: conceptos y estrategias”. Ed. Pirámide.

Vidal i Díez, I. “Cómo conquistar el mercado con una estrategia de CRM” Ed. Fundación Confemetal

Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., Baptista Lucio P. (2014). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. Sexta Edición. México.

DISEÑO DE EL MARKETING MIX PARA EL CLÚSTER DE SERVICIOS ALIMENTARIOS DEL PUEBLO MÁGICO DE SALVATIERRA, GUANAJUATO COMO UNA PROPUESTA DE INCENTIVO AL TURISMO Y UNA MEJORA AL SERVICIO QUE OFRECEN SUS CAFETERÍAS

Rueda Chávez R.F, Luna Medina L., Palma López I.M.
Instituto Tecnológico Superior de Salvatierra. Mexico, Universidad Autónoma de Sinaloa. México.
rurueda@itess.edu.mx, liluna@itess.edu.mx, itzel.palma@hotmail.com

ABSTRACT

Currently it is very important to promote the development of tourism in the Magic Town of Salvatierra, Guanajuato, it is significant to attract more tourists to the area, it is a practically new magical town, since it has the hallmark of "Magical Town" since 2012, besides what is little known in the interior of the country. It is estimated that the development of a technological model for the cluster of food services in the magical town establishes more weight in the development of a product, in this case a service, which will be influenced by the external environment, culture and tradition in the one that is based the magical town reason why it is foreseen that said model will help to increase the tourism in the magical town.

KEYWORDS: Magical Villages, Tourism, Marketing Mix.

1. INTRODUCCION

La presente investigación procura analizar los diversos factores que ayudan al clúster de servicios alimentarios del pueblo mágico de Salvatierra, Guanajuato con el fin de incentivar al turismo por medio de la mejora del servicio que ofrecen sus cafeterías.

En este proyecto se verán reflejados los análisis fundamentados de investigación teórica realizada a diversos artículos que van entrelazados al proyecto, tales como el desarrollo de nuevos productos, el descubrimiento de oportunidades y amenazas en el mercado, la predicción del desarrollo de nuevos productos, la administración de la innovación, así como el perfil del turista promedio de Salvatierra. A lo largo de esta investigación también se fueron

detectando los atributos que está demandando la industria 4.0 y si estos son aplicables a un pueblo mágico como parte del trabajo de campo realizado; Uno de los puntos a recalcar en el caso de estudio para este análisis el de Salvatierra, Guanajuato es el análisis de conjunto que sirvió como herramienta para establecer las preferencias del mercado al que nos estamos dirigiendo este proyecto y de esta forma poder establecer la mezcla de mercadotecnia más adecuada para el cluster de servicios alimentarios específicamente en las cafeterías de Salvatierra, Guanajuato.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Anteriormente, en la mezcla de marketing tradicional, la promoción era algo unilateral, las empresas solo se dedicaban a enviar mensajes a su público objetivo, ahora con la mezcla de marketing conectada, con el concepto "Conversación", la empresa y sus clientes forman una comunidad por medio de las redes sociales, donde los clientes tienen la oportunidad de responder dichos mensajes, dando a la empresa una especie de retroalimentación, además de dar a los clientes la opción de evaluar las marcas, y a su vez conversar con otros consumidores de la empresa.

Dicho lo anterior nos llevó a plantear la siguiente pregunta de investigación:

¿La falta de una mezcla Mercadotecnia adaptada a los pueblos mágicos en sus cafeterías y la detección de sus atributos están generando que no se desarrolle el turismo local y foráneo bajo las demandas que está determinado el perfil de turista?

3. OBEJTIVO GENERAL.

Diseño y adaptación de la mezcla de mercadotecnia para el cluster de servicios alimentarios en el rubro de cafeterías del pueblo mágico de Salvatierra, Guanajuato.

4. FUNDAMENTACIÓN TEORICA.

Tomando como base el Marketing 4.0 en la economía digital, en los temas de "Pasar del marketing tradicional al marketing digital" e "integrando el marketing tradicional y digital", de la parte 1: Tendencias fundamentales que modifican la comercialización, hemos establecido que el concepto de "las 4 CS's", que según Kotler, Kartajaya, Setiawan (2016), "La

combinación de marketing (las cuatro P) debe redefinirse como las cuatro C (co-creation, currency, communal activation and conversation)"; señalado en dichos temas.

De igual forma en los AIDA (Atención, Interés, Deseo y Acción), que fue acuñado por un pionero de publicidad y ventas, E. St. Elmo Lewis, de una manera más especializada se encuentra una extensión actualizada de estás siglas donde las 4 A' s", para nuevos marcos para la comercialización en la economía digital; nos habla de la vía de la decisión de compra de los clientes, desde que el cliente conoce la marca hasta que repite la compra, en caso de que su experiencia haya sido placentera. (véase tabla 2.1)

AIDA		5 A's*
Atención: En esta primera fase el objetivo es tratar de conseguir captar la atención del cliente hacia nuestro producto o servicio.		Aware: Los clientes conocen los productos o servicios que se le ofrecen
Interés: Una vez hemos conseguido captar la atención del consumidor debemos conseguir generar interés en él.		Appeal: Los clientes toman una actitud frente a los productos o servicios.
Deseo: Nuestro producto o servicio tiene que ayudar a satisfacer sus necesidades, es decir ofrecerle la solución a su problema. En esta etapa el cliente debe conocer los principales beneficios que va a obtener si realiza la compra.	Expansión	Ask: Los clientes investigan acerca de los productos o servicios antes de decidir la compra.
Acción: Es el momento de conseguir una acción de compra y obtener el ansiado cierre de la venta.		Act: Los clientes proceden a adquirir los productos o servicios.
Notas: *4 A's: Aún no hay una traducción oficial de ingles al español sobre el libro "Marketing 4.0"; Expansión del AIDA. *Advocate: En el libro "Marketing 4.0" trascienden las 4 A's a 5 A's, esta quinta "A" indica como los consumidores, sin obtener nada a cambio, recomiendan ampliamente los productos.		Advocate: Si les gusto, recomiendan y defienden la calidad y otros factores de los productos y servicios.

Tabla 2.1 Modelo de Embudo: AIDA 5-A's. [Fuente:]

Durante este estudio encontramos que las 4 CS's se ajustan correctamente al enfoque de la investigación "Marketing Mix para el clúster de servicios alimentarios del Pueblo Mágico de Salvatierra, Guanajuato como una propuesta de incentivo al turismo y una mejora al servicio que ofrecen sus cafeterías", ya que, hablando en términos de economía digital, la co-creación en comparación al producto, es la nueva manera para desarrollar nuevos productos, ya que por medio de está, los clientes en conjunto con la empresa, se dedican a personalizar los productos para que se ajusten a sus necesidades y deseos.

En cuanto a la fijación de un precio, como sería con la mezcla de marketing tradicional, evoluciona de una fijación de precios estandarizada a una dinámica, en el caso de la mezcla de marketing conectado, se hace referencia a la moneda, porque se muestra que la fijación de

precios de los nuevos productos se establecerá como la moneda, fluctuará dependiendo del tipo de demanda del mercado, por lo que, de acuerdo con Kotler, et al. (2016), "las empresas pueden optimizar la rentabilidad cobrando a diferentes clientes de forma diferente en función de los patrones de compra históricos, la proximidad a las ubicaciones de las tiendas y otros clientes."

Los canales de distribución también están evolucionando, ahora se establece una distribución "punto a punto", que en la mezcla de marketing conectada seria "Activación comunal" donde las empresas con ayuda de los clientes brindan más acceso a productos y servicios a otros clientes de manera mas fácil, productos y servicios que no pertenecen a la empresa, sino a los mismos clientes, de acuerdo con la revolución industrial 4.0 los clientes exigen productos y servicios casi al instante por lo que solo pueden ser atendidos por sus iguales en las cercanías.

Anteriormente, en la mezcla de marketing tradicional, la promoción era algo unilateral, las empresas solo se dedicaban a enviar mensajes a su público objetivo, ahora con la mezcla de marketing conectada, con el concepto "Conversación", la empresa y sus clientes forman una comunidad por medio de las redes sociales, donde los clientes tienen la oportunidad de responder dichos mensajes, dando a la empresa una especie de retroalimentación, además de dar a los clientes la opción de evaluar las marcas, y a su vez conversar con otros consumidores de la empresa.

Con la mezcla de marketing conectada, la comercialización se vuelve mas transparente para los clientes, ya que son ellos los que tienen la mayor participación tanto en el desarrollo de productos, la fijación de precios, la distribución de los productos y la promoción de estos mismos. (Véase tabla 1.1)

4 P' s		4 C's		4 I' s		4 CS' s*
Producto: Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta. ***Precio:*** Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio.		***Clientes:*** El producto deja de ser el eje de toda la estrategia empresarial y de marketing y pasa a ser el cliente. ***Costo:*** El precio es solo una parte del coste, el cliente empieza a evaluar también el tiempo, la dificultad de adquisición y otros factores.		Individuo: El segmento de uno, personalizado. Inversión: Es el valor real que el cliente le da a lo que adquirió.		Co-creación: Permite a los clientes personalizar productos y servicios, creando propuestas de valor superiores. Circulación (moneda): El establecimiento de precios dinámicos, precios flexibles basados en la demanda del mercado y la utilización de la capacidad
Plaza: También conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta.	Evolución	***Conveniencia:*** El cliente tiene actualmente una cantidad muy grande de opciones a la hora de recibir el producto o servicio, ya que puede ir físicamente, lo puede adquirir por internet, por teléfono.	Evolución	Ilimitado: Gracias a la expansión de la era digital se da la interacción entre consumidores 24/7/365.	Evolución	Comunidad: Brindan a los clientes un acceso fácil a productos y servicios que no son propiedad de ellos, sino de otros clientes.
Promoción: Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto		***Comunicación:*** Se acaba la promoción masiva y se pasa a una relación bidireccional con el cliente cuya tendencia es ir hacia la microsegmentación y al marketing individual donde se intenta que la comunicación consiga precisamente eso, comunicar.		Interactividad: la relación de aprendizaje, el contacto pule constantemente la propuesta de valor, es el mismo cliente el que da promoción a la empresa con respecto a su experiencia con ella.		Conversación: Ofrece una plataforma para que los clientes tengan conversaciones y ofrezcan evaluaciones de las marcas con las que han interactuado.
Nota: *4 CS's: Esta extensión de la mezcla de mercadotecnia conectada es la que se adapta mejor a nuestro proyecto.						

Tabla 1.1. Evolución de la mezcla de mercadotecnia adaptado de Kotler. [Fuente: Elaboración Propia].

En cuanto a "la revolución industrial 4.0" la mejor manera en que la adaptamos a nuestro proyecto fue creando una aplicación para que los clientes hagan su pedido con los ingredientes que se le ofrezcan en un menú digital, ya sea estando en la cafetería o a distancia, ya que se les hará entrega a domicilio.

Relación 4 Cs's y la 4 revolución industrial.

Se estima que en el servicio de cafeterías del presente proyecto se haga uso de la digitalización del servicio, y por medio de esta el cliente pueda hacer uso de la "co-creación" la primera "C" del nuevo concepto de marketing mix de Kotler "4 CS's" es aquí donde el consumidor, con ayuda de la empresa, ayudará a crear los productos que se les ofrecerán a los clientes, ya que hoy en día, los clientes prefieren una digitalización de los servicios por el ritmo de vida practico y eficaz que suelen llevar, por lo que podrán tener acceso al menú por medio del software de PROCONSI "Cardi" donde ellos podrán seleccionar entre todas las sugerencias de productos los de su preferencia.

5. METODO MUESTRAL Y HERRAMIENTAS DE APOYO.

El método utilizado para esta investigación fue el no probabilístico "Juicio y criterio del Investigador" por medio del cual, los investigadores establecieron que se utilizaría el 11% establecido como turismo gastronómico, propuesto por SECTUR del estado de Guanajuato, en el Pueblo mágico de Salvatierra, como muestra a estudiar, en el cual los investigadores establecieron que aplicarían 150 encuestas como herramienta para la recolección primaria de datos, dichas encuestas fueron diseñadas con base a los atributos identificados en la investigación.

6. ANALISIS DEL TRABAJO DE CAMPO.

Los atributos que se detectaron mediante el análisis exploratorio en cuanto al pueblo mágico, tanto explícitos como tácitos, donde en los atributos tácitos el 37 % de los encuestados respondió que consideran muy importante el conocer en su visita el arte y cultura del pueblo mágico, y en los explícitos alrededor del 80% de los encuestados admiten reconocer el tipo de arte que rodea a un pueblo mágico, con respecto a la arquitectura, el 55% dice que el tipo de arquitectura del pueblo mágico es "colonial"; además el 52.4% prefiere que se le oferten todas las opciones de artesanías sugeridas en la encuesta, así como el 66.2% dicen que prefieren todas las opciones de áreas verdes sugeridas en la encuesta. Con respecto a la ubicación de las cafeterías en el pueblo mágico, el 48% estuvo de acuerdo en que prefieren las cafeterías que están rodeadas de áreas verdes.

Los atributos establecidos en cuanto a la infraestructura que representa a una cafetería de un pueblo mágico, el 38% de los encuestados está de acuerdo en que prefieren que la cafetería cuente con un fácil acceso para poder visitarla, en el cual la cafetería pueda contar con estacionamiento además de que pueda tener acceso fácil a paraderos de transportes públicos; el 29% prefiere visitar la cafetería por su ubicación, la cual prefieren que este en el centro histórico del pueblo; el 26% de los encuestados prefieren visitar la cafetería por su decoración, en la cual prefieren que sea muralismo el tipo de decoración atrayente hacia la cafetería; de igual modo el 7% respondió que preferían visitar la cafetería por el ambiente comercial que hay en esta, el cual consideran muy importante que este sea agradable.

Los del trabajo de campo sobre los atributos del servicio, tanto explícitos como tácitos, sugieren que alrededor del 60.7% de los encuestados eligen el servicio por la calidad que se

refleja en los productos y en la atención al cliente, de igual manera la mayoría de los encuestados concordaron con que prefieren encontrar productos típicos de la zona dentro de lo que oferta la cafetería; alrededor del 44.8% de los encuestados concordaron que lo que hace que el personal sea visto como bueno es que este calificado para su puesto, sea amable y eficiente, además el que cuente con conocimiento en mitos, leyendas y frases de la región le da una plusvalía al frente de la competencia.

De igual manera, es fundamental decir que el 51.7% de los encuestados están de acuerdo con que el arte y la cultura que predomina en la región se encuentren involucrados en el servicio de manera en el menú completo, diseñados de manera creativa con materiales típicos de la región, enseres (Cubiertos: cuchara, tenedor, etc.) típicos de la región y mobiliario típico de la región y diseñado en base a las corrientes artísticas de siglos pasados.

7. DISEÑO DEL MARKETING MIX PARA EL CLUSTER DE SERVICIOS ALIMENTARIOS EN EL RUBRO DE CAFETERIAS DEL PUEBLO MAGICO DE SALVATIERRA, GUANAJUATO.

Para el diseño de la mezcla de mercadotecnia de esta investigación y tomando los resultados del trabajo de campo, se propone el modelo de una mezcla marketing tradicional pero a su vez, evolucionaria el factor “Precio” por el factor “Costo”, ya que el trabajo de campo sugiere que sean los mismos clientes quienes otorguen el valor de costo por el producto/servicio ofertado, para efectos del desarrollo de dicho proyecto.(Véase la siguiente figura 1.1: modelo de marketing mix propuesto para el clúster de servicio de cafeterías.)

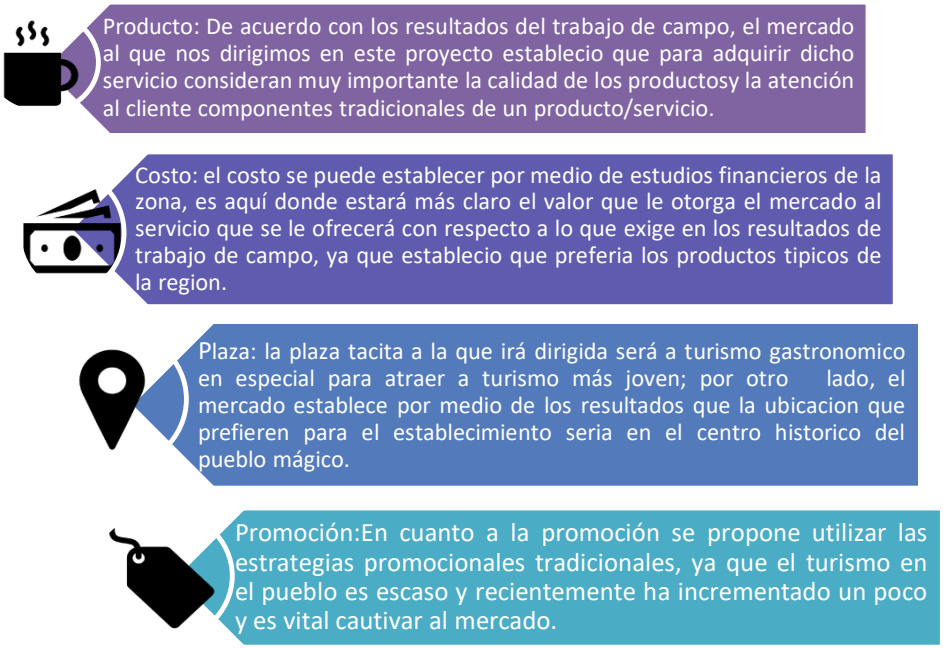


Figura1.1 Modelo de marketing mix propuesto para el clúster de servicio de cafeterías. [Fuente: Elaboración propia].

La 4ta. Revolución industrial sugiere al clúster de servicios de alimentos que se haga uso de la digitalización del servicio, y por medio de esta el cliente pueda tener acceso ilimitado y fácil hacia el servicio que desea por el ritmo de vida practico que el cliente actual suele llevar, pero el trabajo de campo arrojo como resultado que el mercado al que está dirigido el proyecto prefiere un servicio tradicional, ya que al asistir a una cafetería ubicada en un pueblo mágico, el mercado busca apartarse por un breve periodo de tiempo de los aparatos electrónicos y hacer uso de otros medios de información, tales como prensa escrita y libros.

CONCLUSIONES

Como conclusión de esta investigación podemos decir que se determinó en cuanto a la fijación de un precio, como sería con la mezcla de marketing tradicional, evoluciona de una fijación de precios estandarizada a una dinámica, en el caso de la mezcla de marketing conectado, se hace referencia a la moneda, porque se muestra que la fijación de precios de los nuevos productos se establecerá como la moneda, fluctuará dependiendo del tipo de demanda del mercado, por lo que, de acuerdo con Kotler, et al. (2016), “las empresas pueden optimizar la rentabilidad cobrando a diferentes clientes de forma diferente en función de los patrones de compra históricos, la proximidad a las ubicaciones de las tiendas y otros clientes.”

Por otro lado los canales de distribución también están evolucionando, ahora se establece una distribución "punto a punto", que en la mezcla de marketing conectada seria "Activación comunal" donde las empresas con ayuda de los clientes brindan más acceso a productos y servicios a otros clientes de manera más fácil, productos y servicios que no pertenecen a la empresa, sino a los mismos clientes, de acuerdo con la revolución industrial 4.0 los clientes exigen productos y servicios casi al instante por lo que solo pueden ser atendidos por sus iguales en las cercanías

Finalmente consideramos que el pueblo mágico de Salvatierra es relativamente joven, por lo que aun cuenta con demasiado potencial por explotar; el servicio de cafetería es solo una propuesta para reactivar la economía en la zona, pero de igual manera seria beneficioso para dicha zona que se les preste atención a otros sectores potenciales para reforzar la tarea de reactivar la economía.

REFERENCIAS.

Kotler, Philip, kartajaya, Hermawan, Setiawan, Iwan. (2016). Marketing 4.0: moving from traditional to digital. USA: WILEY

Herstatt, Cornelius and Eric Von Hippel (1992), "from experience: Developing new product concepts cia the lead user method: A case study in a "low Tech" Field", Journal of Product innovation Management.

Fohl, Timothy, (1997), "predicting product development, innovative leader, volumen 6, number 7.

Hale, Guy A. (1996), "Managing for innovation", R&D innovator, volume5, number 10

Ozer, Muammer, (2002), "concept testing of internet services", European Journal of innovation management,5, 4;ABI/INFORM Global, Pg. 208.

Orme, B. (2006), "Getting Started with Conjoint Analysis: Strategies for Product Design and Pricing Research. Madison, Wis: Research Publishers LLC.

Universidad de Guanajuato. (2013); "Diagnóstico de Competitividad y Sustentabilidad de Pueblos Mágicos". Reporte Integrador Salvatierra. Guanajuato, México.

Recuperado el día 06/07/18: https://www.mexicodesconocido.com.mx/escapadas/compra-artesanias1.html

Recuperado el día 04/07/18: http://www.starbucks.com.mx/coffeehouse/dise%C3%B1o-tiendas-starbucks

Recuperado el día 04/07/18: https://new.usgbc.org/leed

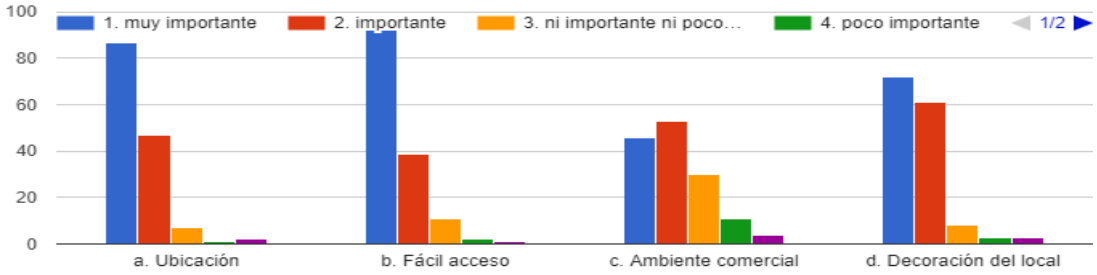
Recuperado el día 07/07/18: http://emprenderun.cafe/caracteristicas-de-una-cafeteria.html

ANEXOS.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el apartado que corresponde a cafeterías con el instrumento de recolección de datos.

Sección 2: Infraestructura de cafeterías:

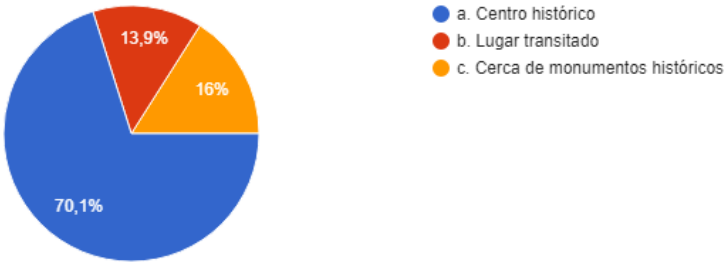
Gráfica 2.1: Nivel de importancia para la visita de una cafetería



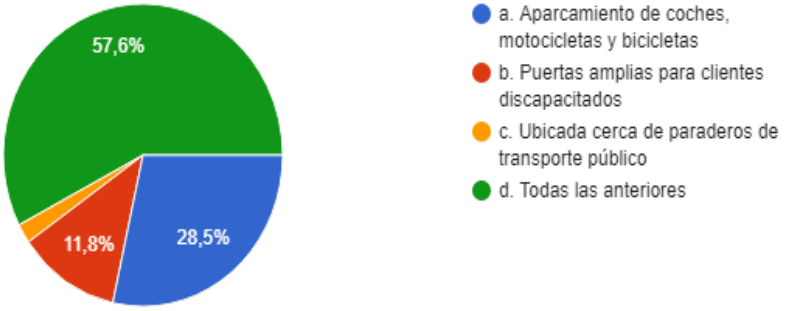
En la gráfica 2.1, se puede observar como más de 90 encuestados consideran el factor de "fácil acceso" como muy importante para visitar una cafetería, seguido por la ubicación, la decoración del local y el ambiente comercial que se percibe en una cafetería, por lo que se debe tomar a consideración la accesibilidad de las cafeterías, así como su ubicación.

Gráfica 2.2: ubicación de las cafeterías del pueblo mágico de Salvatierra, Gto.

En la gráfica 2.2 se muestra como más del 70% de los encuestados prefieren que las cafeterías estén ubicadas en el centro histórico del pueblo mágico, el cual cuenta con un jardín que es bastante concurrido y agradable, además de accesible.

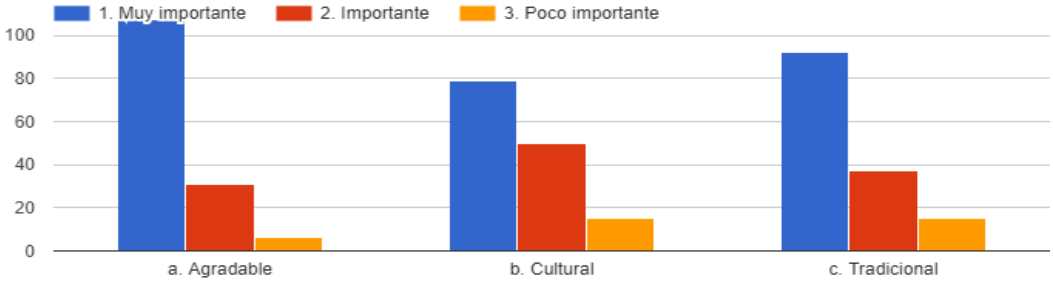


Gráfica 2.3: accesibilidad a las cafeterias del pueblo mágico de Salvatierra, Gto.



En la gráfica 2.3 se observa que más del 57% de los encuestados concuerdan que para visitar una cafeteria ene el pueblo magico, esta debe tener aparcamiento, accesos amplios para discapacitados, asi como que se encuentre ubicada cerca de paraderos de transporte público, ya que, al tener estas facilidades de acceso, las cafeterias podrian incrementar su número de clientes.

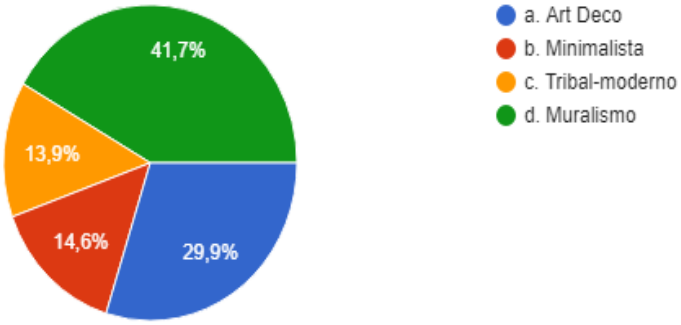
Gráfica 2.4: Nivel de importancia del ambiente comercial de las cafeterías del Pueblo mágico de Salvatierra, Gto.



En la gráfica 2.4, se observa que más de 100 encuestados consideran muy importante que el ambiente comercial de las cafeterías sea agradable, así como concuerdan que además de agradable sea tradicional y además que la parte cultural se encuentre presente.

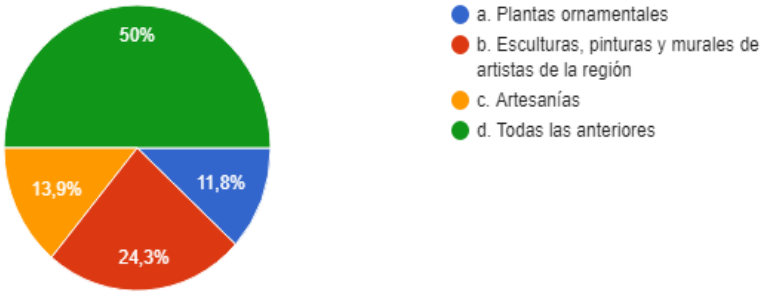
Representación gráfica 2.5: Nivel de importancia en cuanto a la decoración de una cafetería en el pueblo mágico de Salvatierra, Gto; para hacerla más atrayente.

Gráfica 2.5.1: Decoración del local



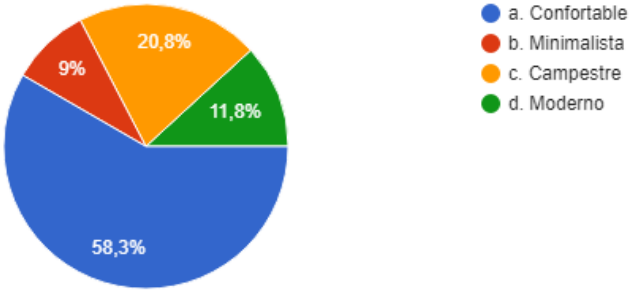
En la gráfica 2.5.1 se representa que la mayoria de los encuestados, representados por el 41% eligieron que la decoracion de la cafeteria de un pueblo mágico deberia contener obras de muralismo, se cree que esta decision fue tomada en base a la demanda de la influencia de cultura en las cafeterias de un pueblo mágico.

Gráfica 2.5.2: Accesorios de decoración.



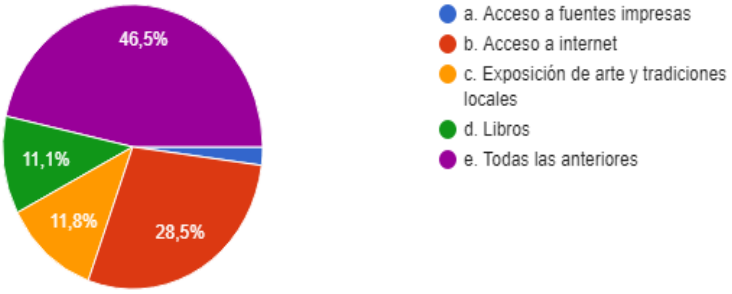
En la gráfica 2.5.2 se muestra que el 50% de los encuestados coinciden que una cafeteria en un pueblo mágico debe contener todas las opciones de accesorios que se establecieron en la encuesta, ya que etos a su vez aportarian una carga cultural a la cafeteria, incrementando su cultura y tradiciones.

Gráfica 2.5.3: Mobiliario del local.



En la gráfica 2.5.3 se observa que más del 58.3% de los encuestados prefieren que la cafetería de un pueblo mágico contenga un mobiliario confortable, ya que, como se ha establecido anteriormente, los clientes buscan un momento de comodidad al momento de visitar un pueblo mágico y a su vez, una cafetería ubicada en este.

Gráfica 2.5.4: Valores agregados.



En cuanto a valores agregados de una cafetería de un pueblo mágico se refieren, el 46.5% de los encuestados dan a conocer en la gráfica 2.5.4, que prefieren que la cafetería cuente con todas las opciones establecidas en la encuesta, ya que, además de un espacio de tranquilidad, los clientes buscan un espacio de cultura, información y aprendizaje en este sitio.

LA DEMANDA TURÍSTICA DEL PUEBLO MÁGICO DE TULUM.

Serrano Bores Úrsula G., Granados Sánchez José L, Barradas Viveros Mayra J.,
Universidad de Quintana Roo, México.
ursulasb@uqroo.edu.mx, jgranados@uqroo.edu.mx, mayra.barradas@uqroo.edu.mx

R E S U M E N

Los destinos turísticos requieren ser competitivos para incrementar la afluencia de visitantes que permitan la oportunidad del desarrollo sustentable de la población local. El Programa Pueblos Mágicos es una estrategia para diversificar la oferta turística para el turismo nacional e internacional, así como preservar el patrimonio. El objetivo de esta investigación es determinar el perfil y las características del visitante del Pueblo Mágico de Tulum con la finalidad de obtener información estadística para conocer la demanda actual del destino y dar elementos para los tomadores de decisión. En la investigación se aplicaron 385 cuestionarios, compuesto por reactivos que permiten la medición del perfil y características de los visitantes, el levantamiento del instrumento se realizó en el verano de 2016 y se replicó en el verano 2017 en el Pueblo Mágico Tulum. Los resultados encontrados apuntan que los visitantes que llegan a la Ciudad de Tulum, son nacionales principalmente los cuales presentan un perfil y características distintivas que permitirán a los actores estratégicos de esta ciudad la toma de decisiones para adaptar mejor al mercado objetivo que deseen para la temporada de verano.

Palabras clave: Pueblo Mágico, Tulum, competitividad y perfil del turista.

1. INTRODUCCION.

El turismo se considera una importante actividad económica, actualmente las características que lo componen lo han denominado como un agente para el desarrollo, ya que genera una derrama económica, inversión, empleos directos e indirectos, además contribuye al crecimiento y al progreso social en los países en vías de desarrollo (Ochoa, 2013), sin embargo se debe enmarcar en un enfoque sostenible para evitar una fragilidad en el entorno natural, económico, social y humano.

Los destinos turísticos cada vez pretender ser más competitivo, por el interés de alcanzar lo "óptimo" en la rentabilidad, la calidad, la gestión y en la sostenibilidad (Um Flores, 2012). La competitividad turística se define como la capacidad de los destinos para crear e integrar productos con valor añadido que permitan sostener los recursos locales y conservar la posición en el mercado con respecto a sus competidores (Hassan, 2000).

El programa de Pueblo Mágico tiene como finalidad cuestiones tanto culturales como económicas que se especifican en sus lineamientos generales resaltando que un Pueblo Mágico se define como la "localidad que a través del tiempo y ante la modernidad, ha conservado su valor y herencia histórica cultural y la manifiesta en diversas expresiones a través de su patrimonio tangible e intangible irremplazable y que cumple con requisitos de permanencia" (SECTUR (Secretaría de Turismo), 2014 a). Además los Pueblos mágicos se representan por una marca de exclusividad y prestigio teniendo como

referencia las motivaciones y necesidades del viajero actual. La esencia del programa es conservar el patrimonio natural y cultural del lugar, siendo primordial orientar la promoción turística hacia un mercado que sepa apreciar este tipo de atractivos, un turista que realmente esté consciente del respeto que se debe tener al patrimonio tangible e intangible del lugar, sin la intención de modificarlo, dañarlo o destruirlo (Ibarra Michel, Juan Pedro, & Velarde Valdés, Mónica, 2016).

El pueblo mágico Tulum se localiza al sur de la Ciudad de Cancún, es la principal localidad del municipio denominado igualmente Tulum. El municipio de Tulum colinda con el municipio de Solidaridad al norte; con los municipios de Solidaridad, Cozumel y el Mar Caribe (Mar de las Antillas) al este; con el Mar Caribe (Mar de las Antillas) y el municipio de Felipe Carrillo Puerto al sur; con el municipio de Felipe Carrillo Puerto, la Zona Interestatal de Quintana Roo y Yucatán al oeste (INEGI , 2010).

Tulum se incorpora al programa en mención el 25 de septiembre de 2015, en el marco de la Feria Nacional de Pueblos Mágicos (SECTUR, 2016), donde se le otorga por primera vez el distintivo de Pueblo Mágico, se espera que dicho nombramiento cumpla una estrategia de promoción que atraigan más visitantes a la ciudad aportando con lo anterior mayores beneficios económicos y sociales.

Esta investigación tiene como objetivo determinar el perfil y las características del visitante del Pueblo Mágico Tulum en verano, generando estadística como insumo para la toma de decisión de los actores involucrados. El tener como insumo las características del típico visitante del destino permitirá entender la conducta de la demanda turística. Con los resultados se pueden tomar decisiones para dirigir la dirección del destino, mejorar la promoción y comercialización de los servicios turísticos.

2. DEMANDA TURISTICA.

La demanda turística de acuerdo con Boullón (2006) “se puede medir contabilizando el total de turistas que concurren a una región, país, zona, centro turístico o atractivo, y a los ingresos que generan”.

Para conocer la demanda turista se realizan perfiles de turismo, entre las variables se encuentras las características sociodemográficas de los individuos que se suele motivar por la oferta turística que provoca la curiosidad o necesidad de viajar en la gente, es decir influye en la demanda, sin embargo también puede ocurrir el efecto contrario que la demanda turística influya en el destino turístico. “La demografía es el estudio de poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, género, ocupación y otras estadísticas” (Philip Kotler, 2011).

Conocer a nuestros clientes implica buscar información a través de encuestas aplicadas a los turistas que nos visitan. Las encuestas deben realizarse en sitios de máxima afluencia turística dentro del municipio, región o destino como: los hoteles, el aeropuerto, los sitios de interés turístico, etc (SECTUR, 2003).

El conocer el perfil del turista nos permite observar al mercado el cual se compone de muchos tipos de clientes, productos y necesidades. El destino debe conocer que segmentos de visitantes ofrecen las mejores oportunidades. Se puede agrupar y atender a los clientes de diversas formas en función de factores geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales.

Philip Kotler (2011) expone que las empresas turísticas necesitan estudiar de cerca cinco tipos de mercados:

> **Los mercados de consumo** consisten en individuos o familias que compran servicios turísticos para actividades de ocio, necesidades médicas o asistencia a reuniones, bodas o funerales.
>
> **Los mercados organizacionales** contratan servicios turísticos para facilitar su propio negocio. Esto se puede traducir en habitaciones de hotel para viajeros individuales o para las reuniones de grupo que la empresa u organización pueda llevar a cabo. Por ejemplo, las empresas tienen reuniones de ventas o las asociaciones tienen convenciones anuales.
>
> **Los intermediarios compran productos que luego revenden**. Por ejemplo, un tour operador puede comprar asientos en un vuelo, habitaciones de hotel, transporte por tierra y comidas de un restaurante para empaquetarlas en un tour que serán vendidos en los mercados de consumo.
>
> **Los mercados gubernamentales** están dirigidos por agencias que, al igual que los negocios, compran sus servicios turísticos para sus viajes individuales o para sus reuniones.
>
> Finalmente, los **mercados internacionales** consisten en aquellos compradores de otros países, incluidos los consumidores, hombres de negocios, revendedores y compradores gubernamentales.

Afluencia turística.

El flujo internacional de turismo hacia México alcanzó record histórico que condujo al país a la sexta posición en el ranking mundial de la OMT sobre llegadas de turistas internacionales. Para el 2016 el país se encontraba en la posición 8 al cerrar ese año con 35 millones de turistas internacionales, mientras que en 2017 México se posiciona en lugar número 6. De acuerdo a SECTUR (2017), para el periodo enero-diciembre de 2017 el flujo de turistas internacionales que visitaron México fue de 39.3 millones de personas, cifra superior en 12 por ciento con respecto a los 35.1 millones registrados en el mismo periodo de 2016 (Ver tabla 1).

Tabla 1.

Principales destinos turísticos en el mundo por llegada de turistas (millones de turistas).

Destino			Año	
'16	**'17**	**País**	**2016**	**2017**
1	1	Francia	82.6	86.9
3	2	España	75.3	81.8
2	3	Estados Unidos	75.6	75.9
4	4	China	59.3	60.7
5	5	Italia	52.4	58.3
8	**6**	**México**	35	39.3
6	7	Reino Unido	35.8	37.7
10	8	Turquía[1/]	0	37.6
7	9	Alemania	35.6	37.5
9	10	Tailandia	32.6	35.4

Fuente: Resultados publicados en Barómetro OMT, julio 2017.

1/ Debido a que este país aún no entrega datos oficiales a la OMT se toma en cuenta el lugar correspondiente a 2016 acorde a los datos OMT

Entre los destinos favoritos que tiene México de sol y playa, se encuentra el estado de Quintana Roo, el cual inicio la actividad turística en los años 70´s y actualmente se considera una entidad con vocación turística. El Plan Gran Visión de Quintana Roo 2000-2020 hace mención de la importancia de generar una sola imagen del destino a nivel mundial denominado "Caribe Mexicano" este multidestino se conforma por 8 regiones. Las regiones pretenden diversificar y consolidar el posicionamiento de Quintana Roo de acuerdo a las características diferenciadas por el tipo de turismo y actividades que se ofrecen, con conceptos diferentes para mercados turísticos específicos diferentes, pero conservando su integración grupal. También la región va en función a las características naturales de cada zona y a la potencialidad de su aprovechamiento (SEDE, 2005).

La forma de llegada de los visitantes a Quintana Roo varía de acuerdo al lugar de procedencia, ya sea nacional o internacional. (SECTUR, 2014 b).

La Riviera Maya destaca en Quintana Roo como un destino que hoy en día constituye uno de los desarrollos turísticos más modernos e importantes de México. La actividad turística en esta zona es considerada, actualmente, como un renglón estratégico de la economía nacional.

Las localidades que conforman la Riviera Maya son: Puerto Morelos, Akumal, Playa del Carmen, la Reserva de la Biósfera de Sian Kaán (en su interior se encuentran las localidades de Boca Paila y Punta Allen), Tulum, Xel-ha, Xcaret y Cobá (SECTUR, 2014 c).

Afluencia turística del estado.

Para 2016 de acuerdo a datos de la SEDETUR (2017), la afluencia de turistas por año fue de 4, 790,056 en el destino Riviera Maya, en 2017 la afluencia anual fue de 5.047,861 visitantes, cantidad que representa un incremento del 5.4% respecto del año anterior (ver tabla 2).

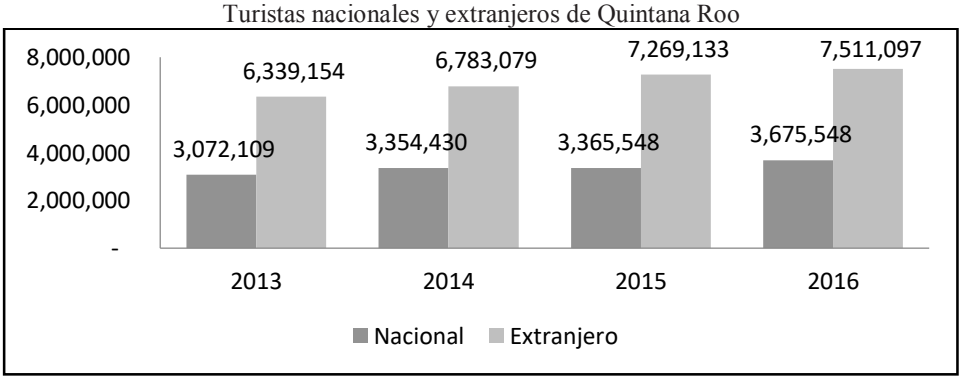
Tabla 2
Afluencia de turistas al Estado

Destino	2016	2017	Diferencia %
Cancún	4,761,482	4,733,549	-0.6%
Cozumel	719,046	739,518	2.8%
Chetumal	480,384	495,976	3.2%
Isla mujeres	435,677	505,911	16.1%
Riviera Maya	**4,790,056**	**5,047,861**	**5.4%**
Estado	11,186,645	11,522,815	3.0%

Fuente: Elaboración propia con datos SEDETUR 2017.

Tanto en Cancún como en la Riviera Maya, la procedencia de los turistas extranjeros es mayor respecto a la de los turistas nacionales desde 2013 a 2016 (ver gráfica 1).

Gráfica 1
Turistas nacionales y extranjeros de Quintana Roo



Fuente: Elaboración propia con datos SEDETUR 2017.

3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Metodología.

El diseño metodológico del estudio consistió en una investigación de tipo cuantitativa y exploratorio-descriptiva. Se utilizó información primaria obtenida por la aplicación de un cuestionario, aplicado a los turistas que se encontraron en atractivos turísticos, terminal de autobús o personas que se encontraran en el Pueblo Mágico Tulum en dos veranos en el año de 2016 y 2017.

Como primer paso, se determinó un tamaño de muestra para población infinita debido a la falta de un marco de muestreo que identifiqué el número de turistas que arriban al Pueblo Mágico de Tulum. Los datos proporcionados por SECTUR (2016) integran a Tulum en el destino turístico Riviera Maya. En consecuencia el tamaño de muestra se ubicó en 385 personas, utilizando la fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Donde:
n= El tamaño de la muestra por calcular.
N= Tamaño del universo (infinito o desconocido para este ejercicio).
Z= Desviación aceptada del valor medio en función del nivel de confianza (1.96 para un nivel de 95%).
e= Margen de error máximo admitido.
p= Proporción esperada (50% para este ejercicio).

Asimismo, se utilizó como técnica de muestreo el método aleatorio simple sin reemplazo. Lo analizado fue el perfil del turista y los hábitos de viaje. El cuestionario de 20 reactivos que permiten la medición de las siguientes variables: datos sociodemográficos para caracterizar a los consumidores de servicios turísticos género, edad, origen de procedencia, el estado civil y nivel socioeconómico.

Además se midieron algunos hábitos de viaje: motivo de viaje, actividades realizadas, estadía promedio, compañía de viaje, transporte utilizado y visitas anteriores al destino.

RESULTADOS

Perfil del turista

Los visitantes encuestados en verano de 2016 y 2017 en el Pueblo Mágico de Tulum tuvieron una composición del 48.3% de mujeres, mientras que en 2017 aumentó el número de mujeres encuestadas al 51.6% (ver tabla 3).

Tabla. 3

Género de encuestados

Género	Verano 2016		Verano 2017	
	Porcentaje	Porcentaje Acumulado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Mujer	48.3	48.3	51.6	51.6
Hombre	51.7	100.0	48.4	100
Total	100		100	

Fuente: Elaboración propia.

Edad

El rango de edad del visitante en el verano 2016 oscilo entre los 16 a 35 años con un 51.9% y en 2017se incremento de 16 a 45 años de edad con un 65.5% (ver tabla 4).

Tabla. 4

Edad de los visitantes del Pueblo Mágico Tulum.

Rango de edad	Verano 2016		Verano 2017	
	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
16 A 25	15.8	15.8	19.7	19.7
26 A 35	36.1	51.9	21.3	41.0
36 A 45	23.1	75.1	24.4	65.5
46 A 55	15.1	90.1	18.2	83.6
56 A 65	7.8	97.9	13.2	96.9
66 ó más	2.1	100.0	3.1	100.0
Total	100.0		100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Procedencia

En el verano del 2016 el porcentaje de turistas entrevistados 54.8% fueron nacionales, en el 2017 hubo un aumento donde el 56% fueron nacionales (ver tabla 5).

Tabla. 5

Procedencia de los visitantes del Pueblo Mágico Tulum.

Procedencia	Verano 2016		Verano 2017	
	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Nacional	54.8	54.8	56.8	56.8
Extranjero	45.2	100.0	43.2	100.0
Total	100.0			

Fuente: Elaboración propia.

Estado civil.

En el verano del 2016 los visitantes del Pueblo Mágico de Tulum el 56.1% su estado civil es casado y en verano de 2017 la tendencia incremento a 59.1% de los visitantes casados (ver tabla 6).

Tabla. 6.

Estado civil.

Estado civil	Verano 2017		Verano 2018	
	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Soltero (a)	40.3	38.6	38.6	38.6
Casado	56.1	97.6	59.1	97.6
Divorciado	3.1	99.0	1.3	99.0
Unión libre	0.5	100.0	1.0	100.0
Total	100		100	

Fuente: Elaboración propia.

Ingreso

En 2016 el 54% de los visitantes tenian un rango de ingreso mensual de menos $5,000 hasta $15,000 pesos, incrementando el rango en 2017 donde el 55.6% tenia un ingreso de menos de $5,000 hasta 20,0000 (ver tabla 7).

Tabla. 7

Ingreso Mensual

Rango de ingreso mensual	Verano 2016		Verano 2017	
	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Sin ingreso	0	0	5.2	5.2
Menos de 5000	21.8	21.8	12.7	17.9
5000 A 9999	19.0	40.8	9.6	27.5
10000 A 14999	13.2	54.0	11.2	38.7
15000 A 19999	18.4	72.5	16.9	55.6
20000 o más	27.5	100.0	37.9	93.5
Sin dato		21.8	6.5	100.0
Total	100.0	100	100	

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se describen las variables para caracterizar los hábitos de viaje de los visitantes de Pueblo mágico de Tulum en el verano del 2016 y 2017.

Motivo de viaje.

La principal motivación de viaje para los visitantes es por vacaciones, ocio y recreación con un 92.2% en 2016 y con un incremento 94.3% en 2017 (Ver tabla 8).

Tabla. 8

Motivo de viaje

Motivo de viaje	Verano 2016		Verano 2017	
	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Vacaciones, ocio, y recreación	92.2	92.2	94.3	94.3
Visita a familiares y amigos	5.5	97.7	1.8	96.1
Negocios o profesionales	1.6	99.2	2.9	99.0
Educación o capacitación	0.8	100.0	1.0	100.0
Motivos religiosos	0		0	
Total	100.0		100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Estadía promedio.

La estadía de los visitantes encuestados fue menor a un día con el 52.2% en 2016, mientras en 2017 oscilo en un rango mayor entre menos de un día a 3 días con 54.5% (Ver tabla 9).

Tabla. 9

Estadía promedio.

Número de días	Verano 2016		Verano 2017	
	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
MENOS DE UN DIA	52.2	**52.2**	22.1	22.1
1 DIA	15.8	68.1	4.7	26.8
2 A 3 DIAS	11.2	79.2	27.8	**54.5**
4 A 5 DIAS	6.8	86.0	12.5	67.0
MÁS DE 6 DIAS	14.0	100.0	33.0	100.0
Total	100.0		100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Compañía de viaje.

Los visitantes viajaron acompañados de pareja o familia con un 73.51% en 2016, para 2017 se incrementó ligeramente con 76.9% para 2017.

Tabla. 10

Relación del acompañante de viaje.

Relación de acompañante	Verano 2016		Verano 2017	
	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Pareja	24.94	24.94	16.8	16.8
Familia	48.57	**73.51**	60.3	**76.9**
Amigos	20	93.51	15.3	92.2
Compañeros de trabajo	0.78	94.29	0.5	92.7
Solo	5.71	100.00	6.8	99.5
Grupo de estudiantes	0.0		0.5	100.0
Total	100		100.00	

Fuente: Elaboración propia.

Transporte para el ingreso a Quintana Roo.

El principal transporte de ingreso al estado del visitante fue por avión con 62.6% en 2016 y 69.5% en 2017 (Ver tabla 11).

Tabla. 11

Transporte utilizada para entra al estado.

Transporte entidad	Verano 2016		Verano 2017	
	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
AVION	62.6	62.6	69.8	69.5
AUTOBUS/AUTOMOVIL	34.3	96.9	24.2	94.0
CRUCERO	0.5	97.4	1.6	95.6
OTRO	1.3	98.7	1.3	96.9
LOCAL	1.3	100	3.1	100.0
Total	100		100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Transporte para llegar al Pueblo Mágico Tulum.

El principal medio de transporte para desplazarse al pueblo mágico de Tulum del visitante fue por autobús con 48.3% en 2016 y 37.7% en 2017 (Ver tabla 12).

Tabla. 12

Medio de transporte.

Medio de transporte	Verano 2016		Verano 2017	
	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Tour	6	6	10.1	10.1
Autobús	**48.3**	54.3	**37.7**	47.8
Van	8.8	63.1	13.0	60.8
Vehículo rentado	25.7	88.8	24.7	85.5
Vehículo propio	10.9	99.7	13.2	98.7
No aplica	0.3	100	1.3	100.0
Total	100		100	

Fuente: Elaboración propia.

Frecuencia de visitas

Los visitantes que viajaban por primera vez a Tulum fue el 67.7% en 2016 y 67% en 2017.

Tabla. 13

Frecuencia de visitas.

	Verano 2016		Verano 2017	
Frecuencia de visita	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
1 vez	67.7	**67.7**	67.0	**67.0**
2 veces	22.1	89.8	15.6	82.6
3 ó más	10.2	99.7	16.6	99.2
No especifica	0.3	100.0	.8	100.0
Total	100.0	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

El visitante del verano 2016 y 2017 no tuvieron grandes diferencias en el perfil sociodemografico, solo ligeras variaciones de incremento en el rangos de edad y del incremento en los ingresos mensuales (ver cuadro 1)

Cuadro 1.

Perfil de los visitantes en verano

Perfil sociodemografico del visitante del verano 2016.	**Perfil sociodemografico del visitante del verano 2017.**
• La edad esta en un rango de16 a 35 años. • Más de la mitad fueron visitantes mexicanos y no extranjeros. • El estado civil era mayormente casado. • Percibe ingresos mensuales de un rango de menos $5000 a $14,999.	• La edad esta en un rango de 16 a 45 años. • Más de la mitad fueron visitantes mexicanos y no extranjeros. • El estado civil era mayormente casado. • Percibe ingresos mensuales de un rango de menos $5000 a $19,999.

Fuente: Elaboración propia.

El visitante del verano 2016 y 2017 no tuvieron grandes diferencias en los hábitos de viaje, solo ligeras variaciones de incremento en el rangos de estadía promedio (ver cuadro 2).

Cuadro 2.

Habitos de viaje de los visitantes en verano

Hábitos de viaje del visitante del verano 2016	**Hábitos de viaje del visitante del verano 2017**
• Los visitantes viaja motivados por vacaciones, ocio y recreación. • La estadía promedio es menos de un día. • Viaja acompañado de pareja o con la familia. • El medio de transporte utilizado para llegar a Quintana Roo fue el avión. • El transporte de utilizó para llegar a la ciudad de Tulum es el autobús y vehículo rentado. • Es la primera vez que visita el Pueblo Mágico Tulum, Quintana Roo.	• Los visitantes viaja motivados por vacaciones, ocio y recreación. • La estadía promedio va en un rango menos de un día a 3 días. • Viaja acompañado de pareja o con la familia. • El medio de transporte utilizado para llegar a Quintana Roo fue el avión • El transporte de utilizó para llegar a la ciudad de Tulum es el autobús y vehículo rentado. • Es la primera vez que visita el Pueblo Mágico Tulum, Quintana Roo.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES.

El Pueblo Mágico de Tulum se encuentra en el estado de Quintana Roo en la región de nominada Riviera Maya que se compone de cuatro municipios (Puerto Morelos, Solidaridad, la zona continental de Cozumel y Tulum). Además es una de las 111 localidades reconocidas con la marca de pueblo mágico a nivel nacional y uno de los tres pueblos mágicos de Quintana Roo. Lo anterior implica una gran oportunidad para atraer turistas internacionales y un reto para llevar acabo estrategias para posicionarlo al Pueblo Mágico Tulum dentro del mercado nacional o internacional.

El perfil de los visitantes de verano nos indica que el segmento de edad más representativo esta entre los 16 a los 45 años en el Pueblo Mágico Tulum, el visitante nacional es representativo y suelen estar casados su ingreso oscila en un rango de menos $5000 a $19,999 pesos mexicanos y su estado civil es casado.

En los hábitos de viaje se ven muchos visitantes de primera vez, motivados por vacaciones, ocio y recreación, con una estadía promedio baja que va de viajes de excursionismo a 3 días, acompañados de parejas o familia. Las estrategias que pueden considerarse para el visitante nacional es generar ofertas de hospedaje atractivo y productos turísticos enfocados a un segmento familiar, para que incremente el tiempo de estadía y por consiguiente incremente el gasto promedio en Tulum.

REFERENCIA BIBLIOGRAFIA

Boullón R. (2006) Planificación del espacio turístico. 4ª ed. Trillas. México.

Hassan, S. (2000*). Determinants of market competitiveness in a environmrntally sustainnable tourism industry*, Journal of travel Reserch, 38 (3):239.

Ibarra Michel, Juan Pedro, & Velarde Valdés, Mónica. (2016). El Programa Pueblos Mágicos y la sustentabilidad turística; el caso de Cosalá y los eventos "Cosaltazo" y "Cosalazo". *El periplo sustentable*, (31), 00004. Recuperado en 06 de octubre de 2018, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-90362016000200004&lng=es&tlng=es.

INEGI (2010). *Compendio de información geográfica municipal 2010 Tulum ,Quintana Roo.* Tulum, Quintana Roo: INEGI.

Philip Kotler; John Bowen; James Makens (2011), Marketing turístico, 5.a ed Pearson Educación, S.A Madrid (España)

Ochoa, P. N. (2013). *Propuesta para el diseño de rutas turísticas culturales "El caso del sur del estado de Jalisco, México".* Jalisco. Recuperado el 27 de 11 de 2016

SEDE. (2005). *Plan Gran Visión Quintana Roo 2000-2020. Avances 2005.* Quintana Roo: Secretaria de Desarrollo Económico.

SECTUR, (Secretaria de Turismo). (2003). Planeacion y gestion del desarrollo turistico municipal. SECTUR. México D.F.

SECTUR,. (2014a). Acuerdo por el que se establecen los Lineamientos generales para la incorporación y permanencia al Programa Pueblos Mágicos. Ciudad de México.

SECTUR, (2014 b). *Guía de incorporación y permanencia Pueblos Mágicos* (Pueblos Mágicos). Ciudad de México.

SECTUR. (2014 c). *Agenda de Competitividad de los destinos Turísticos de México. Riviera Maya, Quintana Roo.* Quintana Roo: SECTUR.

SECTUR,. (2016). Tulum. Recuperado el 5 de septiembre de 2016, a partir de http://www.sectur.gob.mx/gobmx/pueblos-magicos/tulum-quintana-roo/

SEDETUR. (30 de julio de 2017). *Indicadores turísticos.* Recuperado en 01 de octubre de 2018, http://sedetur.qroo.gob.mx/index.php/estadisticas/indicadores-turisticos

Um Flores, E. (2012). Competitividad de destinos turísticos culturales como complemento al turismo de sol y playa. Recuperado en 01 de octubre de 2018, http://www.aecit.org/uploads/public/congresos/17/Actas%20del%20XVII%20Congreso%20AECIT%20(O%20Carballino,%202012).pdf

ASPECTOS TEÓRICOS DEL COSTO SOSTENIBLE DE LAS ORGANIZACIONES

Sinforoso Martínez S., Álvarez Velazquez E., González Rodríguez T.
Universidad Veracruzana
ssinforoso@uv.mx, edalvarez@uv.mx, tgonzalez@uv.mx

RESUMEN

El objetivo general es describir los aspectos teóricos vinculados con el Costo Sostenible de las Organizaciones, la investigación parte de la Teoría Tridimensional de la Contabilidad. Este trabajo comprende información básica referente al costo sostenible como registro contable, marco legal, casos de estudios, impactos en las disciplinas del conocimiento y su análisis desde la perspectiva social. Se concluye que el Costo Sostenible es una necesidad para la Humanidad pues proporciona datos para la toma de decisiones en materia ambiental contribuyendo al desarrollo sustentable de las organizaciones.

Palabras Claves: Gestión Ambiental, Toma de decisiones, Organizaciones

ABSTRAC

The general objective is to describe the theoretical aspects related to the Sustainable Cost of Organizations, the research part of the Three-Dimensional Theory of Accounting. This work includes basic information regarding sustainable cost such as accounting records, legal framework, case studies, impacts on knowledge disciplines and their analysis from a social perspective. It is concluded that the Sustainable Cost is a necessity for Humanity because it provides data for the decision making in environmental matters contributing to the sustainable development of the organizations.

Keywords: Environmental Management, Decision Making, Organizations

INTRODUCCIÓN

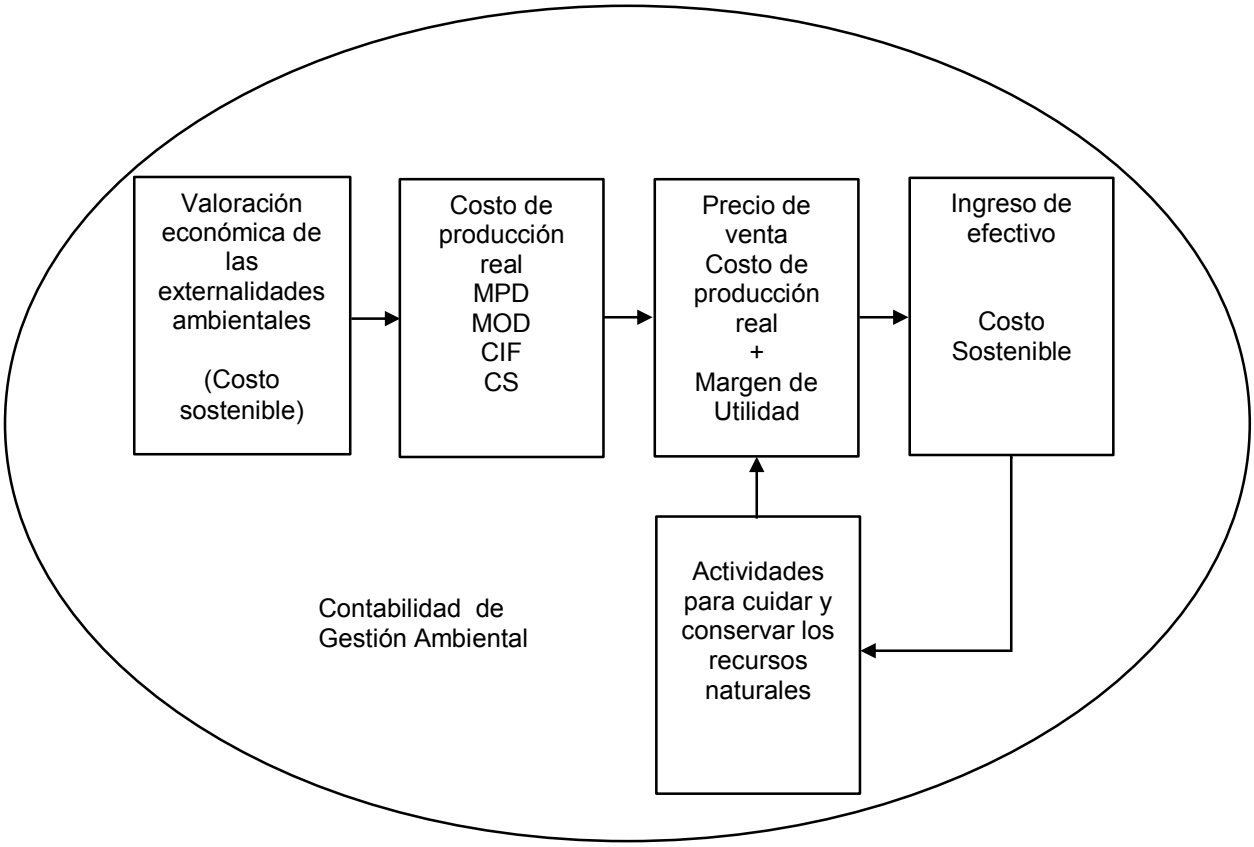
Hablar de Contabilidad surgen tres clasificaciones básicas como es la Financiera, Fiscal y Administrativa o de Gestión. En México, la primera se rige bajo los lineamientos de las Normas de Información Financiera, mientras que la Contabilidad Fiscal acata los artículos de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR, 2018), Código Fiscal de la Federación (CFF, 2018), Ley del Impuesto al Valor Agregado (LIVA, 2018), Ley del Impuesto Especial sobre Productos y Servicios (LIEPS, 2018) entre otros. La Contabilidad Administrativa no se rige por normatividades o Leyes si no por políticas internas de la empresa. Abordar las externalidades ambientales como parte de la Contabilidad es más factible desde la Gestión, pues ninguna Norma o Ley limita su estudio. Desde la postura de que el costo de los productos debe reflejar su costo real es decir deben incluir tanto los impactos negativos y positivos causados al medio ambiente, la Contabilidad de Costo es un medio para internalizar las externalidades ambientales en el costo de producción. En este trabajo de investigación tiene como objetivo general los aspectos teóricos vinculados con el Costo Sostenible de las Organizaciones, comprende información básica referente al costo sostenible como registro contable, marco legal, casos de estudios, impactos en las disciplinas del conocimiento y su análisis desde la perspectiva social.

MARCO TEÓRICO

Prugh (1999) afirma la importancia de Incorporar el daño al medio ambiente en el costo de los productos, por su parte Llull (2001) menciona que el problema es que los bienes no integran en su costo de producción los impactos ambientales, trasladándolo al exterior como problema macroeconómico a resolver por el conjunto de la sociedad, sin embargo las externalidades ambientales deben ser incorporados en los costos de los bienes o servicios. Salas (2015) señala que las empresas deben responder por los impactos ambientales de su producción de bienes y servicios, mientras que Estes (1972), Ullmann (1976) y Ramanathan (1976) reafirman que las organizaciones al obtener información completa contribuye a que

los tomadores de decisiones implementen estrategias para el cuidado y conservación de los recursos naturales para ello resaltan la importancia de que las empresas reconozcan contablemente los impactos sociales y ambientales.

Según Pelegrín y Ortíz (2013) existe la necesidad del registro de las externalidades ambientales para generar información completa, herramienta clave para la toma de decisiones encaminando a las organizaciones a un desarrollo sustentable, según Parodi (2010) el no contemplar las externalidades ambientales ocasiona información contable incompleta, lo que puede ocasionar a largo plazo una pérdida de competitividad, mientras que para Larrinaga (1999 p. 85) "cuando los costos externos sean internalizados, el nivel de producción pasará de ser el privadamente óptimo a ser el socialmente óptimo", por tanto es importante inducir a los consumidores a pagar el costo real de lo adquirido y no trasladar las consecuencias de estos costos a la sociedad (Rodríguez, Moreno y Zafra, 2014) Ante la problemática del reconocimiento de las externalidades, Gray (1992) afirma que la Contabilidad es el medio que proporciona información sobre cuestiones ambientales y además recalca la importancia de generar un cambio en la Contabilidad de manera que informe la realidad sobre la empresa y su implicación en el medio ambiente, caso contrario las iniciativas medioambientales no se llevarían a cabo, por tanto surge la necesidad de que "las empresas desarrollen un sistema de información contable que, de manera cuantitativa y cualitativa, muestre datos relevantes para la evaluación, conocimiento y análisis de hechos referentes al ambiente" (Colmenares, Adriana y Valderrama, 2015, p. 20).
Las externalidades ambientales desde el enfoque del costo presentarían el flujo que se muestra en la figura 1.



MPD= Materia prima directa
MOD= Mano de obra directa
CIF= Costos indirectos de fabricación
CS= Costo sostenible

Figura 1. Externalidades ambientales desde el enfoque de la Contabilidad de Gestión Ambiental
Fuente. Sinforoso, Ricardez y González (2017).

En la figura 1 se observa que las externalidades ambientales al ser reconocidas de forma cuantitativa y cualitativa y a la vez valoradas en términos monetarios podrán incluirse en el costo de los bienes o servicios, importe que será utilizado para la determinación del precio de venta, al efectuarse la venta, el consumidor pagará los efectos ambientales por la satisfacción de sus necesidades tal como lo afirma Rodríguez, Moreno y Zafra (2014). El efectivo obtenido por las organizaciones por concepto de las externalidades ambientales debe aplicarse para realizar actividades en beneficio del medio ambiente, para este apartado es necesario que el Estado a través de sus dependencias audite la aplicación de los recursos obtenidos, con la finalidad de que las organizaciones no desvíen los recursos para otros fines. En la figura 2 se observa que es la misma organización la que subsana los impactos ambientales con los recursos del consumidor, sin embargo al ser un evento que afecta económicamente la empresa debe de internalizar en los informes contables.

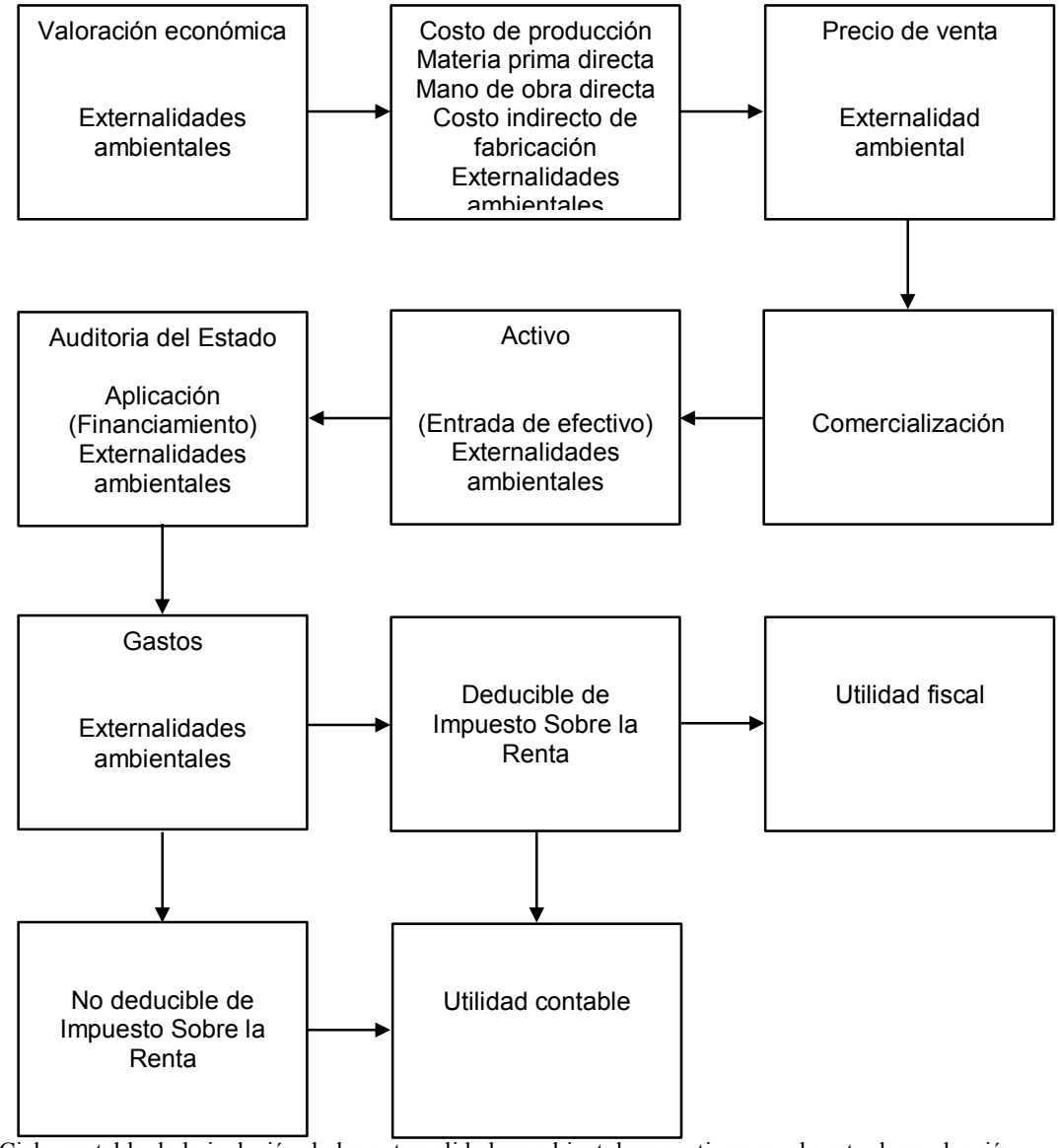


Figura 2. Ciclo contable de la inclusión de las externalidades ambientales negativas en el costo de producción.
Fuente. Sinforoso, Gutiérrez y Martínez (2016)

Al evaluar las externalidades ambientales en términos monetarios (Ver figura 2) se podrán incluir en el costo de producción, la cual formarán parte del precio de venta, mismas que se reflejan al momento de la comercialización, pues generan una entrada de efectivo que podría ser considerado como un activo para financiar actividades en beneficio del cuidado y conservación de los recursos naturales, convirtiéndose en un gasto que en términos fiscales podría o no ser deducible de impuesto, todo depende de una reforma fiscal que en México aún no existe. Si el impacto ambiental se considera deducible del Impuesto Sobre la Renta impactaría en la utilidad fiscal y la contable (Ver figura 2), de no ser así solo su impacto sería en la parte contable. Con base a la figura 2 el reconocimiento del impacto ambiental implicaría el involucramiento de tres cuentas principales; Costo de Producción, Activo y Gasto. La presente investigación se enfoca en cómo integrar las externalidades ambientales en el costo de producción, para ello es necesario estudiar si los elementos del costo permiten o no incluir dicha partida.

El costo sostenible. Elementos del costo vs externalidades ambientales.

El costo está estructurado por tres elementos cuyos nombres varían según los autores, para este artículo se denomina Materia Prima Directa (MPD) aquellos recursos claves para que el producto o bien exista, es el elemento primordial por el que la empresa realiza erogaciones pues en gran medida el producto o bien depende de este primer elemento, por citar un ejemplo la madera para la fabricación de una silla, sin madera no hay silla. El segundo elemento, Mano de Obra Directa (MOD), nómina que la empresa paga a los obreros que están directamente en la trasformación de la materia prima directa en un bien terminado, ejemplo el salario del carpintero y su auxiliar. El último elemento del costo es el Costo Indirecto de Fabricación (CIF) o Gasto Indirecto de Fabricación (GIF) enfocados a aquellas erogaciones no elementales pero si necesarias para que un producto salga al mercado, si este elemento no se agrega la esencia del producto prevalece, está integrado por Materia Prima Indirecta y Mano de Obra Indirecta, con base al ejemplo anterior el mantenimiento de máquinas, seguridad, etc., formarían parte de este elemento.

Con base al análisis de los elementos del costo, el tercer elemento podría englobar las externalidades ambientales, sin embargo ante el reconocimiento de las externalidades Gray (1992) y Colmenares, Valderrama y Adriani (2015) recalcan la importancia de generar un cambio en la Contabilidad de manera que informe de forma cualitativa y cuantitativa datos relevantes para la evaluación, conocimiento y análisis de hechos la realidad sobre la empresa y su implicación en el medio ambiente, con esta justificación, se propone un cuarto elementos del costo denominado *costo sostenible*. El *costo sostenible* representa el valor económico de las externalidades ambientales negativas ocasionada por las organizaciones al producir un bien o prestar un servicio que refleja la parte cuantitativa y cualitativa de los impactos ambientales no reconocidos en el mercado por una falta de valor y cuya incorporación en el costo de producción permitirá que las entidades económicas calculen su costo real, son recuperados al momento de efectuar una venta y aplicados para financiar actividades en pro del medio ambiente de manera que permita contribuir a la satisfacción de las necesidades de futuras generaciones, proporcionando a las organizaciones información clara, detallada y precisa de las externalidades ambientales negativas, lo que facilita la toma de decisiones.

El proceso del *costo sostenible* se puede observar en la figura 3

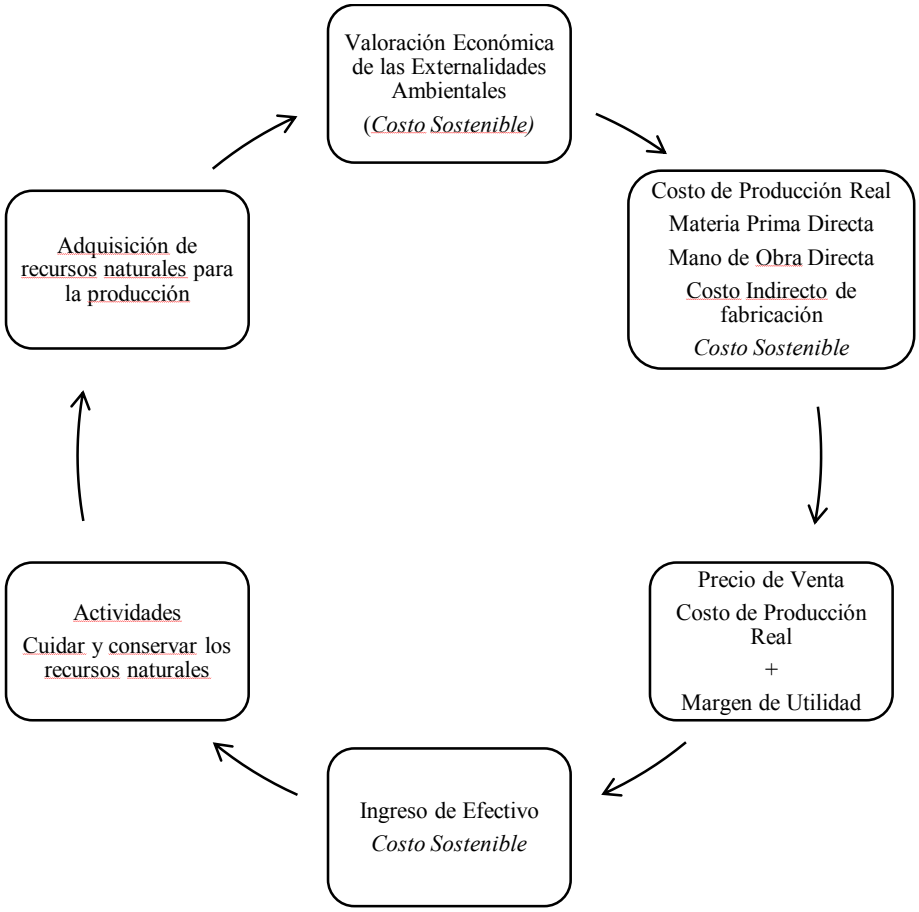


Figura 3. Ciclo del costo sostenible
Fuente. Sinforoso, Ricardez y Tapia (2016)

En la figura 3 se observa que el producto de la valoración de las externalidades ambientales se le denomina *costo sostenible* que forma parte del costo de producción al que en la figura se le denomina costo real, pues integra los tres elementos del costo más el *costo sostenible,* el término real se le nombró pues al no considerar las externalidades ambientales en la producción el costo es erróneo. En el tercer recuadro (Ver figura 3) se muestra el precio de venta que está integrado por el costo real más el margen de utilidad, ambos se convierten en efectivo al ser vendido el producto, el importe del *costo sostenible* se utiliza para financiar actividades para cuidar y conservar los recursos naturales.

Registro

Para el registro de las externalidades ambientales negativas en el costo de producción se utiliza el Sistema de Costo por Proceso, con dos cuentas *"Costo sostenible"* y *"Producción en proceso costo sostenible"*, sus movimientos se pueden observar en la figura 4 y 5 respectivamente.

Costo Sostenible	
Se carga	Se abona
Durante el ejercicio Por el importe del valor de las externalidades ambientales negativas recuperadas y aplicadas en beneficio del medio ambiente.	Inicio del periodo Por el saldo inicial de la deuda que la organización tiene con el medio ambiente por los recursos naturales afectados y que carecen de un valor en el mercado. Durante el ejercicio Por el importe del valor de las externalidades ambientales negativas ocurridas en el proceso de producción.

Figura 4. Movimientos de la cuenta *costo sostenible*.
Fuente. Elaboración propia (2018)

Esta cuenta es de naturaleza acreedora y representa la deuda que la organización tiene con el medio ambiente por los recursos naturales afectados y que carecen de un valor en el mercado.

Producción en Proceso Costo Sostenible	
Se carga	Se abona
Al inicio del ejercicio Por el saldo inicial de las externalidades ambientales negativas al iniciar el proceso de cada etapa o departamento. Durante el ejercicio Por el valor de las externalidades ambientales negativas ocurridas durante el proceso de producción. Final del ejercicio Por el saldo final de las externalidades ambientales negativas al concluir el proceso de cada etapa o departamento.	Durante el ejercicio Por el importe del valor de las externalidades ambientales negativas transferidas al Almacén de Artículos Terminados o al Costo de Ventas.

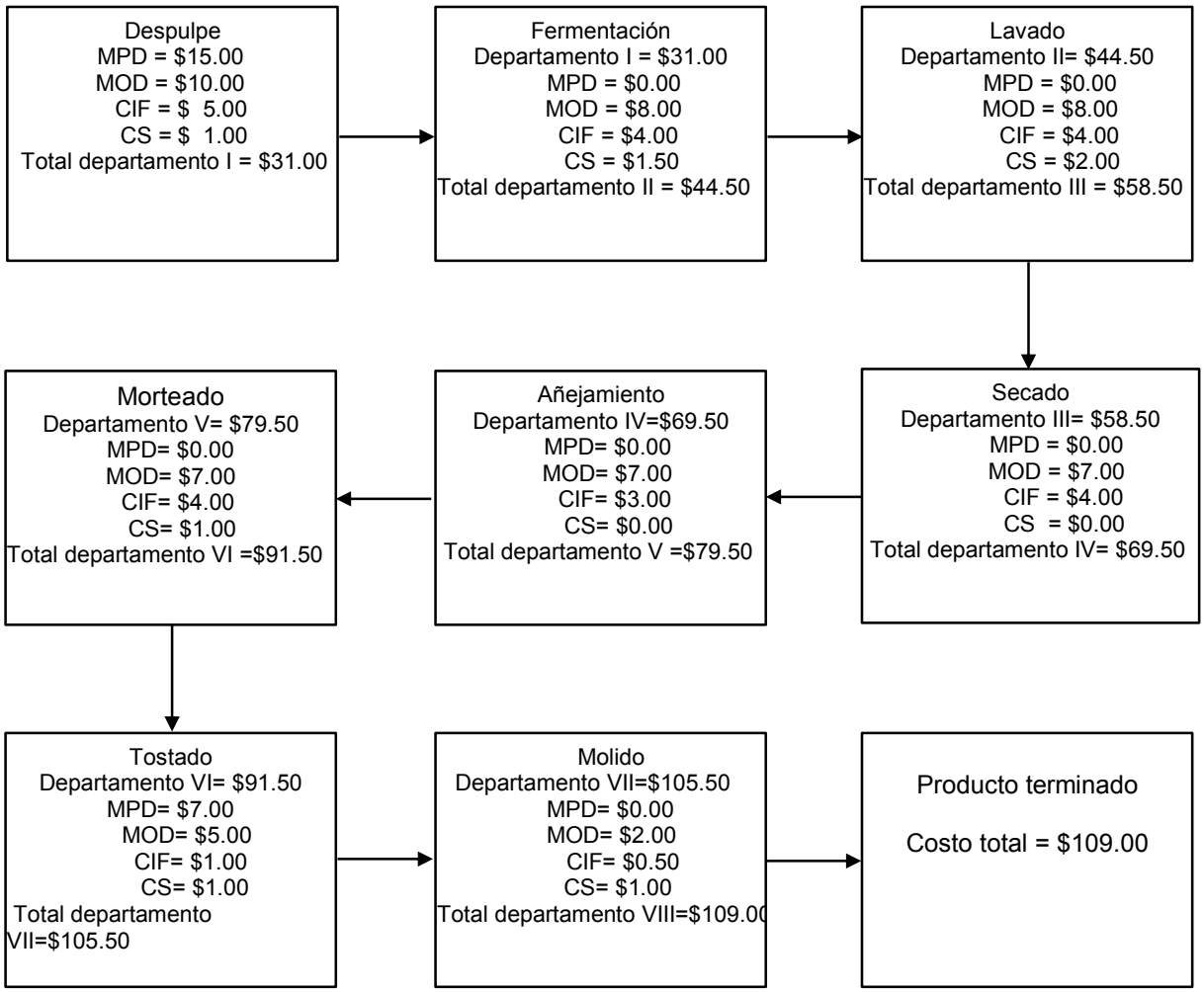
Figura 5. Movimientos de la cuenta *producción en proceso costo sostenible*
Fuente. Elaboración propia (2018)

La cuenta *producción en proceso costo sostenible* (Ver figura 7) su saldo es deudor y representa el valor de las externalidades ambientales negativas ocurridas durante el proceso de producción y que serán cargadas al costo de producción del bien.

Se utilizó el sistema de costo por proceso pues esta propuesta va enfocada a aplicarse a las empresas exportadoras de café situadas en el Estado de Veracruz, organizaciones que utilizan el sistema antes mencionado para la determinación de su costo unitario.

El procedimiento de registro se puede ejemplificar en la figura 6 a partir de datos estimativos.

En la figura 6 se muestra la producción de una empresa cafetalera veracruzana y las externalidades ambientales como un elemento del costo de producción de 1 Kilogramo de café.



MPD= Materia prima directa
MOD= Mano de obra directa
CIF= Costo indirecto de fabricación
CS= Costo sostenible

Figura 8. Determinación de la producción terminada y las externalidades ambientales negativas como un elemento del costo de producción en una empresa cafetalera.
Fuente. Sinforoso, Ricardez y Salazar (2017)

El valor de las externalidades ambientales negativas está en el *costo sostenible,* asignando un valor económico en las etapas donde existen las externalidades (Ver figura 6).
En la tabla 1 se muestra el registro contable del departamento I, II y el traspaso a productos terminados pues los registros de las demás etapas son repetitivas.

Tabla 1. Registros contables de las etapas productivas del café y las externalidades ambientales negativas como un elemento del costo.

Fuente. Sinforoso, Ricardez y Salazar (2017)

Fecha	Concepto	Parcial Cargo	Abono
01/07/XX	1		
	Producción en proceso Materia Prima Directa	$15.00	
	Producción en proceso Mano de Obra Directa	$10.00	
	Producción en proceso Costo Indirecto de Fabricación	$ 5.00	
	Producción en proceso Costo Sostenible	$ 1.00	
	Almacén de Materia Prima Directa		$15.00
	Nómina por pagar		$10.00
	Almacén de Materia Prima Indirecta		$ 5.00
	Costo Sostenible		$ 1.00
	Registro de la producción en proceso del departamento I.		
02/07/XX	2		
	Departamento I	$31.00	
	Producción en proceso Materia Prima Directa		$15.00
	Producción en proceso Mano de Obra Directa		$10.00
	Producción en proceso Costo Indirecto de Fabricación		$ 5.00
	Producción en proceso Costo Sostenible		$ 1.00
	Registro de la producción terminada departamento I.		
03/07/XX	3		
	Departamento II	$31.00	
	Departamento I		$31.00
	Envío de la Producción terminada del Departamento I al departamento II.		
04/07/XX	4		
	Producción en proceso Mano de Obra Directa	$ 8.00	
	Producción en proceso Costo Indirecto de Fabricación	$ 4.00	
	Producción en proceso Costo Sostenible	$ 1.50	
	Nómina por pagar		$ 8.00
	Almacén de Materia Prima Indirecta		$ 4.00
	Costo Sostenible		$ 1.50
	Registro de la producción en proceso del departamento II.		
05/07/XX	5		
	Departamento II	$13.50	
	Producción en proceso Mano de Obra Directa		$ 8.00
	Producción en proceso Costo Indirecto de Fabricación		$ 4.00
	Producción en proceso Costo Sostenible		$ 1.50
	Registro de la producción terminada departamento II.		
07/07/XX	6		
	Departamento III	$ 44.50	
	Departamento II		$44.50
	Envío de la producción terminada del departamento II al Departamento III.		
30/08/XX	24		
	Almacén de Artículos Terminados	$109.00	
	Departamento VIII		$109.00
	Envío de la producción al departamento de artículos terminados.		

En el primer asiento contable (Ver tabla 1), se registra la materia prima directa, mano de obra directa y el costo indirectos de fabricación usado para despulpar el fruto del café, con base al ejemplo de la figura 6 en esta etapa se genera un impacto al

medio ambiente que al ser valorado se registra en una cuenta denominada *costo sostenible*, misma que se abona en todos los departamentos en donde existen externalidades ambientales negativas.

El producto terminado de la primera etapa (Despulpe) se pasa al departamento II, donde se continua el registro de los elementos del costo utilizados para la fermentación y así mismo se registra el valor de las externalidades ambientales negativas, el costo del departamento II se envía al III. El registro en cada departamento es repetitivo.

Al finalizar los procesos se envía la producción acumulada de los departamentos a la cuenta de almacén de artículos terminados (Incluye los tres elementos del costo más la propuesta del cuarto elemento).

Al concluir las etapas desde el despulpe hasta el molido sólo quedan dos cuentas, una con saldo deudor (Almacén de artículos terminados) y otra acreedora (*Costo sostenible*), tal como se muestra en la figura 7.

Almacén de Artículos Terminados	
24) $109.00	
Saldo) $109.00	

Costo Sostenible	
	$1.00 (1
	$1.50 (4
	$2.00 (7
	$1.00 (16
	$1.00 (19
	$1.00 (22
	$7.50 (Saldo

Figura 7. Saldo de almacén de artículos terminados y el *costo sostenible*.
Fuente. Sinforoso, Ricardez y Salazar (2017)

El *costo sostenible* (Ver figura 7) al finalizar el proceso tiene un saldo acreedor de $7.50, es el valor de las externalidades ambientales negativas que está incluido en el costo del producto (kilogramo de café) y que los consumidores deben pagar el costo real (Rodríguez et al. 2014).

El saldo de *costo sostenible* (Ver figura 7) es una deuda con la naturaleza y bajo el desarrollo sostenible debe ser cubierta con acciones en beneficio del medio ambiente acciones cuyo valor económico sean de $7.50.

Al efectuar una venta se recupera el valor de las externalidades ambientales negativas ($7.50) misma que la empresa aplicaría para financiar las acciones en beneficio del medio ambiente. En la tabla 2 se muestra el registro contable de la aplicación del *costo sostenible.*

Tabla 2. Registro contable de la aplicación del *costo sostenible*
Fuente. Sinforoso, Ricardez y Salazar (2017)

Fecha	Concepto	Parcial	Cargo	Abono
30/07/XX	1			
	Costo sostenible		$7.50	
	Bancos			$7.50
	XXXX			
	Aplicación del recurso obtenido por las externalidades ambientales			

Con el asiento contable de la aplicación de los recursos obtenidos por las externalidades ambientales negativas (Ver tabla 2) se cancela la cuenta de *costo sostenible* y se salda la deuda con la naturaleza. Mientras la cuenta tenga un saldo acreedor, la deuda u obligación con la naturaleza y las futuras generaciones existirá, misma que será una Provisión, pues para reparar el daño causado a los recursos naturales que carecen de valor en el mercado la empresa socialmente responsable o amigable con el medio ambiente tendrá una obligación asumida como resultado de su producción al aplicar los recursos económicos para financiar las actividades en beneficio del medio ambiente.

Presentación

La cuenta de *costo sostenible* se presentará en el Estado de Costo de Producción y de lo Vendido como un cuarto elemento y formará parte del costo de venta, esto se aprecia en la tabla 3.

Tabla 3. Presentación del *costo sostenible* en el Estado de Costo de Producción y de lo Vendido.
Fuente. Sinforoso, Ricardez y Salazar (2017).

Empresa "X" Estado de Costo de Producción y de lo Vendido del 01 al 31de Julio de XX (Cifras en pesos mexicanos)			
Inventario Inicial de Producción en Proceso		$ 0.00	
Materia Prima Directa	$ 0.00		
Mano de Obra Directa	$ 0.00		
Costo Indirecto de Fabricación	$ 0.00		
Costo Sostenible	$ 0.00		
Usado en la Producción		$109.00	
Materia Prima Directa	$22.00		
Mano de Obra Directa	$54.00		
Costo Indirecto de Fabricación	$25.50		
Costo Sostenible	$ 7.50		
Inventario Final de Producción en Proceso		$ 0.00	
Materia Prima Directa	$ 0.00		
Mano de Obra Directa	$ 0.00		
Costo Indirecto de Fabricación	$ 0.00		
Costo Sostenible	$ 0.00		
Costo de Producción			$109.00
Inventario Inicial de Artículos Terminados			0.00
Total de Mercancía Disponible			$109.00
Inventario Final de Artículos Terminados			0.00
Costo de Venta			$109.00

Los valores de las externalidades ambientales negativas se pueden apreciar en el Estado de Costo de Producción y de lo Vendido en el rubro de lo usado en la producción (Ver tabla 3), así mismo el costo de venta lleva incluido el valor de las externalidades ambientales negativas.

Reconocer el *costo sostenible* como parte de costo de producción que engloba las externalidades ambientales negativas del agua se vincula con partidas propias de la Contabilidad Financiera como Provisión, al momento en que la organización reconozca su deuda con el medio ambiente, Ingresos, al momento de realizar la venta del producto que incluye *costo sostenible,* Bancos que es un activo que representa el recurso depositado en una cuenta bancaría por concepto del *costo sostenible*, etc., pero también se vincula con términos fiscales, el *costo sostenible* es deducible o no del Impuesto Sobre la Renta, esta vinculación se da porque la Contabilidad de Gestión a pesar de ser de uso interno tiene un impacto en los demás tipos de Contabilidad (Ver figura 2).

El costo sostenible desde la perspectiva social

Determinar el *costo sostenible* depende de la decisión de los directivos, sin embargo de acuerdo a Ostrom (1999) no existe nadie mejor para gestionar sosteniblemente un "recurso de uso común" que los propios implicados, por tanto es

responsabilidad del Estado, sociedad civil y la organización de implementar alternativas que contribuyan a la sustentabilidad de los recursos naturales. Desde la postura de Ostrom (1999), Estado, empresa y sociedad civil deben poner en práctica la determinación del *costo sostenible*, la intervención del primero parte de la implementación de normatividades que exijan a las organizaciones a la determinación del *costo sostenible* que integren el valor económico tanto positivo y negativo de las externalidades ambientales en el costo de producción, así mismo realizar modificaciones a las leyes fiscales en el afán de incentivar a los involucrados a través de una reducción de la tasa o tarifas aplicables al Impuesto Sobre la Renta.

La sociedad civil debe contribuir al pago del *costo sostenible,* pues el daño ocasionado a los recursos naturales nace por la satisfacción de las necesidades a través del consumo de bienes o servicios, es responsabilidad de la sociedad civil pagar el daño ocasionado a los recursos naturales de uso común. La tragedia de los comunes depende en gran de la disposición a pagar de la sociedad civil, es ella quien tiene la decisión de generar un valor a los recursos naturales de uso común, iniciativa que no soluciona el problema pero si contribuye a que se frene el uso descontrolado de los recursos naturales como el agua. La organización se sitúa entre el consumidor y los recursos naturales, es la que utiliza los recursos de uso común para transformarlos en productos o en su caso poder dar un servicio, busca generar utilidades para los inversionistas lo que justifica su responsabilidad con el medio ambiente.

En la actualidad muchas organizaciones presumen ser socialmente responsables a través de un distintivo meramente publicitario, ser socialmente responsable implica determinar y asumir el *costo sostenible* de sus actividades productivas, va más allá de un documento, es comprometerse con los recursos de uso común implementando un procedimiento metodológico que permitan valorar en términos monetarios los recursos naturales de uso común e incluirlo en su costo de producción con la finalidad de implementar acciones en beneficio del medio ambiente. De acuerdo a Beck (1986) el desarrollo industrial no regulado por el sistema político produce riesgos de una nueva magnitud; son incalculables, imprevisibles e incontrolables por la sociedad actual, desde este enfoque el uso inadecuado del agua genera una sentencia de muerte para las futuras generaciones, utilizar de forma descontrolada recursos naturales vitales para la supervivencia humana es sentenciar a la humanidad.

Los sujetos involucrados en el uso del vital líquido deben asumir responsabilidades y tomar decisiones que minimicen el riesgo de dejar a las generaciones próxima sin agua, es necesario que se incluyan desde la perspectiva de la política pública iniciativas que contribuya a continuar con el crecimiento económico dañando en menor medida los recursos naturales, incluir el *costo sostenible* como parte de una política pública es inyectar confianza a la sociedad de que es posible continuar con la satisfacción de las necesidades pero de una forma más razonable. El crecimiento de las organizaciones debe ir de forma paralela al desarrollo de políticas públicas que permitan subsanar el daño ocasionado a los recursos naturales, es urgente que tanto Estado, sociedad civil y las organizaciones propongan e implementen iniciativas serias que logren el aprovechamiento óptimo de los recursos. La solución de los daños al medio ambiente está en las manos de la sociedad, su dependencia está ligada a la seriedad con que se aborde el tema ambiental.

Las naciones deben sumar esfuerzo no sólo en el diseño de propuestas si no en la rigidez de la aplicación, pues en muchos países como es el caso de México, la aplicación de las normatividades y la ejecución de sanciones se han quedado cortos, diversos casos se han visto donde las organizaciones dañan a los recursos naturales y las autoridades no ejecutan las normatividades y en el peor de los casos las sanciones no son dolosas minimizando la trascendencia de los recursos naturales para la vida humana. Alto a las iniciativas de papel, es urgente aplicar propuestas palpables y medibles, basta de logos y distintivos es necesario propuestas serias que futuras generaciones puedan copiar y aplicar en beneficio del medio ambiente. Dejar de pensar en lograr más ventas o atraer más clientes a través de un distintivo es sacrificar a la humanidad, evadir la valoración económica de los recursos naturales es una acción que está cobrando vidas en algunos lugares del planeta donde la escasez del agua es notoria.

El costo sostenible como herramienta de competitividad empresarial y de gestión

De acuerdo a Porter (2013, p. 61) "la ventaja en costos es uno de los dos tipos de ventaja competitiva que posee una empresa", Mendoza y Uribe (2011) sostienen que debido a que la presión de la elevada competencia traslada el poder negociador a los

clientes, las compañías en este mundo competido se ven forzadas a reducir sus costos para sobrevivir en el mercado. Costos más bajos suponen precios menores o mayor margen y por tanto, una mejor posición frente a los competidores. La preocupación por bajar los costos es visible ante la fuerza de la competencia libre en los mercados, ante el tema de la competitividad y el costo de producción Schatan y Ávalos (2006) señalan que la rivalidad por los mercados centroamericanos se centra en la disminución de costos y el incremento del margen de utilidad.

El costo es un elemento significativo en la competitividad, al elevar el costo de un producto la competitividad se impacta de forma negativa. En el tema de las externalidades ambientales, al asignar un mayor costo al valor del agua contaminada disminuye la competitividad, pues el precio de venta tiende a subir, sin embargo los estudios de Larrinaga (1995 p. 85) concluyen que "cuando los costes externos sean internalizados, el nivel de producción pasará de ser el privadamente óptimo a ser el socialmente óptimo", por tanto Rodríguez, Moreno y Zafra (2014) afirman que es importante inducir a los consumidores a pagar el costo real de lo adquirido y no trasladar las consecuencias de estos costos a la sociedad (Rodríguez, Moreno y Zafra, 2014).

Si la propuesta de inclusión se convierte en una política pública obligaría a las organizaciones a valorar las externalidades ambientales negativas e incluirlas en el costo de su producto, por lo contrario la falta de una política pública la valoración e inclusión dependerá de la responsabilidad social que la organización tenga con los recursos naturales, no obstante las investigaciones de Pelegrín y Ortiz (2013) demuestran que a largo plazo considerar en los reportes contables los impactos ambientales permitirá a las organizaciones a ser sustentables en el tiempo. La organización entre menor sea su *costo sostenible* tiende a ser más competitiva y entre mayor *costo sostenible* su competitividad desde la perspectiva de los costos tiende a disminuir.

En la figura 8, se muestra que de acuerdo a Sinforoso, Ricardez y Salazar (2017) la valoración económica de las externalidades ambientales que resulta de aplicar el Método de Experimento de Elección da como resultado el Costo Sostenible definido como el valor económico de las externalidades ambientales negativas ocasionada por las organizaciones al producir un bien o prestar un servicio que refleja la parte cuantitativa y cualitativa de los impactos ambientales no reconocidos en el mercado por una falta de valor y cuya incorporación en el costo de producción permitirá que las entidades económicas calculen su costo real, son recuperados al momento de efectuar una venta y aplicados para financiar actividades en pro del medio ambiente de manera que permita contribuir a la satisfacción de las necesidades de futuras generaciones, proporcionando a las organizaciones información clara, detallada y precisa de las externalidades ambientales negativas, lo que facilita la toma de decisiones.

En la figura 8 se observa que una organización puede existir tanto externalidades ambientales negativas como positivas, si la organización calcula el valor económico de ambas aplicado el método de valoración económica que se apegue a las necesidades de la entidad económica se obtendría un resultado neto que de igual forma sería positiva o negativa.

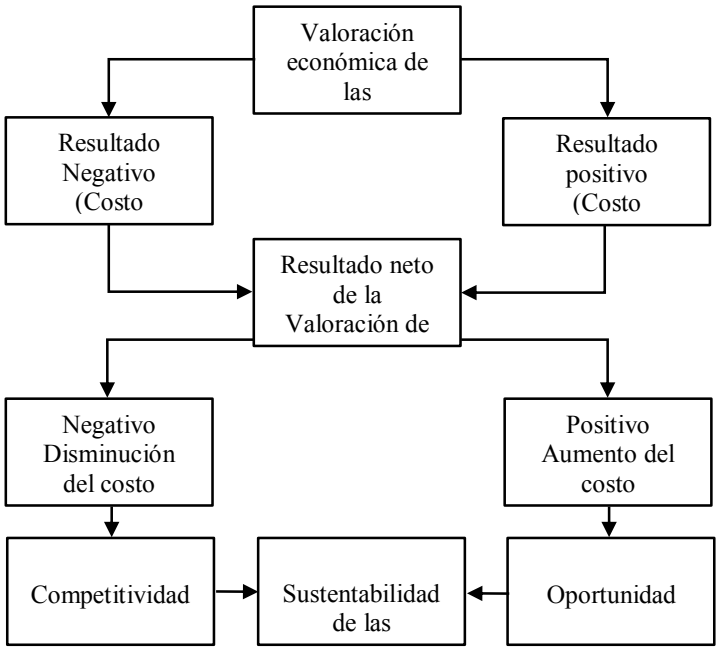
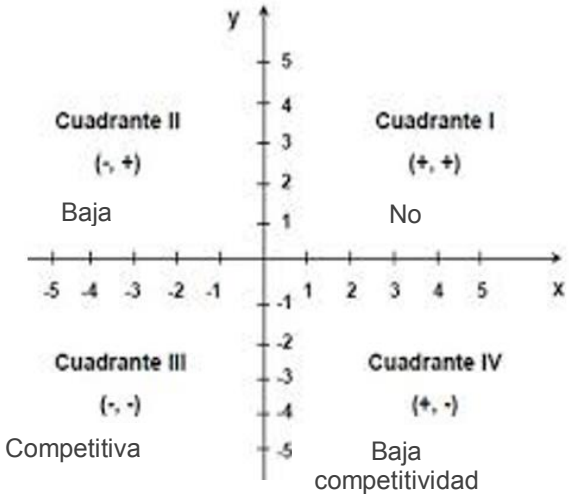


Figura 8. Impacto de la Valoración de las externalidades ambientales del agua en la competitividad de las empresas cafetaleras exportadoras establecidas en el Estado de Veracruz.
Fuente. Elaboración propia (2018)

El valor negativo de las externalidades ambientales origina una disminución en el costo de producción de las empresas cafetaleras y con base a Porter (2011) el costo de los bienes o servicio es uno de los elementos que contribuye a la competitividad de las organizaciones. Desde esta perspectiva el resultado neto negativo de la valoración económica de las externalidades ambientales en las empresas cafetaleras veracruzana genera un mayor margen de utilidad.

El resultado positivo de la valoración económica de las externalidades ambientales origina un incremento en el costo de producción por lo tanto el margen de utilidad es afectado, no obstante con base a la figura 8, el valor positivo del costo sostenible debe ser visualizado como una oportunidad, pues dicho resultado indica que las actividades productivas de las organizaciones afectan a los recursos naturales que carecen de un valor económico en el mercado como el agua, la tierra, el aire y la vegetación, por tanto el resultado proporciona información para la tomar decisiones en beneficio del medio ambiente.

El costo sostenible negativo y positivo contribuyen a la sustentabilidad ambiental en las organizaciones, si es positivo es señal de que la empresa trabaja con actividades ecoeficiente lo que traduce en un menor daño a los recursos naturales, de ser negativa da apertura a la implementación de actividades en beneficio del medio ambiente con la finalidad de subsanar lo dañado. Bajo el escenario donde la valoración económica de las externalidades ambientales en las organizaciones pueden ser tanto positiva como negativo, se da pauta a la generación de un cuadrante de costo sostenible (Ver figura 9).



X= Producción ecoeficiente
Y= Actividades en beneficio del medio ambiente distintas a una producción ecoeficiente
Figura 9. Cuadrante de costo sostenible
Fuente. Elaboración propia (2018)

El cuadrante I (Ver figura 9) significa que el valor del costo sostenible es positivo, es decir la organización realiza su actividad productiva (eje de las X) dañando a recursos naturales que carecen de un valor económico en el mercado como el agua, pero

además las actividades que realiza en beneficio del medio ambiente no son significativas, por tanto las empresas situadas en el primer cuadrante son las que en menor medida contribuyen al cuidado y conservación de los recursos naturales.

El cuadrante II en lo que respecta a sus procesos productivos son ecoeficientes, producen dañando en la menor medida a los recursos naturales, sin embargo la organización realiza pocas actividades distintas a una producción ecoeficiente para contribuir a subsanar el daño al medio ambiente, lo que se traduce en una baja competitividad.

El cuadrante III es el mejor escenario pues la organización implementa actividades en beneficio del medio ambiente además de contar con un proceso productivo amigable con los recursos naturales, en este cuadrante el costo sostenible tanto de la producción y de las actividades en beneficio del medio ambiente son negativos y generaría una disminución en el costo de producción incrementando la competitividad de las organizaciones.

En relación al cuadrante IV el costo sostenible de las actividades en beneficio del medio ambiente distintas a una producción ecoeficiente es negativo es decir la empresa realiza acciones para cuidar los recursos naturales lo que origina una disminución de su costo de producción, sin embargo su proceso productivo genera un costo positivo pues daña a los recursos naturales. Cuando una organización presente un costo sostenible positivo entre más alejado del cero significa que está dañando en mayor proporción a los recursos naturales, caso contrario, el costo sostenible negativo significa que entre más alejado del punto medio mayor es el beneficio hacia los recursos naturales que carecen de un valor en el mercado (Ver figura 9).

El cero de la figura 11 representa que la organización opera de forma equilibrada, es decir trabaja bajo un escenario perfecto, pues daña a los recursos naturales en la misma proporción que los cuida y conserva. Entre mayor valor negativo del costo sostenible más sustentable es la organización, lo que genera un menor costo y una mayor competitividad. Desde la perspectiva de Villareal y De Villareal (2002), este cuadrante se realiza desde el nivel macro y meso del enfoque sistémico de la competitividad, macro pues incluir las externalidades ambientales como parte del costo de producción se necesita una política fiscal, teniendo el Estado un papel clave para que las organizaciones apliquen la valoración de las externalidades ambientales. El nivel meso se justifica ya que el modelo planteado forma parte de las políticas ambientales de las organizaciones.

Marco Legal

En este apartado se muestra el fundamento legal de la aplicación del costo sostenible para el cuidado y conservación de los recursos naturales, por una parte se describe el fundamento legal apegado a la Constitución Política de los estados Unidos Mexicanos, la Ley orgánica de la Administración Pública Federal y la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente y por otra parte se muestra la Normatividad Contable. Las Leyes y normas mostradas en este apartado son de carácter enunciativos más no limitativos.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) en el artículo 27, tercer párrafo, describe:

> La nación tendrá en todo tiempo el derecho de imponer a la propiedad privada las modalidades que dicte el interés público, así como el de regular, en beneficio social, el aprovechamiento de los elementos naturales susceptibles de apropiación, con objeto de hacer una distribución equitativa de la riqueza pública, cuidar de su conservación, lograr el desarrollo equilibrado del país y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población rural y urbana. En consecuencia, se dictarán las medidas necesarias para ordenar los asentamientos humanos y establecer adecuadas provisiones, usos, reservas y destinos de tierras, aguas y bosques, a efecto de ejecutar obras públicas y de planear y regular la fundación, conservación, mejoramiento y crecimiento de los centros de población; para preservar y restaurar el equilibrio ecológico…

La nación a través de la Cámara de Diputados y Senadores, puede plantear una iniciativa de Ley enfocado al costo sostenible, de tal manera que las organizaciones tanto lucrativas o no tengan la obligación de determinar el costo sostenible de sus operaciones, con la finalidad de identificar los impactos ambientales ocasionados a los recursos naturales para poder diseñar y aplicar estrategias en beneficio del medio ambiente. El procedimiento metodológico para la valoración económica de las

externalidades ambientales a través del costo sostenible propuesto en esta Tesis, se fundamenta en la Fracción XV del artículo 32 Bis de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal donde establece que la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) corresponde el despacho de

> "Desarrollar y promover metodologías y procedimientos de valuación económica del capital natural y de los bienes y servicios ambientales que éste presta, y cooperar con dependencias y entidades para desarrollar un sistema integrado de contabilidad ambiental y económica" (p. 23).

Por tanto es necesario para futuras investigaciones gestionar su aprobación ante la SEMARNAT, pues además esta institución en la fracción XVII del artículo 32 BIS de la Ley antes mencionada señala que esta institución tiene la función de

> "Promover la participación social y de la comunidad científica en la formulación, aplicación y vigilancia de la política ambiental, y concertar acciones e inversiones con los sectores social y privado para la protección y restauración del ambiente" (p. 23).

Por su parte la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA) en el Artículo 7 fracción 8 señala que

> "Corresponden a los Estados, de conformidad con lo dispuesto en esta Ley y las leyes locales en la materia, la Facultad de la regulación del aprovechamiento sustentable y la prevención y control de la contaminación de las aguas de jurisdicción estatal; así como de las aguas nacionales que tengan asignadas" (P. 9).

Desde la perspectiva de la LGEEPA el costo sostenible puede ser tratado a nivel Estatal como un medio para regular el impacto ambiental ocasionado al agua, no sólo para el sector cafetalero si no por las demás actividades económicas. En el marco de la Normatividad Contable el tratamiento aplicado para el costo sostenible considerando el proceso metodológico y su aplicación desde el enfoque de los costos y su impacto en la Contabilidad Financiera se fundamenta en las Normas de Información Financiera en México (Serie C- 9) y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIC 37). Tanto la serie C-9 y las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) 37, se enfocan a las provisiones, contingencias y compromisos, por tanto el costo sostenible al cumplir con los requisitos tanto de la C-9 y puede ser tratado como una Provisión (Sinforoso, Ricardez y Tapia, 2018).

El costo Sostenible y su impacto en diversas disciplinas

La aplicación del costo sostenible genera impacto en diversas disciplinas, algunas se mencionan a continuación:

*Contabilidad Financiera***:** Al ser considerado el costo sostenible como una Provisión, se vincula con el tratamiento descrito en las Normas de Información Financiera en la Serie C-9 y las Normas Internacionales de Información Financiera a través de las Normas Internacionales de Contabilidad número 37.

Contabilidad de Costos: Integrar el costo sostenible como un elemento del costo de producción de los bienes impacta en los sistemas de costeo tradicional, pues un elemento más implica su identificación, clasificación, valuación, registro y presentación a través del sistema de costeo por proceso, por órdenes específicos, estándar o estimados.

Contabilidad Fiscal: El costo sostenible como parte del costo de producción implica un impacto en el área fiscal en lo relativo a la deducibilidad de los ingresos acumulables para la determinación de la base gravable de impuesto.

Administración: La aplicación del costo sostenible requiere de una adecuada planeación, organización, dirección y control de las actividades a realizar en beneficio al medio ambiente, por tanto la aportación científica de esta Tesis genera un impacto en la disciplina de Administración.

Finanzas: El costo sostenible se reconoce en el Estado de Situación Financiera en dos partes, el primero como un Pasivo, momento en que existe el compromiso de la empresa por el cuidado y conservación de los recursos naturales, el segundo como un activo, al efectuar una venta se obtiene una entrada de efectivo que será utilizado para financiar actividades ambientales, siendo una partida a analizar al momento de aplicar las razones financieras.

Auditoria: Los recursos económicos obtenidos a través del costo sostenible deben ser aplicados por la organización para financiar actividades en beneficio del medio ambiente, para ello es necesario que el Estado a través de sus instituciones supervise la adecuada aplicación de los recursos, existiendo la necesidad de una auditoría ambiental.

Presupuesto: Uno de los elementos claves para la elaboración de presupuestos es el costo unitario de producción, lo que implica que el costo sostenible formaría parte del presupuesto de las organizaciones generando un impacto en esta disciplina.

Proyectos de Inversión: Bajo el escenario de realizar proyectos para la apertura de negocios, nuevas líneas de producción, etc., que tengan vinculación con los recursos naturales, es necesario considerar el costo sostenible como un elemento a analizar.

ANÁLISIS DEL ESTUDIO

Incluir el impacto ambiental en el costo de producción tiene las siguientes ventajas según Sinforoso, Ricardez y Tapia (2016):

- Los precios de los productos representarían su costo real.

El costo de producción es determinado a través de la suma de tres elementos: materia prima, mano de obra directa y costo indirecto de fabricación, sin embargo estos denominados "elementos del costo" no incluyen el impacto que la producción ocasiona a los recursos de uso común, debido a que las empresas carecen de un medio que les permita valorizar de forma económica a estos recursos, por tanto su costo de producción al carecer de este elemento genera un costo erróneo, como consecuencia al momento de efectuar la venta no se recupera lo que en realidad costó el bien o servicio.

- Al realizar una venta se recupera en términos monetarios lo dañado a los recursos naturales de dominio público o uso común, medios que podrían ser aplicados en pro de la naturaleza.

- Más allá de la imposición de un impuesto cuyos recursos son administrados por el gobierno, sería la propia empresa quien implemente lo recaudado en cuidar y conservar los recursos naturales, no obstante sería necesario una autoridad que supervisara su adecuada aplicación más no que la administrara, así como también la creación de una política ambiental que regule su captación y aplicación.

- Al incluir el impacto ambiental en el costo de producción, las empresas tendrán un control del impacto ocasionado a la naturaleza, que les permitirá buscar métodos de producción más ecoeficientes, que genere una disminución de sus costos ambientales y un incremento en sus utilidades.

- La inclusión del impacto de los recursos naturales de uso común en el costo de producción es una práctica ambiental voluntaria, sin embargo, puede traer ventajas a futuro como es el aprovechamiento de incentivos ofrecidos por las autoridades gubernamentales a las empresas que innoven estrategias en beneficio del medio ambiente.

- Ante el incremento de la importancia que tiene el tema ambiental en los mercados nacionales e internacionales esta propuesta podría ser una herramienta para explorar nuevos mercados.

Desventajas

Si las organizaciones optan por incluir el impacto ambiental en el costo de sus productos tendrían las siguientes desventajas Sinforoso, Ricardez y Tapia (2016):

- No existe un mercado definido para la transacción de los recursos naturales ya que nadie estaría dispuesto a pagar por algo que podría obtener gratuitamente.

- Los recursos económicos recuperados al momento de efectuar una venta cuyo precio incluye el valor de los recursos naturales de uso común, podrían ser canalizados para otras actividades distintas al beneficio del medio ambiente, por tanto es necesario una normatividad y autoridad que regule su implementación.

- Al ser una práctica voluntaria, más no obligatoria, solo las empresas que tienen interés por cuidar y conservar los recursos naturales serían las que optarían por asignar valor a los recursos naturales e incluirlos en su costo de producción.

- Desde el enfoque de la Contabilidad de Costo, en México se carece de un sistema que costee el impacto ambiental ocasionado por las actividades productivas de las empresas hacia los recursos de uso común.

- Se carece de un instrumento para la valoración económica de bienes de uso común propuesto por las organizaciones.

Premisas para la aplicación del costo sostenible

La aplicación del *costo sostenible* como parte del costo de producción dependerá de las siguientes premisas:

- Diseño de una Ley en materia ambiental que obligue a las organizaciones a identificar, valuar y registrar los impactos causados a los recursos naturales que carecen de un valor en el mercado.

- Que el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) determine como requisito reconocer las externalidades ambientales en el costo de producción de las organizaciones que deseen conseguir o mantener el distintivo de Empresas Socialmente Responsables "ESR".

- Que la normatividad contable tanto nacional como internacional reconozca el *costo sostenible* como una necesidad para la humanidad, motivo por el cual debe formar parte de la información generada por la Contabilidad.

- El reconocimiento del *costo sostenible* depende del compromiso e interés que los responsables de las organizaciones tengan con el medio ambiente.

- Que el *costo sostenible* forme parte del costo de producción depende de la sociedad en donde sea aplicado, queda claro que en aquella donde el tema ambiental sea prioritario será de fácil aplicación.

- El Estado debe aplicar incentivos fiscales de reducción del Impuesto Sobre la Renta para las organizaciones que calculen el *costo sostenible* y lo incluyan en su costo de producción.

- La aplicación del *costo sostenible* se facilitaría si es un requisito para las organizaciones que necesitan certificaciones ambientales o en su caso si se convierte en un requisito paras las entidades económicas que exporten o importen productos en el país.

- El costo sostenible vista como un indicador de sustentabilidad implementada para las organizaciones que coticen en la Bolsa Mexicana de Valores garantizaría su aplicación.

CONCLUSIONES

Cuidar y conservar los recursos naturales es responsabilidad del Estado, de las organizaciones y la sociedad, el *costo sostenible* debe ser absorbido de forma equitativa, el Estado a través de la reducción de la tasa del Impuesto Sobre la Renta tanto para las Personas Físicas y Morales que integren el *costo sostenible* en su costo de producción y además debe decretar que el *costo sostenible* sea deducible del Impuesto Sobre la Renta, forma que se contribuye al desarrollo sustentable. Las organizaciones deben absorber el *costo sostenible* lo que ocasiona un impacto negativo en el margen de utilidad, sin embargo al buscar prácticas ecoeficientes el *costo sostenible* tiende a disminuir, por tanto el impacto de la organización al medio ambiente es menor, de esta forma lo socialmente responsable pasaría de ser un discurso a cuidar y conservar los recursos naturales. No obstante, es necesario el cálculo de las externalidades ambientales positivas, mismas que generan una disminución en el costo.

La sociedad debe adoptar y en ningún momento adaptar el *costo sostenible*, evitar que sea disfrazado como el distintivo de Empresa Socialmente Responsable. Lograr que el *costo sostenible* sea un Valor Moral es un desafío para la sociedad, sin embargo, es la que puede generar el cambio hacia un desarrollo sustentable e involucrarse en una cultura de respeto hacia la naturaleza. La sociedad puede ser vista como el eslabón más débil de la cadena, sin embargo puede ser el promotor que impulse al gobierno y a las organizaciones a caminar hacia un desarrollo sustentable a través del *costo sostenible*. El *costo sostenible* revoluciona el sistema de costo tradicional, pues ante un entorno de desarrollo sustentable del medio ambiente, las técnicas, procedimientos y sistemas contables deben transitar a un estado que les permita proporcionar a los tomadores de decisiones la información en tiempo y forma de manera veraz y oportuna sobre los impactos que la organización genera al medio ambiente y no dejarlos aislados u ocultos como en la actualidad se realiza en el sistema tradicional.

Los elementos del costo permiten la determinación de costo unitario de los bienes y servicios bajo un escenario donde no se ha contemplado los impactos ambientales que el proceso productivo ocasiona a los recursos naturales. Para permear productos y servicios que cuenten con un costo real es necesario la implementación del *costo sostenible*, más allá de proporcionar información a los tomadores de decisiones, se determinará lo que en realidad cuesta la satisfacción de las necesidades que la sociedad exige. El producto de la Contabilidad de Costo genera un impacto en los tipos de Contabilidades, en la Financiera impacta a partidas como el efectivo, los gastos de operación y pasivos contingentes, en el área Fiscal en lo relativo a la deducción autorizada por las autoridades competentes para el cálculo del Impuesto Sobre la Renta (ISR). El *costo sostenible* se adecua a las Normas de Información Financiera (NIF) y a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) a través de la partida de Provisiones.

En relación a la Contabilidad Fiscal, el *costo sostenible* debe ser integrado como deducible de impuesto, pues para el proceso productivo de las organizaciones en algunos casos es indispensable el impacto al medio ambiente, pues su producción depende en mayor medida de los recursos naturales como el agua, por tanto que las empresas calculen e integren en su costo de producción las externalidades ambientales y asuman dichos costos el Estado debe permitir su deducibilidad, no optante todo depende de la política pública del país en que se aplique. El *costo sostenible* así como las propuestas realizadas desde la perspectiva contable sobre el cuidado y conservación de los recursos naturales pueden ser abordadas desde la Ley del Impuesto Sobre la Renta, es factible que desde la perspectiva del *costo sostenible* se proponga una adhesión a los requisitos de las deducciones autorizadas para el cálculo del impuesto mencionado y así mismo facilidades y estímulos fiscales por ejemplo, que el *costo sostenible* sea deducible de impuesto o en su caso su aplicación genere una reducción del ISR a cargo de las organizaciones que obtén por aplicar. El desarrollo del *costo sostenible* en las organizaciones depende en mayor medida de las políticas públicas de un país, dejar su aplicación a la disposición de las organizaciones depende del compromiso que estas tengas con el medio ambiente, si en realidad se desea impulsar el desarrollo sostenible de las organizaciones se necesitan Leyes rígidas que no den opciones a los contribuyentes, pues entre el "podrán" y "deben" existe gran diferencia.

El *costo sostenible* a diferencia de un impuesto es administrado por la propia organización de manera que sea aplicado para resarcir el daño y no por el Estado que al fecha ha perdido credibilidad ante la sociedad, pues es notorio las sanciones que el gobierno a través de sus dependencias realiza a las organizaciones por el daño a los recursos naturales, pero no es notable las actividades para cuidar y conserva los recursos naturales. La adecuada aplicación de los recursos económicos obtenidos por la implementación del *costo sostenible* debe ser auditada por el Estado, por tanto genera un impacto en la rama de la Auditoría

Ambiental, pues es necesario incluir dentro de su línea de aplicación y generación del conocimiento procedimientos que permitan revisar la adecuada aplicación del *costo sostenible* en beneficio del cuidado y conservación de los recursos naturales, lo que genera futuras líneas de investigación.

Al considerar que la sustentabilidad de las organizaciones permite satisfacer las necesidades de las futuras generaciones a través del compromiso con el cuidado y conservación de los recursos naturales, se concluye que el costo *sostenible* es un elemento que contribuye a la permanencia de las empresas en el mercado, pues muchas su actividad principal depende de la materia prima obtenida de la naturaleza. El *costo sostenible* es una necesidad no solo para las empresas cafetaleras exportadoras del Estado de Veracruz, pues a través de ella pueden integrar en sus reportes contables el valor económico de las externalidades ambientales negativas del agua desde la postura de la Contabilidad de Gestión Ambiental. El *costo sostenible* como aportación científica de esta Tesis genera futuras investigaciones, puede ser adaptado y aplicado a otras organizaciones de diferentes giros, distintos tamaños, con fines lucrativos o no, etc., por tanto, se concluye que el *costo sostenible* es una necesidad para la humanidad.

BIBLIOGRAFIA

Beck, U. (1986). *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*. Barcelona, España. Paidós.

Código Fiscal de la Federación. Diario Oficial de la Federación de México, 29 de Diciembre de 2017.

Colmenares, L.; Valderrama, Y. y Adriani, R. (2015). Representación contable desde la perspectiva del impacto ambiental empresarial. En el contexto del desarriollo de actividades industriales en lationoamérica. *Cuadernos de contabilidad*, 16 (4), 259-280. https://doi.org/doi:10.11144/Javeriana.cc16-41.rcpi

Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2017). Normas de Información Financiera 2017. México, D.F.

Estes, R. W. (1972). Socio-economic accounting and external diseconomies. *The Accounting Reiview*, 47 (2), 284-290. https://www.jstor.org/stable/pdf/244751.pdf

Fernández, M. C., y Larrinaga, C. G. (2005). Percepciones sobre contabilidad de costes ecológicos completos: Análisis empírico en el sector energético español. *Revista Española de Financiación y Contabilidad* (131), 225-254.

Gray, R. (1992). Accounting and Environmentalism: An exploration of the challenge of gently accounting for accountability, transparency and sustainability. *Accounting, Organizations and Society*, 17 (5), 399-425 . https://doi.org/10.1016/0361-3682(92)90038-T

Larrinaga, C. (1999). Perspectivas alternativas de investigación en contabilidad: una revisión. *Revista de Contabilidad*, 2 (3), p. 103-132. https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/6385/db990904.pdf

Ley del Impuesto al Valor Agregado. Diario Oficial de la Federación de México, 30 de Noviembre de 2016.

Ley del Impuesto Especial sobre Productos y Servicios . Diario Oficial de la Federación de México, 29 de Diciembre de 2017.

Ley del Impuesto Sobre la Renta. Diario Oficial de la Federación de México, 30 de Noviembre de 2016.

Ley de Orientación Agrícola. N° 2006-11 en Francia, 5 de enero de 2006

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Diario Oficial de la Federación de México, 15 de Junio de 2018.

Llull, A, (2001). Contabilidad Medioambiental y desarrollo sostenible en el sector turístico. Tesis Doctoral. Universidad de las Islas Baleares.

Mendoza, J.M. y Uribe, A. (2011). Estrategias de las empresas latinoamericanas frente a un mundo de alta competencia. En Morgas, J. (Primera edición). Cultura, competitividad y Globalización. (11-32). Querétaro, México. Universidad Autónoma de Querétaro.

Ostrom, E. (1999). Coping with tragedies of the commons. *Annual Review of Political Science,* 2, 493-535. https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.2.1.493

Porter, M. E. (2011). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México. Grupo Editorial Patria.

Prugh, T.; Daly, H.; Goodland, R.; Cumberland, J. y Norgaard, R.B. (1999). *Natural capital and human economic* survival. (2da Ed.). Washington: Lewis Publishers.

Rodríguez, E. P.; Moreno, J. A. y Zafra, C. A. (2014). Internalización de Costos Ambientales como instrumento de gestión ambiental en las organizaciones.*Gestión y Sociedad,* 7 (2), 31-44. https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/view/3327/2641

Salas, H. (2015). Integración de la dimensión ambiental al sistema de información financiero de empresas ubicadas en ecosistemas frágiles. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(1), 102-109. http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v7n1/rus14115.pdf

Schatan, C. y Ávalos, M. (2006). Condiciones de competencia en el contexto internacional, cemento, azúcar y fertilizante en Centroamérica. México: Fondo de Cultura Económica.

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (2017). Planeación agrícola nacional 2017-2030. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/255627/Planeaci_n_Agr_cola_Nacional_2017-2030-_parte_uno.pdf

Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (2016). Prensa. [Consultado el 09/04/2018]. Obtenido de: https://www.gob.mx/semarnat/prensa/semarnat-y-cns-firman-convenio-para-la-formacion-de-una-gendarmeria-ambiental

Sinforoso, S.; Ricardez, J.D. y González, T. (2017). Las externalidades ambientales desde el enfoque de la contabilidad de gestión ambiental. Estrategia para impulsar la sustentabilidad en las organizaciones en México. CD-ROM Memorias del XI Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas. Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba, La Habana, Cuba.

Sinforoso, S; Ricardez, J.R. y Salazar, F. (2017). Methodology for the Accounting Recognition of Negative Environmental Externalities in the Cafeterium Sector Companies of the State of Veracruz. Journal of Environmental Accounting and Management, 5 (4), 303-314 DOI: 10.5890/JEAM.2017.12.003

Sinforoso, Ricardez y Tapia (2018). Análisis del registro contable del impacto ambiental desde la NIF C-9 y la NIC 37. CD-ROM Memorias del XV Conferencia Internacional de Ciencias Económicas y Empresariales. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Camagüey "Ignacio Agramonte Loynaz". Provincia de Camaguey, Cuba.

Sinforoso, S. y Ricardez, J.D. (2016). Registro Contable del Impacto Ambiental en el Costo de Producción. Caso México. Revista Cubana de Ciencias Económicas. 2 (2), 33-49. http://www.anec.cu/ekotemas/?articulo=registro-contable-del-impacto-ambiental-en-el-costo-de-produccion-caso-mexico.

Sinforoso, S.; Ricardez, J.D. y Tapia, O. (2016). Internalización del impacto al medio ambiente. Una práctica ambiental para las empresas socialmente responsables y un desafío para la contabilidad de costos en México. CD-ROM Memorias del XI Congreso Internacional de Gestión, Calidad, Derecho y Competitividad Empresarial. Ilustre Academia Iberoamérica de Doctores. Morelia, Michoacán, México.

Sinforoso, S.; Gutiérrez, J. y Martínez, J.E. (2016). La contabilidad de costos, un medio para internalizar el impacto ambiental en México. Alcances y limitaciones. CD-ROM Memorias del XI Congreso Internacional de Gestión, Calidad, Derecho y Competitividad Empresarial. Ilustre Academia Iberoamérica de Doctores. Morelia, Michoacán, México.

Villareal, R. y De Villareal, R. (2002). México competitivo 2020. Un modelo de competitividad sistémica para el desarrollo. México: Oceano.

LAS DISTINTAS GENERACIONES EN EL TRABAJO: DESCRIPCIÓN Y DESAFIOS. UNA PROPUESTA DE DIRECCIÓN EMPÍRICA

Viejo González R.T., Mendoza Moheno J., González Cano M.
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México.
timo.viejo@gmail.com, jessica.mendoza.moheno@gmail.com, mgcano@hotmail.com

RESUMEN

Los reemplazos y mezclas generacionales dentro de las organizaciones es un tema de gran importancia para los directores de recursos humanos. El presente trabajo pretende otorgar un acercamiento a las generaciones por medio de una taxonomía que corresponde a las características socio-tecnológicas de las mismas. Esto con el fin de abordar de manera empírica los problemas de dirección y formas de trabajo con equipos de distintas edades y conocimientos. Esto desemboca en una propuesta de dirección dentro del área de recursos humanos, la cual podría tener como resultado un mejor entendimiento de las generaciones dentro y fuera del área laboral.

PALABRAS CLAVE: Recursos humanos, Generaciones, *Millennials*, Dirección, Estrategia.

1. INTRODUCCIÓN

La literatura enfocada a los negocios y la administración ha señalado que, actualmente, dentro de las empresas, se presentan empalmes y perspectivas generacionales que afectan a las empresas, cada generación siente que sus características son únicas y valiosas, por lo que aumentan la llamada brecha generacional (Troksa, 2016). Este no es un fenómeno desconocido, siempre han existido cruces y reemplazos generacionales; sin embargo, actualmente, están delimitados por distintos contextos económicos, tecnológicos y sociales, dentro y fuera de las organizaciones (Guzmán, 2010). Un mercado y fuerza laboral tan vasta y diversa, se ha mostrado como un desafío para las compañías, puesto

que desean explotar las aportaciones de cada uno de los distintos grupos generacionales; sin embargo, el manejo, en cuestión de recursos humanos, los valores y capacidades entre dichos grupos dista, por mucho, de ser el mismo.

El acercamiento laboral y personal a cada generación resulta complejo; esto lleva a que las empresas deban abordar una serie de retos y toma de decisiones que no son fáciles (Rodríguez-Segura & Pélaez-García, 2010). El consultor empresarial, Sebastián Vázquez (2016), menciona que el reto de trabajar con varias generaciones es que: "las generaciones más jóvenes se resisten a las nociones tradicionales de trabajo y exigen carreras que sean diferentes". Por otra parte, Higginbottom (2016), explica que los desafíos del área de recursos humanos será el manejar trabajadores con un rango de 40 años, y los estereotipos que existen ente estos. Además, de tener que maniobrar muchas propuestas directivas que orientadas a las nuevas generaciones ya que su porcentaje dentro de la empresa crece.

Dicho esto, los objetivos de una empresa y, en especial, del CHRO (Director de Recursos Humanos), deben estar orientados en conocer, manejar y motivar a cada uno de los individuos y trabajadores de acuerdo con la generación que pertenezcan. La finalidad de estos objetivos es que puedan obtener los mayores beneficios que pueda aportar cada grupo, así también explotar el talento de cada uno de ellos por medio de acciones colaborativas y generar proyectos o acciones que ayuden a la empresa y sociedad. El ignorar la diversidad de estos grupos, así como lo explicó Guzmán (2010), puede llevar a que la empresa fracase. Por lo tanto, el objetivo de este artículo es describir los grupos generacionales y los desafíos que tienen las compañías de estos de acuerdo con su comportamiento. Así como esgrimir, de manera empírica, una propuesta de dirección para abordar este complejo problema.

2. CARACTERÍSTICAS DE LAS GENERACIONES

En un acercamiento para conocer cuáles son las generaciones que existen dentro del mercado laboral. Se ha optado por precisar qué es una generación. La Real Academia de

la Lengua Española (RAE) la define como un "conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento y la creación". Así que, las generaciones que hoy confluyen poseen distintos hábitos, cultura y valores. No obstante, el circunscribir a los distintos grupos laborales dentro de dichas características no ha resultado sencillo. No existe un consenso que haya sido aceptado para separar a las distintas generaciones; empero, Havett (2016) optó por definir a las generaciones de la siguiente forma: *Baby Boomers*, quienes nacieron entre mediados de los años 40 y 1965. La Generación "X" que nació entre 1965 y 1970. Los *Millennials* que nacieron entre finales de los años 70 hasta mediados de los 90; y, por último, la Generación "Z" que son quienes los sucederán. La literatura añade a este consenso generacional, el grupo llamado "Veteranos", quienes son personas que nacieron entre 1926 y 1944 (Cogin, 2012).

Estas primeras diferencias generacionales, dadas por las cohortes temporales, están impregnadas de contextos históricos de dimensiones globales que arrojan información sobre la forma de ver la vida y pensar de cada uno de estos grupos; las cuales son las más importantes para considerar los aspectos que los formaron y cómo afectan a su desempeño laboral. Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance (2010) describieron los entornos y los valores con los cuales crecieron cada una de ellas —la clasificación "Veteranos" se ha tomado del artículo escrito por Cogin (2012)—. En primer lugar, los "Veteranos" fueron una de las generaciones que nacieron antes de la guerra; eran muy jóvenes para estar en ella, pero crecieron con las secuelas que ésta dejó. Ellos pudieron atestiguar el hambre, y la falta de trabajo y oportunidades. De acuerdo con lo escrito por Sullivan, Forret, Carraher, & Mainiero (2016), algunos los consideran la generación silenciosa porque tomaban las cosas de la vida cómo venían. Una de sus características era permanecer estoicos ante las distintas eventualidades. Por lo que según Hankin (2004) citado por Sullivan *et al.* (2016), los veteranos estimaban el trabajo duro, la disciplina y los valores morales y éticos. Fueron los que se caracterizaron por formalizar matrimonios y establecer grandes familias. En cuanto al mercado laboral, Guzmán (2010), los cataloga como los *Lucky Few,* ya que, muy a pesar de las condiciones sociales en las cuales crecieron, las empresas requerían de trabajadores. Así que esto permitió que

desarrollaran y tuvieran la relación con las empresas como de largo plazo; fueron testigos del surgimiento de los trabajadores de cuello blanco (Cogin, 2012).

En segundo lugar, los *Baby Boomers*, cuyo nombre explica que fueron parte de una explosión demográfica, fueron afectados por los primeros movimientos sociales que buscaban la igualdad; además de buscar el acceso universal a los derechos humanos (Twenge, *et al*., 2010). Esto provocó que ellos no respetaran la jerarquía autoritaria tanto como los "Veteranos"; ellos buscaron el consenso en la toma de decisiones. Dentro de sus anhelos morales en las empresas estaba ya la semilla de ser considerados de manera equitativa (Sullivan, *et a*l., 2016). La guerra de Vietnam afectó su formación en la etapa adulta, por lo cual comenzaron a vislumbrar las debilidades de las instituciones políticas, empresariales y religiosas (Cogin, 2012). Los cambios ideológicos en los cuales estuvieron envueltos dieron por resultado que, en el área laboral, fueran decididos, muy competitivos y dados a dar el máximo esfuerzo; además eran ambiciosos y su objetivo era el crecimiento (Guzmán, 2010). En los aspectos tecnológicos, ellos fueron los primeros en experimentar cambios radicales. El salto más grande fue la reducción de tamaño de los electrodomésticos y el paso de la televisión en blanco y negro a la televisión de color (Imperial, Mondelli, & Rivera, 2016).

En tercer lugar, está la Generación "X". Ellos experimentaron las nuevas guerras y el surgimiento de las primeras pandemias en la era contemporánea. Fueron testigos de la caída de los últimos regímenes políticos (Cogin, 2012). También, experimentaron la relajación de las costumbres morales y fueron los primeros en experimentar el divorcio de los padres y comenzaron también a exaltar las habilidades en lugar de capacidades; la idea de cumplir con una educación universitaria era prominente (Twenge, *et al.*, 2010). Según Guzmán (2010) estos son una generación enfocada en el individualismo y en la tecnología, están siempre dispuestos a aprender. Prefieren días de descanso que estar trabajando. En el campo laboral, no ocupan tantos puestos de liderazgo como lo hacen los *Baby Boomers*, puesto estos sacrifican horas de vida para trabajar, cuestión que los X detestan. También, son la primera de todas las generaciones que ven el trabajo de hombres y mujeres, como algo totalmente normalizado (Povill, 2015).

Por último, los *Millennials*, están considerados como una de las más llamativas de todas puesto que ha roto con los moldes de las generaciones anteriores (Imperial, Mondelli, & Rivera, 2016), y también tiene una presencia laboral que sobrepasa a la de la Generación "X" (Guzmán, 2010). El contexto histórico en el que se encuentran es relativamente tranquilo, pero hay una desilusión de los sistemas de trabajo que les anteceden (Bruce, 2016); sus perspectivas económicas a largo plazo son inciertas, no tienen un retiro seguro y tampoco buscan relaciones a largo plazo, tanto en lo emocional como en lo laboral (Bruce, 2016). Tienen un gran conocimiento de tecnología y comunicación; esto es porque han nacido o migrado dentro de un mundo con cambios tecnológicos y científicos vertiginosos (Imperial, *et al*., 2016). Los mensajes y comunicación son instantáneos. Están interesados en el servicio social más que en la retribución económica (Cogin, 2012); quizá porque vieron la caída e inmoralidad de grandes empresas como ENRON (Sullivan, *et al*., 2016). Buscan una comodidad laboral de tiempo y ambiente (Guzmán, 2010), no tienen ninguna relación que los ate a las empresas donde trabajan, y quieren tener el control de muchas de las decisiones sobre su vida y trabajo (Povill, 2015)

DESAFÍOS ORGANIZACIONALES

Una vez descrito el contexto histórico que diferencia a cada una de las generaciones, es tiempo de aterrizar el problema a la realidad. En cuestión de un lustro muchos integrantes de la fuerza trabajo que pertenece a los "Veteranos" y *Baby Boomers* se habrá retirado del mercado laboral (Guzmán, 2010) o, si no es así, no será requerido ni aceptado en las empresas. Uno de los mayores desafíos organizacionales es el reemplazo generacional en puesto de liderazgo y dirección. No obstante, aún este tiempo no ha llegado, y se tienen grandes problemas en los cuales cada generación ve por sus intereses, y, las anteriores saben que sus puestos peligran en gran manera por la llegada de los *Millennials* (Povill, 2015). Es por esto que uno de los grandes desafíos que presentan las empresas es empatar los deseos y objetivos de los *Millennials* con el trabajo y la organización que han construido, y heredaron a la Generación "X", los *Baby Boomers*.

Muchos de los procesos y actividades que se tienen estandarizadas y normalizadas en las empresas requieren el trato cara a cara y la presencia física en los lugares (Cogin, 2012); cuestión que muchos millenials, ahora saben, no es necesaria (Guzmán, 2010). Además, ven muchas de las actitudes innecesarias puesto que el negocio está en constante cambio (Havett, 2016). En este punto, retomando lo escrito por Vázquez (2016), muchos de la fuerza laboral *Millennials* se resiste a los procesos ya establecidos puesto que los encuentra obsoletos. Además, muchas de las promesas que se tienen dentro de una empresa, lo que se llama carrera de vida, no son ni del más mínimo interés de esta generación (Vázquez, 2016). Incluso, muchos de las nuevas generaciones, no ven beneficio en los grados ni en los ascensos si el precio a pagar es vivir, o ser explotado por y para el trabajo (Povill, 2015).

Otro desafío son los estereotipos negativos que tienen las generaciones entre ellas. En los artículos escritos por Havett (2016) y Pledger-Weeks (2017) se sugiere que la perspectiva que tiene un grupo generacional de otro es que trabajan por el dinero, en lugar de darle un significado especial a su trabajo. Pledger-Weeks (2017) incluso apunta hacia este problema como la raíz de muchos conflictos dentro de las empresas que no promueven el crecimiento ni el desarrollo. Además, Havett (2016), indica que quizá la forma en que se aborda el problema, orientado sólo a los millenials, no es correcto, puesto todas las generaciones quieren y desean las mismas cosas de un trabajo: más que dinero, desean que su trabajo sea valorado y este les otorgue un sentido. La investigación hecha por Hansen y Leuty (2012), resalta que no existe una variación significativa entre los valores y deseos de generaciones dentro de las empresas, y muchos de los problemas que han existido han sido por la falta de comunicación.

PROPUESTAS DE DIRECCIÓN

Una vez vistos los desafíos, la propuesta de dirección que se presenta no es tan compleja como las cohortes y contextos generacionales. En este punto no hay que negar que el reemplazo laboral aún no es una realidad y mientras este se dé, existe una problemática

de perspectiva intergeneracional. Al partir de que no todas las organizaciones son iguales, la primera propuesta de dirección se recomendaría que el CHRO estudie a sus trabajadores, así como lo plantea Knight (2014), en donde sugiere que el analizar a los trabajadores tendrá resultados en cómo dirigirlos y explotar su talento. Además, evitar el catalogarlos o diferenciarlos; la edad es sólo un número y el talento puede estar escondido o puede ser explotado por un constante intercambio de ideas con otras personas dentro del trabajo. Incluso, el repetir patrones de segmentación en una época de completa disrupción tanto tecnológica como social causará problemas. Las disrupciones hacen que los empleados pongan los pies en la tierra y sean proactivos para encontrar soluciones (Chakraverty, 2017). Por otra parte, se comulga con lo que ha escrito Nuria Povill (2015), en cuanto a proponer la comunicación continua como solución al problema intergeneracional. Esto permitirá conocer a los trabajadores tanto que se podrán tener distintas motivaciones a la medida de cada sector de empleados y, por último, tenderá puentes entre generaciones, esto con el único objetivo de que no se pierda el aprendizaje que pudieran tener unos empleados de otros.

.

CONCLUSIÓN

Es importante, tener esto en claro cuando se abordan los problemas que causan las distintas generaciones dentro de la empresa, muchos no son debidos a la edad, ni a los distintos contextos. A manera de consideración, mucha de la fuerza laboral que está entrando al mercado, los *Millennials*, no tiene un sentido, ni un propósito pues las prácticas que han perpetuado los *Baby Boomers* y la Generación "X", son lo más parecidas al hostigamiento físico, laboral y emocional. La idiosincrasia que han practicado estos grupos, de los cuales muchos de ellos siguen en direcciones, jefaturas y altos cargos, provocan una fuga de talentos y una falta de comunicación tan grande que los millenials son estereotipados como irreverentes, sensibles y con necesidad de afecto. Empero, muchas de las empresas e instituciones que se apegan a modelos antiquísimos de manejo de recursos humanos, están destinadas al más rotundo fracaso. No es por nada que muchos de los mayores emprendimientos y las empresas con mayor valor actualmente sean producto de estudiantes y trabajadores que dejaron en su ensimismamiento a directivos y administradores que no pudieron vislumbrar que sus prácticas estaban desfasadas y lo único que provocaron fue detener el crecimiento, creatividad y la aplicación del talento en sus empresas e instituciones. No es raro, que los *Millennials*, hayan creado sus propias organizaciones, exitosas y diversas; para así reconstruir un mundo empresarial que no da oportunidad al dialogo ni a la explotación de recursos intangibles y espacio.

REFERENCIAS:

Bruce P. *Not Just Talent: The Millennials Redefining Talent & Human Capital Management.* Amazon Kindle Editions: P.O.D.S. Coaching, LLC. (2016)

Chakraverty, J. *Why Grouping Your Workforce By Generation Is A Mistake*. Forbes (22 de Noviembre de 2017). https://www.forbes.com/sites/voicesfromeurope/2017/11/22/why-grouping-your-workforce-by-generation-is-a-mistake/#24a687f162db. (2017)

Cogin, J. *Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country Evidence and Implications.* The International Journal of Human Resource Management, 2268-2294. (2012).

Guzmán, J. *Grupos Generacionales en las Organizaciones Modernas*. OIKONOMOS, pp. 76-88. (2010).

Hansen, J., & Leuty, M. *Work Values Across Generations*. Journal of Career Assessment, pp.34-52. (2012).

Havett, G. *Generations United*. Harvard Business Review: https://hbr.org/2016/01/generations-united, (2016).

Higginbottom, K. *The Challenges Of Managing A Multi-Generational Workforce*. Forbes (17 de Marzo de 2016): https://www.forbes.com/sites/karenhigginbottom/2016/03/17/the-challenges-of-managing-a-multi-generational-workforce/#692580c47d6a. (2016)

Imperial, I., Mondelli, A., & Rivera, L. *El desafío de retener a distintas generaciones.* KPMG International Cooperative: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pa/pdf/delineandoestrategias/DE-El-desafio-de-retener-generaciones.pdf. (2016).

Knight, R. *Managing People from 5 Generations*. Harvard Business Review (25 de Septiembre de 2014). https://hbr.org/2014/09/managing-people-from-5-generations (2014).

Pledger-Weeks, K. *Every Generation Wants Meaningful Work — but Thinks Other Age Groups Are in It for the Money*. Harvard Business Review (31 de Julio de 2017). https://hbr.org/2017/07/every-generation-wants-meaningful-work-but-thinks-other-age-groups-are-in-it-for-the-money (2017).

Povill, N. *El choque generacional en las organizaciones: problemas y oportunidades.* Fundaciò Factor Humà: Povill, N. (Marzo de 2015). https://factorhuma.org/attachments_secure/article/11575/annex_Nuria_Povill.pdf (2015).

Rodríguez-Segura, E., & Pélaez-García, M. A. *La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; compatibilización y liderazgo integral*. 4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, pp. 160-170). Donostia- San Sebastián (2010).

Sullivan, S. E., Forret, M. L., Carraher, S. M., & Mainiero, L. A. *Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes*. Emerald Insight, pp. 284-302. (2016).

Troksa, Lauren M. *The Study of Generations: A Timeless Notion within a Contemporary Context*. Undergraduate Honors Theses. 1169. https://scholar.colorado.edu/honr_theses/1169. (2016)

Twenge, J., Campbell, S., Hoffman, B., & Lance, C. *Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing.* Journal of Management, pp. 1117-1142. (2010).

Vázquez, S. *5 desafíos de RRHH en los que se focalizarán las organizaciones este año*. AmericaEconomía (21 de Julio de 2016). https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/5-desafios-de-rrhh-en-los-que-se-focalizaran-las-organizaciones-este-ano (2016).

EL ABURRIMIENTO CAUSA DE ESTRÉS LABORAL EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Irma Aurora Villaseñor Ávila
IPN- Centro de Educación Continua Unidad Morelia. México.
irmaurora2010@ hotmail.com

RESUMEN

Mucho se ha hablado del estrés laboral cuando los requerimientos de trabajo rebasan la capacidad para responder y la persona se siente sobre exigida, sin embargo, en el actual mundo globalizado, surge un estado emocional que da origen a un nuevo tipo de estrés que afecta de manera importante a los trabajadores y que aparece cuando hay desinterés, falta de reconocimiento, bajas oportunidades de crecimiento, poca exigencia, y tareas repetitivas.

Una sensación de aburrimiento por la falta de actividades gratificantes en el contexto laboral; un pobre liderazgo del jefe y el desánimo, sumado a la actitud de los superiores, cuyas funciones están alejadas del cumplimiento de la responsabilidad administrativa en la función pública que debiera estar apegada a valores de lealtad, imparcialidad, legalidad, honradez y eficiencia, junto con la prepotencia, negligencia y desdén con que suelen conducirse diversos servidores públicos de cualquier nivel sin tener conciencia de la misión de servicio que deben desempeñar alineada al Estado de derecho de los intereses ciudadanos.

La mayoría de los servidores públicos desean escalar espacios de jerarquía en torno al poder y al mismo tiempo, desean que el trabajo, no sea el principal eje de su vida. Pensar en estos tiempos en un estrés por aburrimiento parece algo imposible. Sin embargo, las estadísticas relacionadas con este tema nos dicen lo contrario, de manera que a este tipo de estrés se le denomina BOREOUT.

Palabras Clave: Aburrido, estrés, boreout

ABSTRACT

Much has been said about work-related stress when work requirements exceed the ability to respond and the person feels over-demanded, however, in the current globalized world, an emotional state arises that gives rise to a new type of stress that affects important way to the workers and that appears when there is disinterest, lack of recognition, low growth opportunities, little demand, and repetitive tasks.

A feeling of boredom due to the lack of rewarding activities in the work context; poor leadership of the boss and discouragement, added to the attitude of the superiors, whose functions are far from the fulfillment of the administrative responsibility in the public function that should be attached to values of loyalty, impartiality, legality, honesty and efficiency, together with the arrogance, negligence and disdain with which they tend to

conduct themselves public servants of any level without being aware of the mission of service they must play in line with the rule of law of citizen interests.

Most public servants want to climb hierarchical spaces around power and at the same time, they want work not to be the main axis of their life. To think of these times in a stress of boredom seems impossible. However, the statistics related to this topic tell us the opposite, so that this type of stress is called BOREOUT.

Keywords: bored, stress, boreout

INTRODUCCIÓN

Actualmente la mayoría de los jefes dan mucha importancia a las acciones para maximizar la eficacia y eficiencia del trabajador, se esfuerzan para mantenerlo ocupado, lo aprovechan al máximo para proyectar productividad de la organización a la que pertenece. A partir de este punto, el presente Trabajo de Investigación pretende averiguar el comportamiento y las causas más comunes de un síndrome laboral preocupante, que cada vez se presenta con mayor frecuencia en los servidores públicos: el BOREOUT. Una patología que hace sentir hastío y fastidio en la persona que lo padece o que está en vísperas de sufrirlo, que afecta a quienes están desmotivados porque no experimentan desarrollo personal o porque se les asignan tareas repetitivas en su trabajo. Se presenta como un estado nocivo para la persona y para la institución. Este síndrome puede producirse a causa de la actividad que desarrolla en el puesto que ocupa, a un acoso laboral o debido a la personalidad del trabajador.

Las instituciones públicas, notan como su capital humano se va deteriorando poco a poco. Los trabajadores que eran emprendedores, y propositivos, ante la presencia del BOREOUT, entran en una actitud de aburrimiento progresivo que termina afectando sus capacidades. Todos estos temas de gran relevancia para las organizaciones y las personas que trabajan en ellas, los desarrollaremos a lo largo de este trabajo.

BOREOUT, palabra en inglés compuesta con dos expresiones, BORE: aburrir y OUT: fuera. Se entiende la traducción como algo parecido a, «fuera del aburrimiento». La persona en esta situación se ve afectada a tal grado, que propicia síntomas que afectan la salud.

Una nota en la prensa surgida en el mes de mayo del 2017, encendió la inquietud de investigar la situación con relación al tipo de estrés en el ámbito laboral de una institución del sector público en Michoacán.

La nota mencionaba que: “ De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), el estrés laboral provoca el 25 por ciento de los 75 mil infartos al año registrados en México; hasta ahora, 75 por ciento de los trabajadores mexicanos padecen este mal, lo que coloca al país en primer lugar a nivel mundial en esta categoría; le siguen China con 73 y Estados Unidos con 59 por ciento, informó el secretario de la Comisión de Economía de San Lázaro, Jesús Valdés Palazuelos.

Precisó que, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS), las causas particulares del estrés laboral son: exceso o escasez de trabajo, horarios estrictos o inflexibles, inseguridad laboral, malas relaciones con los compañeros y falta de apoyo por parte de la familia".

La falta de atención al desarrollar alguna tarea en la institución donde se labora, una actitud negligente unida a la apatía, y las pocas ganas de desarrollar sus funciones, hace evidente el desinterés en el trabajo. Podría pensarse que estas actitudes revelan la capacidad de las personas para trabajar, pero es difícil cuantificar el nivel de competencia del trabajador mediante alguna de las evaluaciones aplicadas a través de cuestionarios solamente. Al manifestar pocas ganas de trabajar, podría afirmarse que se tiene mínima o nula motivación en el trabajo que realiza, actitud subjetiva que se relaciona con las expectativas de cada individuo y depende en principio, si el trabajador considera interesante y agradable las tareas que realiza en el ámbito laboral.

En un grupo de 40 personas 50% del sexo masculino y 50% mujeres, que componen la plantilla laboral de la institución pública objeto del estudio, de los cuales 6 son funcionarios, 23 docentes y 11 corresponden a personal de apoyo; se realiza esta investigación orientada a determinar si existe el síndrome de BOREOUT en ellos, indagar las causas que lo provocan para precisar cómo afecta este tipo de estrés al personal y relacionarlo con los elementos que definen la presencia del síndrome bajo un enfoque cualitativo, más que estadístico y probabilístico. Se realizan entrevistas personales y se aplica un cuestionario, para conocer, el sentir de los trabajadores al desempeñar sus tareas, también obtener información de la manera que impacta en sus relaciones interpersonales las funciones que ejecutan y que actitudes muestran frente a la institución.

Con base en el tipo de investigación aplicada, descriptiva exploratoria, orientada a todo el personal de la institución objeto de estudio, se identifica las causas específicas que genera en las personas el síndrome. De modo que nos lleva a plantear la siguiente hipótesis.

HIPÓTESIS

Cuando un servidor público está desmotivado, poco valorado al realizar sus actividades laborales, se muestra enfado, se percibe tenso, aburrido, situación que da origen a la aparición del síndrome denominado BOREOUT, patología que posibilita e impulsa a las personas con alto nivel de autoestima a idear nuevas formas de proyectarse en la vida.

MARCO TEÓRICO

El BOREOUT o aburrimiento en el trabajo, tiene como peculiaridad la falta de motivación e interés en la actividad que se asigna a la persona que lo padece, aunado a que no se siente parte del equipo de trabajo, se percibe como infra exigido de acuerdo a su capacidad; sucede entonces, que el interés para desarrollar las tareas que se le encomiendan es nulo; en consecuencia, el servidor público, llega a disponer de tiempo libre suficiente para ocupar esa parte de la jornada laboral en actividades que no tienen nada que ver con sus funciones dentro de la organización.

El trabajador desde su llegada al espacio laboral se observa irritable, poco tolerante, fatigado, aburrido y con una progresiva pérdida de creatividad que contribuyen a que se muestre emocionalmente frustrado, incompetente, y con autovaloración negativa. Registra un mayor ausentismo, rechazo al trabajo, y hace evidente el esfuerzo para iniciar cualquier actividad laboral. Puede ser que termine rápidamente la tarea que se le encomienda y después aparenta estar ocupado y así evita le asignen más trabajo durante su horario laboral.

Las conversaciones entre los compañeros de trabajo, pasan de la simple plática superficial a los comentarios de insatisfacción en sus labores, manifiestan que las tareas que realizan cada día no representan retos y no se interesan en realizarlas, las consideran como agresión a su persona y lejos de estar motivados, se sienten frustrados al percibir que podrían aportar más de lo que hacen.

Aunque parezca contradictorio, ante la institución, el trabajador es percibido como flojo; sin embargo, la persona desea poner a prueba sus habilidades y capacidades.

Los jefes en su mayoría, quieren que sus empleados respondan de manera rápida a las indicaciones que dan, sin propiciar el diálogo, ni permitir opiniones de los colaboradores sobre posibles nuevos caminos para lograr los objetivos propuestos. El personal que obedece sin cuestionar las indicaciones queda incluido en las actividades y el personal que objeta, queda fuera de la participación. Esto provoca en el trabajador una ausencia de actividades por no ser considerado como parte del equipo de trabajo. A este grupo de personas, el jefe aplica la estrategia de cambiarles las tareas, o dar trabajos que anteriormente no se desempeñaban, bien por la poca importancia que suponen éstos, por el carácter monótono de su desempeño, o simplemente los exentan de cualquier ocupación. Esta actitud de los jefes es con la idea de que el trabajador se sienta inútil o ridículo, situación que afecta emocionalmente, es más, seguramente las tareas que anteriormente desempeñaba el trabajador, son asignadas a otro subordinado que es afín al jefe en turno.

El personal que se le asignan tareas por debajo de su formación y capacidad, se percibe acosado, en ocasiones lo que el jefe pretende es evitar que el trabajador continúe en el puesto, se piensa que retirarlo de las tareas asignadas de acuerdo a su puesto, hará que opte por ir a buscar un desarrollo profesional en otro espacio; esta maniobra

provoca estrés en el trabajador, que lo hace pensar en una posible renuncia al puesto. Antes de que ocurra esto, el trabajador se encuentra en un estado de "confort" profesional, no se le exige y tiene tiempo suficiente para resolver aspectos personales dentro de la jornada, lo que resulta cómodo en principio, pero una vez transcurrido un tiempo, inicia el hastío, la esterilidad profesional, al no sentirse productivo de una manera satisfactoria, a lo sumo cumple ciertas responsabilidades, las necesarios para mantenerse en el puesto, pero, el trabajador en realidad, sufre una desmotivación paulatina.

La persona que realiza actividades repetitivas, experimenta un malestar que favorece una situación perjudicial y genera un estrés superior al que se experimenta cuando se está sobre exigido. Si el trabajador queda fuera del equipo de trabajo, encontramos que dicho empleado no tiene nada que hacer, lo que unido al resto de sus compañeros, que sí deben desarrollar tareas, genera una situación incómoda.

Otra actitud que se observa es cómo el trabajador poco a poco ve sus tareas reducidas, pero frente a la comodidad laboral en la que no se le exige más, va adaptándose a su realidad, transformando el tiempo de trabajo en un continuo resolver situaciones personales.

Con el paso del tiempo, la persona se convierte en experto para evitar el trabajo, al considerar lo que hace suficiente, adecua su desarrollo laboral diario a la poca o nula carga asignada y la imagen de desmotivación profesional es apenas visible para la organización, el trabajador inicia estrategias de comportamiento diversas, como: aparentar que trabaja, simular que hace algo de interés durante su jornada laboral, pero, se observa en principio preocupado y no siente que se desarrolla en el puesto.

Puede pensarse que la finalidad de un empleado del gobierno es no trabajar, sin embargo, las personas quieren desarrollarse en sus puestos, y tener desafíos que les permitan demostrar sus capacidades, el estar desocupados de manera constante, les hace sentir insatisfacción personal. Lo que en principio parecía divertido, al pasar el tiempo deja de serlo. Tener que cumplir un horario, es cada vez más difícil, en general, el servidor público prefiere un poco de estrés que tener que hacer nada o fingir estar ocupado.

Peter Werder y Philippe Rothlin en el año 2007, definen con el término BOREOUT, al síntoma que afecta a quienes están poco motivados en el trabajo o que hacen tareas mecánicas y rutinarias, teoría que se traduce como "más allá del aburrimiento o aburrimiento insoportable". Manifestación que aparece cuando las condiciones laborales ofrecen poco o nulo nivel de desafío y en consecuencia se tornan aburridas, tediosas y no ofrecen experiencias satisfactorias.

Las actitudes entre el personal, objeto de esta investigación, todos con una trayectoria mínima de 6 años de antigüedad en la organización del servicio público, catalogados como buenos servidores públicos, se determina con base en las respuestas obtenidas de manera directa, información obtenida para determinar si existe o se está en camino de padecer el síndrome BOREOUT.

Las respuestas y comentarios nos llevan a realizar un análisis desde el enfoque que expone Philippe Rothlin y Peter R. Werder en su libro "El nuevo síndrome laboral BOREOUT" publicado en 2009, que remite a tres actitudes:

La indiferencia o desinterés, como el estado de ánimo cuando no se siente atracción ni repugnancia hacia el trabajo, se da poca o nula importancia a las tareas que se asignan. Es evidente la falta total de identificación con las funciones del puesto, se muestra desgano al considerar que las actividades son fáciles y demandan poco esfuerzo. El trabajador se considera desaprovechado profesionalmente, se muestra distante, desinteresado con relación a su posición en la institución. El desinterés emerge cuando la persona percibe que el trabajo no es suficiente, y le parece poco estimulante, con una perspectiva donde sobresale el desgano.

La infra exigencia, como la asignación de pocas responsabilidades sin sentido, que no permiten que se perciba la importancia del trabajo, en consecuencia, se evidencia el desperdicio de las capacidades, el talento y conocimientos del trabajador, que puede aportar más. Algunas veces, el trabajador tiene más experiencia y preparación que lo que la actividad que se le asigna demanda. En otras ocasiones la distribución del trabajo se reparte sólo entre las personas que son afines al jefe. También puede existir la infra exigencia cuando las tareas son muy fáciles, y no son importantes ni trascendentes o son repetitivas sin ofrecer estímulo.

El aburrimiento, como la actitud frente a la carencia de estímulos debido a que el trabajo carece de aliciente que motiven durante la jornada laboral. Se presenta como un desánimo para realizar cualquier actividad sin estar dispuesto a dar fin a esa sensación, ya sea por su poca capacidad para actuar o porque no le interesa cambiar su situación.

Es conveniente notar que un aburrimiento crónico o simplemente estar aburrido, puede llegar a ser positivo cuando ante la presencia de esta sensación se considera como el preámbulo para la creatividad y considerar que un descanso emocional es necesario para activar la mente, para soñar y planear escenarios futuros o soluciones a los problemas de modos diferentes.

Ciertas teorías afirman que si se está muy ocupado, la creatividad se duerme, mientras que estar aburrido, cuando el aburrimiento no sea por un tiempo prolongado es estimulante para la creatividad. Desde mi punto de vista, y

desde el enfoque laboral, la fuente de la creatividad está en el aburrimiento, siempre que la persona tenga un nivel de autoestima suficiente para enfrentar los momentos de infra exigencia, desinterés y aburrimiento.

Con el propósito de determinar si la institución da la oportunidad al empleado de desarrollarse o si el trabajador está afectado por el síndrome del BOREOUT se aplica a los funcionarios públicos de la organización analizada una serie de preguntas que debía responder cada empleado con un "si" o "no". El trabajador al responder a cuatro preguntas con un "NO", se puede afirmar que se encuentra o está en caminos de padecer el síndrome de BOREOUT.

- ¿Te sientes contento con tu trabajo?
- ¿Realizas sólo tareas laborales durante todo el horario de trabajo?
- Al final de la faena, ¿te sientes entusiasmado, contento, animado?
- ¿Te sientes motivado el tiempo que permaneces en la oficina?
- ¿Te sientes exigido de acuerdo a tu perfil profesional en las actividades que te encomiendan?

El resultado de las respuestas a las preguntas hechas a los trabajadores, confirman que el 85% del personal se sitúa en presencia del estrés de los que se sienten menos exigidos, paradójicamente, ellos emplean tácticas para aparentar que se encuentran ocupados y así evitan cargas de trabajo. Conducta que confirma su insatisfacción, aunque el ocio lleva a efectos adversos para el trabajador, que al terminar la jornada laboral y ante la falta de retos y sin reconocimiento personal, se queda con una sensación de insatisfacción.

Según las entrevistas realizadas se detectó que el tiempo muerto de los servidores públicos de la institución analizada se dedica a: navegar en internet, realizar llamadas telefónicas personales, salir de la oficina para atender asuntos familiares, planear actividades personales con los compañeros de trabajo. Las justificaciones a estas acciones son: tener muy poco trabajo que realizar, las actividades asignadas las finaliza rápido, la remuneración económica no motiva a querer aportar más esfuerzo.

Cualquier persona es susceptible de padecer el síndrome de BOREOUT, aunque según Peter Werder y Philippe Rothlin la posibilidad de padecer este síndrome se debe a algunos factores específicos, entre los que se consideran: tener un salario seguro en el puesto de trabajo aunque la actividad que realiza no es del agrado del funcionario, un entorno laboral hostil sin posibilidades para mejorar la posición de ascenso en el puesto, un jefe que bloquea las actividades y no delega, también es probable que la asignación del puesto no sea la adecuada de acuerdo a la capacidad y preparación profesional del servidor público.

El BOREOUT se desarrolla paulatinamente a partir de que el trabajador se siente insatisfecho al detectar una labor rutinaria, sin motivación y empiezan por sentirse aburrido, es conveniente reiterar que un poco de aburrimiento puede hacer que el trabajador desarrolle su creatividad, tenga intenciones de compartir con sus compañeros y jefes planteamientos e ideas de mejora en las funciones, sin embargo, al no ser escuchados el desinterés se apodera y se inicia el síndrome descrito.

De acuerdo con Werder y Rothlin, existe la mayor posibilidad de desarrollar el síndrome del BOREOUT en las oficinas de servicios públicos, y en organizaciones donde el trabajador no es propietario. Es interesante saber que de acuerdo con estudios realizados recientemente los hombres y mujeres desperdician la misma cantidad de tiempo, y el tiempo que desperdician en el trabajo se relaciona de manera inversa a la edad del trabajador, siendo los jóvenes entre el rango de los 30 a 39 años quienes más tiempo pierden y son los adultos mayores quienes menos tiempo dedican en actividades personales.

Cuando la persona empieza a darse cuenta de que está insatisfecho en el desempeño de su trabajo y no se siente motivado, entonces, es el inicio del BOREOUT, sin embargo, no muestra su estado de ánimo por temor a perder su empleo, de manera que finge tener trabajo y simula estar muy ocupado.

En la organización objeto de estudio se detectaron las estrategias de simulación siguientes:

- Al llegar a la oficina la persona pone sobre el escritorio papeles para dar la impresión de estar ocupado con alguna tarea. Además enciende su computadora y pone en pantalla un informe o documento oficial, pero lo que hace es, abrir el correo electrónico y el chat para teclear.
- Generalmente cumple con su horario laboral de manera puntual. Se concentra en la tarea que le encomiendan y termina rápidamente, sin embargo, aplaza la entrega del trabajo para evitar le asignen nuevas actividades y lo tiene listo para el momento que el jefe lo requiera, así da un efecto de cumplimiento y eficiencia. O también, retarda su trabajo y lo realiza lentamente para evitar le asignen nuevas responsabilidades.

CONCLUSIONES

Con relación a la afirmación de que el síndrome del BOREOUT tiene consecuencias como la depresión y falta de autoestima. Desde mi análisis y resultados observables en la organización de la administración pública investigada mi declaración es en sentido inverso, de tal modo que no es el BOREOUT el que produce depresión en el funcionario, sino que es la falta de autoestima en la persona que hace que se produzca la depresión. Además afirmo que el BOREOUT es el ingrediente base para generar la creatividad e innovación en el ambiente laboral.

Con base en los tres elementos: Aburrimiento, Desinterés e infra exigencia, que se entrelazan sensiblemente de manera interdependiente como lo sostienen los suizos Phillipe Rothlin y Peter Werder en su libro titulado "El nuevo síndrome laboral: BOREOUT". Los autores sostienen que los trabajadores afectados por el síndrome de BOREOUT están "descontentos por su situación laboral", sintiéndose frustrados al estar impedidos para proyectar su potencial debido a mecanismos institucionales que lo obstaculizan, y se ven impedidos para usar habilidades, conocimientos y capacidades, además de no recibir el reconocimiento por sus esfuerzos. Mi afirmación es en el sentido de que el BOREOUT puede ser el mecanismo que impulse a la persona con auto estima moderada para proyectarse con creatividad y generar productividad.

La situación que prevalece en la institución pública investigada, donde el trabajador que labora en ella, se encuentra en dentro de un estado de confort aparente, sin creatividad, con actitud indolente, sin capacidad para planear, está en camino de padecer o seguro tiene ya la enfermedad denominada BOREOUT.

Se concluye que el 85% de las personas que laboran en esta organización pública padecen el síndrome; el origen se encuentra en el contexto laboral y en la imagen individual generalizada y aceptada por cada uno de los trabajadores. Las personas viven encadenadas al empleo en esta institución a pesar de no gustarles su empleo, pero, debido a sus creencias y valoración personal les impide atreverse a buscar nuevos caminos para desarrollarse y crecer profesionalmente.

El hecho de desaprovechar a los profesionales capacitados y con experiencia, genera la pérdida de talentos y proyecta una imagen de poca eficacia en la institución.

Ocurre que, con el tiempo, las personas se acostumbran a la situación de aburrimiento y lo hacen parte de su vida, ya que el BOREOUT no aparece repentinamente sino lentamente se desarrolla con el tiempo. Sería fácil reconocerlo cuando inicia, sin embargo no todo el personal está infravalorado o carecen de interés por el trabajo al mismo nivel, por lo tanto, se puede padecer más o menos BOREOUT, lo cual depende de cada situación individual. El peligro está cuando se ha generalizado.

Para poder superar el aburrimiento laboral, el trabajador se tiene que dar cuenta y aceptar que existe esta situación. Las instituciones con estructuras administrativas rígidas impiden aprovechar el talento y disposición de los colaboradores, además existe una sensación de que el capital humano está desaprovechado, ya que se muestran aburridos y sólo están en espera de la hora de salida. El empleado muestra insatisfacción, que lo aleja de una actitud de creatividad, pero al darse cuenta de ello y manejar su auto estima es posible que el BOREOUT pueda

ser el disparador para que surja en lugar de una parálisis y depresión, una actitud creativa de innovación tanto en el trabajador como en la institución.

Otra conclusión surgida del análisis en la institución objeto de estudio nos lleva a la afirmación que el origen de la infra exigencia, radica en la existencia de trabajadores con una preparación académica superior a las exigencias del puesto asignado, dándose el caso de trabajadores con experiencia y preparación, muy cualificados que desempeñan tareas dónde la preparación necesaria es básica, o bien, los jefes, por su bajo nivel de conocimientos, y experiencia en los niveles de liderazgo no realizan una adecuada elección de colaboradores.

El síndrome, una vez reconocido, es factible actuar para resolverlo e invertir las consecuencias patológicas en los empleados que padecen el BOREOUT.

El trabajador que ha logrado salvarse del BOREOUT, reconoce esta situación de manera inmediata, en principio apoya y propone todo lo que puede. Su situación familiar es estable y armónica. No percibe el trabajo como estrés, ya que reconoce su capacidad y administra su tiempo para ocuparse de su familia y de sus amistades. No le afecta su situación laboral, es autocrítico y está satisfecho con sus tareas y es auto productivo en actividades que generan crecimiento y desarrollo personal. Puede desarrollarse de maneras distintas, aunque en ocasiones aparecen síntomas de aburrimiento, está motivado y administra su tiempo, dándose cuenta que no estar siempre al límite de sus capacidades, tiene ventajas.

También encontramos al trabajador que pase el tiempo laboral en su área de confort, se adapta a su puesto y al ambiente de la institución, además hace lo posible por no trabajar, aunque está infra exigido y se siente aburrido y desinteresado, pone en práctica estrategias para evadir el trabajo; ocupa su horario laboral en asuntos personales, sin darse cuenta que podría contribuir en mucho al desarrollo de la organización y mejorar el servicio, pero no lo hace, este empleado se considera rumbo a padecer el BOREOUT.

Según Rothlin y Werder (2007) hay posibles soluciones frente al BOREOUT como que la persona tome conciencia de su situación personal; sea responsable en su trabajo; que sea consciente del problema porque muchas veces se dificulta notarlo, especialmente en sus comienzos. Esto no le quita responsabilidad a la empresa. La solucione deben ser de ambas partes.

La remuneración económica que recibe el trabajador está relacionado directamente con la motivación, según Rothlin y Weder (2007) es conveniente un alto salario por el trabajo que se realiza, aunque no es el único elemento para sentirse motivado y evitar el BOREOUT. Valentina Candini (2012) afirma que para prevenir y combatir el síndrome habría que atacarlo desde la mejora de los procesos de selección de personal en la institución, cuidar la ubicación de acuerdo con las habilidades, preparación y experiencia, dar capacitación y mejorar las condiciones

del espacio laboral, así como tener una buena comunicación entre el personal. Promover el trabajo en equipo definiendo los roles de los participantes y a nivel individual mediante apoyo de desarrollo humano, con recesos durante la jornada, sin perder el enfoque de planear retos personales. Las personas deben sentir interés por las tareas que desarrollan en el trabajo (Bergmann, F., 2004).

La sobre exigencia de trabajo y la infra exigencia son la causa de alteraciones que tienen consecuencias físicas y mentales en los trabajadores. Dependiendo de las características personales, el tipo de funciones y la cultura de la organización, se afectan de BURNOUT o BOREOUT. Aunque son síndromes opuestos, dentro del servicio público están ligados. Mientras algunas personas toman más trabajo y responsabilidades del que realmente les corresponde y no delegan, ellos, tienden a padecer el BURNOUT; otros se aburren y pierden interés propiciando en ellos el BOREOUT.

La resistencia a padecer una enfermedad por estrés laboral depende del nivel de autoestima entre el personal que colabora en el servicio público, esta condición es primordial para generar una imagen de amabilidad al estar dispuesto al cambio y adaptarse al entorno laboral. Sin embargo, el miedo a expresar lo que opinan de los jefes, a cuestionar los procedimientos, a ser renunciados o sancionados es lo que dificulta la erradicación del BOREOUT. El temor a no ser reconocidos en su trabajo y la necesidad de estar continuamente tratando de demostrar su valor como persona es muy estresante y eso depende en el fondo del nivel de autoestima.

Con un buen nivel de autoestima se puede pasar de la queja a la propuesta en la actividad laboral, opción ideal para poder sentirse pleno en el trabajo. Cuando el trabajo no satisface, se siente como una obligación y ya no representa ningún reto es momento de pasar a la acción en beneficio de la persona y de la institución ya sea manifestando al jefe el deseo de enfrentar actividades desafiantes que desarrollen el potencial, demostrar interés por participar de forma activa en las tareas sumándose al equipo.

El mayor costo en las dependencias del servicio público y que se encuentra oculto es tener personal con capacidades desperdiciadas. Según los estudiosos el aburrimiento en el trabajo es una condición que puede ser más perjudicial que el trabajo excesivo y en poco tiempo este mal saldrá a la luz como un gran problema social e institucional.

Vivir encadenado a un empleo por no atreverse a buscar caminos diferentes para desarrollarse, y limitar el desarrollo profesional es factible cuando se padece el síndrome del BOREOUT.

El esfuerzo y el compromiso de los trabajadores se manifiesta en razón directa con la sensación de bienestar de los empleados. Por lo que es conveniente equilibrar las exigencias y presiones laborales con los conocimientos y capacidades de los colaboradores, con base en la planeación y la organización del trabajo. Para que el síndrome del aburrimiento afecte la salud física y mental de las personas así como a la empresa es necesario trabajar y desarrollar el nivel de auto estima de los empleados.

Jesús Uribe Pardo, doctor en psicología por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) asegura que a pesar de que el 75% de los trabajadores mexicanos padecen estrés laboral, este país no ha hecho mucho para enfrentar este síndrome, además afirma que el 40% de la población está enferma por estrés relacionado con su trabajo. Además, afirma que aunque México ha firmado tratados internacionales sobre el tema, hasta hoy no los ha cumplido. Recordemos que en el año 2016 la Secretaría del Trabajo propuso una iniciativa de Ley donde establece que deben evaluarse en México, los factores psicosociales de los trabajadores, dado que son los principales causantes del estrés laboral, aunque esta iniciativa entrará en vigor hasta el año 2019. Nos demuestra el atraso de México con respecto al resto del mundo.

Analizar y trabajar primordialmente con el nivel de auto estima de las personas es un camino para invertir las consecuencias del estrés por aburrimiento. Si la afirmación de que la autoestima se construye por la valoración que hacen de sí mismos los individuos con base en pensamientos y sentimientos grabados en el transcurso de su infancia que influyen en la confianza de sus propias capacidades. Los empleados con baja autoestima sienten no tener la capacidad ni habilidad necesarias para enfrentar situaciones laborales, padecen de inseguridad, son torpes, se preocupan de manera exagerada, tienen poca o nula iniciativa, se muestran nerviosos, tienen conflictos con las demás personas y en consecuencia inician problemas con su salud física, esto en las personas que se encuentran en una institución pública laborando son los que padecen el BOREOUT. De manera opuesta a esta afirmación, los trabajadores con alta auto estima, están seguros de sus recursos y son capaces de aportar soluciones y manifestar sus puntos de vista para provocar cambios positivos en ellos y en el ambiente que les rodea.

Si un trabajador conoce sus fortalezas y se valora positivamente, reconoce sus logros y experiencias, es seguro que supere las condiciones laborales y encuentre estrategias para superar su estado de ánimo en el trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

Azócar Añez Ramón E. (2012). El síndrome laboral Boreout invade la administración pública. https://www.aporrea.org

Cabrera Noriega, Luis E; (2014). Síndrome de Boreout: Diseño, confiabilidad y validación preliminar de un instrumento para su medición. https://www.prevencionintegral.com

Demandó a su ex jefe por 194.000 dólares por darle trabajo demasiado aburrido (2016, 3 de Mayo). Diario La Nación.

Dolan, S.L. García, S. & Díez Piñol, M. (2005). Autoestima, estrés y trabajo. (1a.ed.). Madrid, España: McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.U.

Fernández García, R. (2011). La Productividad y el Riesgo Psicosocial o Derivado de la Organización del Trabajo. Editorial Club Universitario. España.

Logatt Grabner, Carlos A, La experiencia de fluir en lo que hacemos (2018). Asociación Educar para el Desarrollo Humano. Disponible en internet://www.asociacioneducar.com/fluir-hacemos

Moreno Jiménez, B. y Báez León, C. (2010). Factores y Riesgos Psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. Universidad Autónoma de Madrid.

Mosqueira Jorge (2016 ,15 de Mayo). Boreout o el perverso síndrome del aburrimiento en el trabajo. Diario La Nación

Reeve, Johnmarshall. (2010). Motivación y emoción. (5ta.ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Rothlin P.& Werder P.R. (2009). El Nuevo síndrome laboral: Boreout: recupera la motivación.Barcelona.